

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу**

РОГАЛЬ АНАСТАСІЯ ПЕТРІВНА

Формування конкурентної переваги підприємства

Formation of competitive advantage of an enterprise

спеціальність 075 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»
випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка
групи МАРКм-21
Рогаль А.П.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Хрупович С.Є.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«27» листопада 2020 р.
Завідувач кафедри

Підпис

Тернопіль – 2020

АНОТАЦІЯ

Рогаль А.П. Формування конкурентної переваги підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 Маркетинг, освітньо-професійна програма Маркетинг – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2020.

У роботі дано визначення економічної суті та значення конкурентоспроможності; запропоновано перелік конкурентних факторів переваги розвитку; проведено SWOT аналіз для формування конкурентних позицій підприємства на ринку. Визначено стратегічні напрямки удосконалення маркетингової діяльності підприємства з надання спортивних послуг та запропоновано до впровадження пропозиції з покращення роботи маркетингових інструментів, і таким чином, утримати конкурентну позицію на ринку міста.

ANNOTATION

Rohal A.P. Formation of competitive advantage of an enterprise. - Manuscript.

Research on obtaining the master's degree in the specialty 075 Marketing, educational-professional program «Marketing». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2020.

The work defines the economic nature and importance of competitiveness; the list of competitive factors of advantage development is offered; SWOT analysis was conducted to form competitive position of the company in the market. Strategic directions of improvement activity of the enterprise providing sport services and it is proposed to implement improving the operation of marketing tools and thus, to hold competitive positions in the city market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ВПЛИВ КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Суть та значення конкуренції, її види, функції, форми та наслідки.....	6
1.2. Історія виникнення та розвитку Дитячо-юнацького спортивного клубу «Чемпіон Плюс»	17
1.3. Виокремлення конкурентних переваг дитячо-юнацького спортивного клубу «Чемпіон Плюс»	23
1.4. Перспективи розвитку спортивного бізнесу в Україні	36
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЮСК «Чемпіон плюс».....	40
2.1. Аналіз факторів впливу зовнішнього макро- та мікросередовища на конкурентні позиції спортивного клубу	40
2.2. Аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на діяльність ДЮСК «Чемпіон плюс».....	41
2.3. Складання матриці SWOT.....	41
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СПОРТИВНОГО КЛУБУ.....	54
3.1. Удосконалення маркетингової діяльності ДЮСК «Чемпіон плюс» ..	53
3.2. Розробка спортивного брендингу підприємства.....	62
3.3. Прогнозована ефективність запропонованих рішень для підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу.....	63
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	70
	71
	74
	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності виступає складним процесом, у якому маркетингова діяльність переплітається із завданнями менеджменту для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку. Метою цих завдань виступають задоволеність усіх споживачів, забезпечення стабільного доходу та підвищення прибутку. Для досягнення даної мети необхідно почати із вивчення ринку, аналізу власних фінансових можливостей та формування попиту.

Вдосконалення маркетингової діяльності спрямована на розвиток клубу, результатом покращення маркетингової діяльності повинні бути фінансові зміни та підвищення рівня конкурентоспроможності організації. Вирішення проблеми пов'язаної із підвищенням конкурентоздатності тісно пов'язується із впровадженням нових інструментів маркетингу. Ця проблематика знайшла певне відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: Чухрай Н.І, Борисової Т.М., Іванечко Н.Р., Меленчук Ю.Т., Довбенко В., Зозульов О.В., Шабан К.С., Хрупович С.Є., Крикавський Є.В., Дудара В.Т. та інших, чії наукові здобутки лягли в основу наших теоретичних досліджень у дипломній роботі.

Актуальність наведених вище проблем удосконалення конкурентних позицій підприємства стали основою для вибору теми дипломного дослідження, визначили мету, завдання та очікувані практичні результати.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка шляхів формування конкурентних переваг підприємства через призму маркетингової діяльності ДЮСК «Чемпіон плюс» задля забезпечення та покращення стійких конкурентних позиції цього підприємства на ринку.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретичні характеристики суті та значення конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах;

- дослідити напрямки формування стратегії конкурентоспроможності спортивного клубу;
- з'ясувати конкурентні переваги розвитку спортивного клубу;
- дослідити стан та перспективи розвитку спортивних послуг в економіці міста;
- здійснити аналіз та оцінку фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- провести SWOT - аналіз для формування конкурентних позицій ДЮСК «Чемпіон плюс» із побудовою матриці;
- розробити систему впровадження нових інструментів маркетингу та шляхи покращення конкурентної позиції спортивного клубу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих рішень покращення системи забезпечення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ДЮСК «чемпіон плюс».

Предмет дослідження - принципи, способи, методи системи дослідження конкурентних позицій підприємства.

Методи дослідження включають загальнонаукові та емпіричні прийоми економічної науки, які ґрунтуються на системному та міждисциплінарному підходах.

Використано наступні методи: порівняння, аналізу і синтезу; систематизації та узагальнення; опитування; вимірювання, моделювання. Вихідними даними при написанні дипломної роботи магістра слугували статистична звітність ДЮСК «Чемпіон плюс», аналітичні матеріали інших спортивних клубів міста, розміщені на їх офіційних Інтернет-сайтах.

Наукова новизна полягає у запропонованих методах забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу.

Практичне значення дипломної роботи полягає у можливості досліджуваного підприємства застосувати результати проведеного дослідження та розроблені рекомендації на практиці для посилення своїх

конкурентних позиції на ринку надання спортивних послуг у місті Тернопіль. Розроблена система рекомендацій дозволить Тернопільській футбольній школі, яка надає спортивні послуги, покращити маркетингову діяльність.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 24-25 жовтня, 2019 р.) та на III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю «Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід» їх вирішення (м. Тернопіль, 19-20 травня 2020 р.)

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,2 др.арк.

Структура та обсяг дослідження. Дипломна робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел, загальним обсягом 74 сторінки, а також 13 таблиць, одного рисунку, списку використаних джерел із 79 найменувань і додатків.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ВПЛИВ КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та значення конкуренції, її види, функції, форми та наслідки

У своєму розвитку конкуренція пройшла певний шлях удосконалення від простих до складніших форм. Конкуренція як явище була властива рабовласницькій, феодальній і навіть первіснообщинній епосі, її зародження й виникнення історично відносять до простого товарного виробництва. Конкуренція між простими товаровиробниками (ремісниками, селянами) орієнтується на суспільну (ринкову) вартість товару. Ті з них, які витрачають на одиницю продукції більше праці порівняно з суспільно-необхідними, в конкурентному суперництві втрачають свої позиції й не мають успіху [1, с.14].

Термін «конкуренція» бере початок від латинського слова «concurrentia», яке означає «змагання, суперництво». Щоб збагнути суть конкуренції наведемо її трактування, які сформульовані окремими авторами.

Однак, Р. Анкофф відзначає, що конкуренцією називається економічний процес взаємодії, взаємозалежності і змагання між фірмами, що виступають на ринку з ціллю забезпечення кращих можливостей збуту власної продукції, задоволення усіляких потреб споживачів і отримання якнайбільшого прибутку. Суперництво є головною силою ринку, а продукція є інструментом конкурентної боротьби.

А. Ю. Юданов під конкуренцією розуміє боротьбу підприємств за обмежений за обмежений об'єм платоспроможного попиту покупців, що чиниться ними на доступних сегментах ринку.

Конкуренція має ґрунтовне значення для діяльності ринкової економіки, адже є провідним її регулятором. Будь-котрий економічний

процес відображає конкурентні зв'язки суб'єктів господарської діяльності, які змагаються між собою через виготовлення товарів та послуг.

Взаємовідносини суперництва утворилися рівночасно з ринковими відносинами, але початкові теоретичні положення конкурентної боротьби були сформульовані тільки в середині XVIII століття англійським економістом А. Смітом. Чільна роль конкуренції для ринкової економіки була узагальнена ним в принципі «невидимої руки», яка змушує підприємця через свої власні інтереси (для досягнення якнайбільшого розміру виготовлення продукції упроваджуються сучасні технології, методи організації виробництва, раціонально використовуються ресурси) реалізувати інтереси суспільства.

Наступний, хто після А.Сміта досліджував функцію конкуренції в розвитку економіки був Д. Рікардо, установивши головні частини теоретичної теорії конкуренції і виокремивши її центральні умови. Несхожою особливою властивістю його наукових робіт є те, що, конкуренція досліджувалась у зв'язку з ціновим регулюванням. Особливий внесок у концепцію конкуренції було здійснено Дж. С. Міллем: підготовлено рівняння міжнародного попиту, виведено так звані не конкуруючі групи на ринку, викладено потрійну класифікацію цінової еластичності попиту, досліджено поняття економії на масштабах, альтернативних затратах.

Конкуренція перш за все, визначає присутність об'єкта та суб'єктів конкуренції. В інтернаціональному плані суб'єктами світового ринку є: держави, регіони, галузі, транснаціональні корпорації та підприємства.

В історії конкуренція ґрунтувалася в основному на засаді застосування методів цінового суперництва. В умовах теперішньої міжнародної конкуренції панують нецінові методи конкурентної боротьби (вдосконалення та оновлення споживчих якостей товарів відповідно до диференційованого попиту, створення нових товарів та послуг з винятковими якостями).

Узагальнюючи вищесказане, формулюємо загальне визначення конкуренції як компоненту ринкового механізму, що забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією шляхом принципової боротьби за обмежений обсяг платоспроможного попиту покупців між різноманітними суб'єктами господарювання.

До середини ХХ ст.. визначились загальні положення про конкуренцію та були сформульовані чотири класичні моделі конкуренції: чистої, монополістичної, олігополістичної та чистої монополії.

Конкуренція має негативні та позитивні риси. Тривалий час в нашій країні робився наголос в основному на негативних наслідках конкуренції: витіснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляція тощо. В умовах адміністративно-командної системи у практиці господарювання конкуренція була майже відсутня [1, с. 16].

Аналіз конкурентного середовища організації передбачає вивчення чинників, які впливають на силу конкурентної боротьби. Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, частка ринку й рівень прибутку організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам (рис. 1.1).

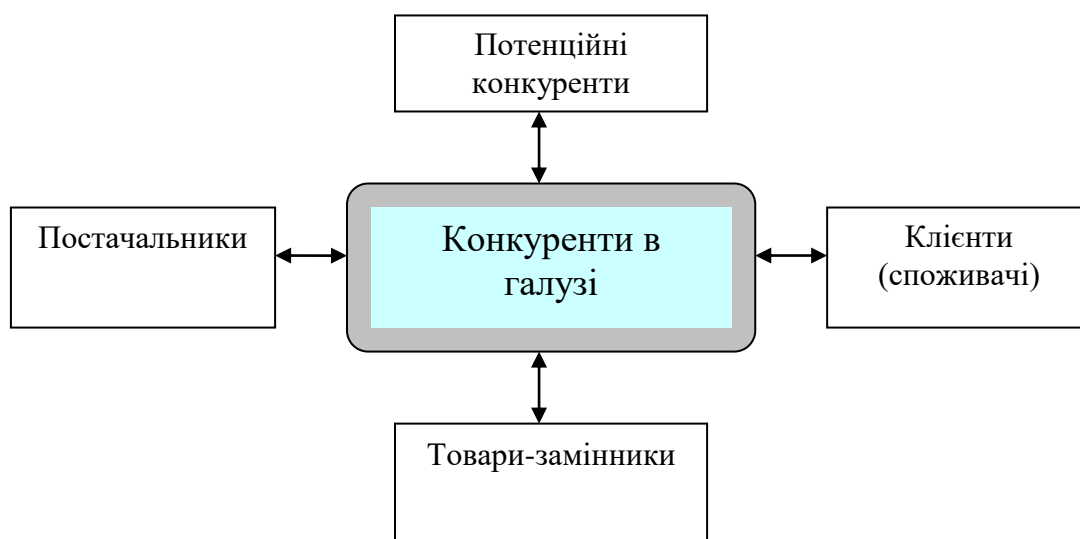


Рис 1.1. Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера

Відповідно до цієї моделі, можемо обґрунтувати тезу відносно того що, переваги організації на полі конкурентної боротьби можуть зумовлюватись різними чинниками, а саме, ми виокремимо наступні:

- новітні інноваційні технології;
- нові запити споживачів у відповідності до трансформацій цифрового середовища;
- виникнення нового сегменту ринку;
- зміну вартості компонентів для виробництва.

Загалом, вважаємо, що методи конкурентної боротьби пов'язані із покращенням якості товарів і послуг, а також прискореним оновленням асортименту та номенклатури продукції, дизайну, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати тощо. Також, ми підтримуємо думку американського економіста Майкла Портера, відносно того, що організація веде конкурентну боротьбу трьома основними методами, а саме: по-перше, продає товари за нижчою ціною, ніж конкуренти; по - друге, виробляє товари з вищими якісними характеристиками (диференціація продукту); по- третє, виробляє товари з особливими властивостями, що задовольняють потреби вузького кола споживачів. Водночас, варто використовувати сучасніші методи обмеження конкуренції , такі як укладання корпораціями таємних угод про єдину глобальну політику.

1.2. Історія виникнення та розвитку Дитячо-юнацького спортивного клубу «Чемпіон Плюс»

Офіційна дата заснування дитячо-юнацького спортивного клубу «Чемпіон плюс» - 4 вересня 2015 року. У червні 2015 року тренер та батьки, чий діти займаються в обласній дитячо-юнацькій спортивній школі, вирішили організувати участь у футбольному турнірі в м. Вінниця під керівництвом ДЮСШ, у віковій групі U7 (2008 р.н. і молодші). Результат був надто

негативним. Найбільше вразив рівень підготовки команд-суперниць, адже робота була збалансованою: розминка перед початком поєдинків, підхід тренера до своїх вихованців та суттєва спонсорська допомога. І батьки зрозуміли, що державна ДЮСШ не зможе дати це все їхнім дітям.

Із поганим настроєм, але з думкою про краще майбутнє своїх дітей, батьки повернулися додому. Після чого почали консультуватись щодо можливості створення приватної дитячої футбольної школи, де б займались усі охочі тернопільські таланти. Футбольна школа, яка б поєднувала дисципліну і злагодженість у кожній ланці. Адже люди, які створюють програму розвитку клубу, повинні бути свідомими у футболі, кожен тренер має бути кваліфікованим, а кожен працівник школи думав тільки про успішний розвиток та вкладав душу у майбутніх чемпіонів.

Останнім поштовхом для здійснення своєї мети батьки дітей 2008-2009 р.н., отримали у м. Ужгороді. В кінці серпня 2015 року там відбувся міжнародний турнір з футболу «Carpatia CAP 2015». Там діти без тренера, але під контролем та підготовкою своїх батьків, вибороли серед 10 команд 3 місце і отримали кубок і бронзові медалі турніру. І було переконання, що якщо мати велике бажання та благородну мету, то не страшні ніякі перешкоди. Приїхавши в Тернопіль, відразу розпочали процес пошуку гідних людей, які б «горіли» так само, як і батьки, які хотіли б реалізувати себе, які б розуміли основну мету майбутньої дитячої школи.

Знайшовши гідних людей однодумців, пройшли складну реєстрацію, орендували спортивні майданчики, закупили весь необхідний футбольний інвентар, розпочали історію нового дитячо-юнацького футбольного клубу, якому батьки дали назву – «Чемпіон плюс». Адже головна мета клубу – виховання справжніх чемпіонів.

Навчальна програма у ДЮСК «Чемпіон плюс» складена у 2015 році.

Мета програми розвитку ДЮСК «Чемпіон плюс»:

- покращення спортивної інфраструктури ДЮСК «Чемпіон плюс»;
- створення першої команди;

- покращення спортивного рівня та майстерності учнів та втілення новітньої методики навчання;

Завдання футбольного клубу:

- покращення методики навчання футбольного мистецтва і підвищення майстерності та якості резерву;
- удосконалення матеріально-технічної бази, фінансового стану і підвищення рівня навчально-тренувального процесу ДЮСК «Чемпіон плюс»;
- підготовка молодих футболістів для майбутньої кар'єри в професійному футболі;

Громадська організація Дитячо-юнацький спортивний клуб «Чемпіон плюс» (далі – ДЮСК «Чемпіон плюс») є позашкільним навчальним закладом спортивного профілю – закладом фізичної культури і спорту, який забезпечує розвиток здібностей вихованців в обраному виді спорту, визнаному в Україні, створює необхідні умови для гармонійного виховання, фізичного розвитку, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя та підготовки спортсменів для резервного спорту.

ДЮСК «Чемпіон плюс» заклад здійснює навчання і виховання вихованців у позанавчальний час.

Мовою діловодства ДЮСК «Чемпіон плюс» є: українська мова.

ДЮСК «Чемпіон плюс» є юридичною особою і діє на підставі Статуту, а також Положення. ДЮСК «Чемпіон плюс» проводить навчально-виховну, інформаційно-методичну, організаційно-масову, навчально-тренувальну та спортивну роботу.

ДЮСК «Чемпіон плюс» працює за річним планом роботи.

Навчально-виховний процес у ДЮСК «Чемпіон плюс» здійснюється за навчальними планами і програмами.

Індивідуальне навчання у ДЮСК «Чемпіон плюс» проводиться відповідно до порядку, затвердженого Міністерством освіти і науки України.

ДЮСК «Чемпіон плюс» у своїй структурі мають відділення футболу, футзалу, футболу для дівчат, флорболу та підготовки голкіперів. Відкриття

(закриття) відділень з певних видів футболу здійснюється за рішенням директора ДЮСК «Чемпіон плюс».

Відділення з певного виду футболу ДЮСК «Чемпіон плюс», може включати такі групи:

- початкова підготовка, що включає здійснення навчально-тренувального процесу на початковому етапі підготовки для виявлення здібностей учнів відповідно до обраного виду футболу, забезпечення мотивації щодо продовження занять, опанування основ техніки і тактики обраного виду футболу, фізичної підготовки та формування морально-етичної поведінки;
- базова підготовка, де продовжується підготовка учнів, які завершили навчання у групах початкової підготовки;
- спеціалізована підготовка, де продовжується навчально-тренувальний процес на етапі спеціалізованої базової підготовки перспективних вихованців, які пройшли спортивну підготовку в групах базової підготовки з метою розвитку спеціальних фізичних якостей;
- підготовка до вищої спортивної майстерності, де здійснюється вдосконалення індивідуальної техніки та тактики в обраному виді футболу на етапі підготовки до вищих досягнень, збільшення обсягу навчально-тренувальної роботи та змагальної практики для максимальної реалізації індивідуальних можливостей на всеукраїнських та міжнародних спортивних змаганнях.

Тренувальна група/команда – це складова ДЮСК «Чемпіон плюс».

Середня наповнюваність тренувальної групи/команди ДЮСК «Чемпіон плюс» становить 10-15 вихованців.

Наповнюваність окремих тренувальних груп/команд встановлюється директором ДЮСК «Чемпіон плюс» залежно від навчальних планів, програм та можливостей організації навчально-виховного, тренувального процесу, рівня майстерності вихованців і становить не більш як 25 вихованців.

Навчальний рік у ДЮСК «Чемпіон плюс» починається з 1 вересня.

Прийом вихованців до ДЮСК «Чемпіон плюс» може здійснюватися протягом навчального року (в міру закінчення комплектування груп) за бажанням вихованців і за згодою батьків або осіб, які їх замінюють, як на безконкурсній основі, так і за конкурсом, умови якого розробляються ДЮСК «Чемпіон плюс».

Прийом вихованців до ДЮСК «Чемпіон плюс» здійснюється на підставі заяви батьків або осіб, які їх замінюють.

Для зарахування до вихованців ДЮСК «Чемпіон плюс» потрібні: копія свідоцтва про народження, довідка медичного закладу про медичну довідку про стан здоров'я дитини і відсутності протипоказань для занять спортом та дві кольорові фотокартки (3x4).

До ДЮСК «Чемпіон плюс» зараховуються вихованці, як правило, віком від 5 до 18 років, але не менше 4 років.

ДЮСК «Чемпіон плюс» створює та підтримує безпечні умови навчання, виховання та праці.

Тривалість одного уроку (заняття) визначається навчальними планами і програмами з урахуванням психофізіологічного розвитку та допустимого навантаження для різних вікових категорій і становить для вихованців:

віком від 5 до 6 років – 30 хвилин;

віком від 6 до 7 років – 35 хвилин;

старшого віку – 45 хвилин.

Учасниками навчально-тренувальної та спортивної роботи у ДЮСК «Чемпіон плюс» є: вихованці; тренери-викладачі та інші фахівці; батьки або особи, які їх замінюють.

Футболісти ДЮСК «Чемпіон плюс» мають право на:

- підготовку згідно з навчальною програмою з футболу, футзалу, футболу для дівчат та підготовки воротарів під опікою тренерів;
- якісні умови для навчання, користування матеріально-технічною базою, користування спортивним інвентарем ДЮСК «Чемпіон плюс», одержання спортивного екіпірування з емблемою клубу;

- забезпечення якісним спортивним одягом та спортивним взуттям, екіпіруванням для тренувань та ігор; забезпечення проживання під час спортивних змагань та проведення спортивних зборів;

- забезпечення подарунками, призами, нагородами, грамотами та медалями, а також додаткові заохочення за спортивні досягнення;

Учні ДЮСК «Чемпіон плюс» зобов'язані:

- поєднувати навчання у футбольній школі та навчання у загальноосвітньому навчальному закладі;

- задля досягнення спортивних результатів необхідно виконувати навчальні програми;

- вести здоровий спосіб життя;

- покращувати загальний культурний рівень і майстерність у футболі;

- дотримуватися вимог медичного контролю і проходити регулярно обстеження у диспансерах;

- берегти майно, що належить до матеріально-технічної бази ДЮСК «Чемпіон»;

Тренером-викладачем ДЮСК «Чемпіон плюс» може бути особа, яка має високі моральні якості, повну вищу освіту за спеціальністю фізична культура і спорт, досвід роботи на посаді тренера не менше 5 років та перспективний план роботи.

Тренери-викладачі та інші фахівці, залучені до роботи ДЮСК «Чемпіон плюс», мають право на:

- пропонувати шляхи покращення навчально-тренувального процесу; участь у заходах, пов'язаних з організацією ДЮСК «Чемпіон плюс»;

- підвищення кваліфікації за рахунок коштів ДЮСК «Чемпіон плюс» та інших джерел;

- захист професійної честі та гідності відповідно до законодавства;

- моральне і матеріальне заохочення за досягнення значних результатів у виконанні покладених на них завдань;
- надання спортивної форми та взуття, індивідуального інвентаря для проведення тренувань;

Тренери-викладачі та інші фахівці, які залучені до навчально-тренувальної та спортивної роботи у ДЮСК «Чемпіон плюс», зобов'язані:

- використовувати навчальні програми з видів спорту у роботі з вихованцями ДЮСК «Чемпіон плюс»;
- тренувати учнів, виховувати у них навички з різних напрямів навчально-тренувальної та спортивної роботи;
- підтримувати розвиток фізичних вмінь та сприяти збереженню здоров'я;
- просувати здоровий спосіб життя та збегірати здоров'я вихованців, не допускати учнів, які не пройшли медичне обстеження до навчально-тренувальної роботи;
- підготувати команду до щорічних спортивних зборів організованих ДЮСК «Чемпіон плюс»;
- підвищувати свій кваліфікаційний рівень знань;
- вести документацію журнали та план навчання;
- додержуватись етики, поважати гідність учнів, захищати їх від будь-яких форм фізичного та психічного насильства;
- проходити щороку медичне обстеження;
- брати участь у роботі тренерської ради ДЮСК «Чемпіон плюс»;
- дотримуватися Статуту, цього Положення, виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку та посадові обов'язки, накази і розпорядження директора ДЮСК «Чемпіон плюс».

Тренери-викладачі працюють згідно з розкладом занять.

Обсяг навантаження тренерів-викладачів визначається згідно з тарифікаційним списком.

Батьки вихованців або особи, які їх замінюють, мають право:

- звертатися до директора та органів батьківського/громадського самоврядування ДЮСК «Чемпіон плюс»;
- обирати і бути обраними до органів батьківського/громадського самоврядування ДЮСК «Чемпіон плюс»;
- брати участь у заходах, спрямованих на поліпшення організації навчально-тренувального процесу та зміцнення матеріально-технічної бази ДЮСК «Чемпіон плюс»;

Батьки вихованців або особи, які їх замінюють, зобов'язані:

- підтримувати спортивний дух своєї дитини;
- сприяти чесній грі і спортивні поведінці на усіх змаганнях, де батьки беруть участь у ролі глядачів;
- сприяти хорошему настрою та підбадьорювати дитину під час тренувань та ігор;
- пояснювати дитині, що моральний і фізичний стан дитини, головніший за успіх, перемогу чи поразку;
- сприяти розвитку дитини у спорті, та за бажанням підтримувати спортивну кар'єру дитини;
- добросовісно, своєчасно виконувати прийняті фінансові зобов'язання перед ДЮСК «Чемпіон плюс» у частині сплати членських та інших обов'язкових внесків;
- у випадку переживань, хвилювань пов'язаних зі зміною емоційного, фізичного стану дитини на ігровому полі, слід негайно звернутися за поясненнями та роз'ясненнями до тренера-викладача.
- у разі виникнення об'єктивної неможливості відвідувати заняття, попереджати тренера-викладача, директора ДЮСК «Чемпіон плюс» про причину;
- брати активну участь у роботі органів батьківського/громадського самоврядування ДЮСК «Чемпіон плюс».

1.3. Виокремлення конкурентних переваг дитячо-юнацького спортивного клубу «Чемпіон Плюс»

Ринкова економіка все більше здійснює вплив на футбольну індустрію. Конкуренція зростає серед дитячих спортивних шкіл та професійних футбольних клубів. В таких умовах футбольним клубам необхідно впроваджувати більш професійний підхід до організації своєї діяльності у сучасному бізнесі, адже споживачі стають все більше досвідченими у своїх вподобаннях.

У сфері футбольного бізнесу все більшого значення набуває маркетинг. Велика кількість футбольних клубів не надає уваги питанням маркетингової діяльності, адже у вітчизняному футболі ситуація розвивається повільно.

У діяльності футбольного дитячого клубу маркетингову політику слід розробляти, враховуючи діючі принципи маркетингової діяльності, встановлюючи основні стратегії, політика маркетингу повинна включати план дій, що орієнтований на основну ідею та використовувати маркетингові інструменти сповна.

Метою будь-якого дитячого футбольного клубу виступає створення умов, що залучатимуть більше клієнтів, спонсорів і засобів масової інформації для співпраці. Для досягнення мети, спортивний клуб має визначити головні маркетингові напрями та стратегії. Наприклад:

- перетворити назву спортивного клубу на повноцінний бренд, що пов'язаний з історією виникнення клубу, успішними тренерами та гравцями та логотипом дитячої футбольної школи;
- перетворити дітей-гравців дитячого футбольного клубу у професіоналів;
- впровадити систему роботи із вболівальниками, з якою футбольна школа може перетворити глядачів у споживачів футбольного продукту (атрибутика, сувеніри, цікава гра);

- залучити нових спонсорів та виявити у них прихильність до дитячого футбольного клубу, створити зв'язок між брендами спонсора і футбольної школи;

- повідомляти про життя дитячої школи і залучати до роботи засоби масової інформації.

Даний підхід дозволить:

- глядачу відкрито і емоційно підтримати улюблену команду, радіти перемогам і переживати разом поразки;

- клубу отримати відданих споживачів і залучити нових вболівальників, докладаючи мінімум зусиль;

- спонсору отримати можливість найбільш ефективно впливати на вболівальників, адже вони є потенційними споживачами;

- засобам масової інформації відкрито можливість висвітлювати подію з точки зору самого клубу та за підсумками результатів;

Для впровадження спортивного маркетингу слід розробити маркетинг-мікс, а невід'ємною частиною має виступати спортивний продукт. Виділимо елементи маркетинг-міксу та охарактеризуємо його:

1. Product (товар/послуга) - товарна політика футбольного клубу включає планування та здійснення комплексу заходів задля формування конкурентних переваг, а також створення характеристик продукту, які будуть мати цінність для споживача, задовольняючи потребу і забезпечуючи відповідний прибуток для спортивного клубу.

2. Price (ціна) - цінова політика футбольного клубу має на меті впровадження комплексу заходів для встановлення ціни на реалізований процес навчання спортивного клубу, оздоровлення або спортивну подію.

3. Place (місце) - розподільча політика футбольного клубу включає розробку систем і каналів просування, які футбольний клуб використовує для реалізації:

- абонементів (у клубі діє наступна система оплати тренувань: місячна – 350 грн., річна – 4000 грн.);
- квитків (каси стадіону, інтернет-сайт клубу, електронна система продажу);
- атрибутики та сувенірів (фірмові секції торгових центрів, клубний магазин, інтернет-сайт клубу).

4. Promotion (просування) - Комунікаційна політика футбольного клубу передбачає передачу інформації існуючим і потенційним вболівальникам, спонсорам та засобам масової інформації задля просування спортивної події або створення позитивного іміджу для дитячого футбольного клубу.

Таким чином, в сучасному конкурентному середовищі продукт продається не так просто, а тим більше складно продавати футбольний продукт.

Однак, коли футбольні клуби візьмуть у свій арсенал сучасні маркетингові технології, сформуєть команди професійних маркетологів, що визначатимуть і задовольнятимуть потреби споживачів і вболівальників, продажі неодмінно виростуть, а це безпосередньо відзначиться на успіху окремого клубу.

Маркетингова діяльність забезпечує виконання ряду завдань і виступає динамічним процесом, а її основним компонентом є збут продукції та послуг, а впровадження решту завдань забезпечує основу ефективного і високого рівня збуту.

Проаналізувавши діяльність футбольних клубів, маркетингова діяльність впроваджується за допомогою традиційних інструментів маркетингу. Наведемо приклади основних маркетингових інструментів:

- Інструменти для збору первинної інформації;
- Вивчення стану ринку, діяльності конкурентів та власного позиціонування;

- Формування товарної політики;
- Впровадження цінової політики;
- Забезпечення збутової політики;
- Формування комунікаційної політики;
- Запровадження рекламної політики та просування.

Конкурентне середовище включає ефективне функціонування бізнесу у ринковому середовищі. Конкурентні пріоритети виступають важливим елементом у роботі будь-якого підприємства і забезпечують ринкову перевагу над конкурентами.

Серед конкурентних переваг можемо виділити такі: продуктивність роботи футбольного клубу, ефективне використання ресурсів та розподіл доходів. Керівництво спортивного клубу приділяє велику увагу якості викладання, дбає про підвищення кваліфікації тренерів та покращення надання послуг. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності послуг і збільшенню прибутковості спортивного клубу.

Діяльність у рамках міжнародного співробітництва:

- ДЮСК «Чемпіон плюс» за наявності належної матеріально-технічної бази, власних фінансових коштів має право підтримувати міжнародні спортивні контакти із спортивними організаціями інших країн, брати участь у міжнародних заходах, проводити обмін спортивними делегаціями з метою вивчення міжнародного досвіду роботи.

- ДЮСК «Чемпіон плюс» має право укладати угоди про співробітництво, встановлювати прямі зв'язки з органами управління освітою, фізичною культурою і спортом, навчальними закладами, науковими установами, організаціями, підприємствами, громадськими об'єднаннями інших країн в установленому законодавством порядку.

Дитячо-юнацький спортивний клуб «Чемпіон плюс» об'єднався із флорбольшим клубом Тернопіль задля роботи у напрямку спільного розвитку у місті Тернопіль.

Відтепер у ДЮСК «Чемпіон плюс» буде відділення флорболу. Виконавчий директор Дмитро Андрієшин та Голова обласної Федерації флорболу, керівник правління ФЛК Тернопіль – Володимир Смолка уклали договір про співпрацю. В рамках популяризації та розвитку флорболу між двома організаціями сторони обговорили партнерську програму.

Із виступу Дмитра Андрієшина: «З флорбольним клубом Тернопіль ми об'єдналися однією ідеєю щодо популяризації спорту у місті серед дітей та юнаків. У нашому спортклубі тепер буде відділення флорболу. Ми хочемо розвивати масовий спорт. Саме тому готуємо новий проект, який розпочнемо у вересні. Наше завдання – надати дітям можливість займатись улюбленим видом спорту у своєму мікрорайоні».

Володимир Смолка: «Відтепер флорболом можна займатися в кожній школі міста та в зручний для дітей час. З ДЮСК «Чемпіон плюс» ми об'єднуємо зусилля в ракурсі розвитку потужної флорбольної школи, яка буде гідно представляти Тернопіль на флорбольних теренах світу. Флорбол – єднає!»

Маркетингова діяльність виходить на перший план в умовах незбалансованого ринкового середовища. Зміни вподобань споживачів та нестабільності попиту на продукцію футбольної організації. В такому випадку маркетингову діяльність вважають панацеєю від усіх проблем, при цьому не обумовлюючи сферу її завдань та можливостей.

Важливо сказати, що етапи розвитку маркетингу пояснюються через різні підходи, і тому важливо виокремити наукові підходи до визначення поняття «маркетингова діяльність» серед вітчизняних та зарубіжних літературних джерел:

1. «...маркетингова діяльність забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) та вимог споживачів на ринку» [4, с. 53].

2. «Маркетингова діяльність повинна забезпечувати стійке, конкурентоздатне функціонування і розвиток того чи іншого суб'єкта на ринку товарів і послуг з урахуванням стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища» [5, с. 52].

3. «Маркетингова діяльність – діяльність підприємства на ринку, яка передбачає врахування потреб у товарах та послугах, стану попиту. Ситуації на ринку, існуючих і потенційних вимог покупців» [6, с. 66]

4. «Маркетингова активність – сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання елементів комплексу маркетингу для швидкого реагування на дії конкурентів і забезпечення стійких конкурентних переваг» [7, с. 14].

При введенні у футбольний маркетинг неминуче включається поняття маркетинг-міксу, в якому повинен існувати спортивний продукт як його невід'ємна частина. Маркетинг-мікс визначається як комбінація елементів, або інструментів маркетингу, під популярною назвою «4P»:

Товарна політика футбольного клубу включає планування і здійснення комплексу заходів, які забезпечать формування конкурентних переваг і будуть передумовою розвитку таких характеристик продукту, які роблять його постійно цінним для споживача. Це все, з часом, забезпечить потребу, і тим самим принесе футбольному клубу відповідний прибуток.

Футбольний клуб створює ряд спортивних продуктів, головним з яких є спортивна подія, виражена в окремій грі або турнірі в цілому. Але, оскільки спортивна подія не є товаром в його матеріальній формі, можна сказати, що в якості основних продуктів футбольного клубу виступають способи реалізації спортивної події, а саме:

- квитки, абонементи, клубні карти;
- права на теле / радіо трансляції;
- рекламні та спонсорські пакети;

Футбольний клуб також створює і додаткові продукти, до яких відносяться:

- атрибутика;
- сувенірна продукція;
- друковані видання;
- контент інтернет-сайту та ін;

Цінова політика являє собою сукупність заходів, які використовує футбольний клуб при встановленні цін на реалізовану їм спортивну подію.

«Квиткова» цінова політика футбольного клубу повинна:

1) бути стабільною (не варто знижувати ціни на квитки у випадку падіння попиту на футбольні матчі: якщо вболівальнику не цікаво, ці гроші він все одно витратить на інше);

2) відповідати можливостям обраної цільової аудиторії (ціна повинна встановлюватися на весь спектр «квиткових продуктів», кожен з яких фокусується на певній цільовій групі вболівальників);

3) коригуватися щороку на підставі результатів минулого сезону і прогнозів на майбутні ігри клубу.

Розподільча політика передбачає розробку систем і каналів продажів, використовуваних футбольним клубом для реалізації:

1) квитків:

- каси стадіону;
- інтернет-сайт клубу;
- електронна система продажу;

2) атрибутики та сувенірів:

- система клубних палаток перед стадіоном напередодні гри;
- фірмові секції у торгових центрах;
- клубний магазин;
- інтернет-сайт клубу;
- спортивні бари і кафе.

Комунікаційна політика забезпечує передачу інформації існуючим та потенційним уболівальникам, спонсорам та ЗМІ з метою просування

спортивної події або створення позитивного іміджу футбольного клубу.

Комплекс маркетингових комунікацій включає:

- рекламу (преса, ТБ, радіо, зовнішня, друкована, інтернет-реклама);
- прямий маркетинг (телемаркетинг, e-mail, sms-розсилка);
- PR (прес-конференції, брифінги, видання і розсилка прес-релізів / буклетів / проспектів / брошур;
- стимулювання продажів (знижки, бонуси, промоакції, подарункові пропозиції, конкурси, розіграші, лотереї).

Аналіз іміджу спортивним клубом не проводилось. Тому проведено характеристику стану елементів іміджу на данному етапі розвитку спортивного клубу.

Імідж ДЮСК «Чемпіон плюс» у споживачів.

Ми можемо від слідкувати, що відносно чітко сформованим є фірмовий стиль підприємства. Логотип виконаний у жовтому та синьому кольорах, з назвою футбольного клубу та роком заснування ДЮСК «Чемпіон плюс». На жовтому фоні зображений футболіст з м'ячем у футболці «Чемпіон». Жовтий колір асоціюється з радістю, дитинством, у поєднанні з синім нагадує про молодість (Україну). Синій колір означає спокій та врівноваженість, змушує концентруватися, добре виглядає у поєднанні з жовтим.

Дитяча футбольна форма, воротарська екіпіровка, спортивне взуття та тренерська форма виконана у кольорах жовтого та синього з використанням логотипу футбольного клубу.

Розміщення інформації про спортивний клуб в Інтернеті поставлено на належний рівень. У ДЮСК «Чемпіон плюс» є акаунт в мережах Instagram та Facebook, де можна переглянути фото та відео команд, розклад занять, результати чемпіонатів та змагань.

Також особистий веб-сайт ДЮСК «Чемпіон плюс», де розміщено:

- загальну інформацію про футбольний клуб;

- правила клубу;
- історію розвитку спортивної школи;
- тренерський штаб;
- розклад занять;
- правила прийому в клуб;
- контакти;
- команди;
- партнери;
- відгуки задоволених батьків, чії діти відвідують спортивний клуб;
- фото та результати чемпіонатів;
- а також є можливість подати заявку.

Щодо соціального іміджу спортивного клубу, можемо зазначити, що керівництво клубу приймає участь у конференціях. Про ДЮСК «Чемпіон плюс» можемо прочитати статті в соціальних мережах, газетах, а також переглянути по місцевому телебаченню репортаж про події, які відбуваються у ДЮСК «Чемпіон плюс».

Керівництво ДЮСК «Чемпіон плюс» відкрите до змін та розвитку, адже це вимагають ринкові умови. Однак конкурентні позиції втримувати стає все важче. Оскільки основним і єдиним конкурентом в даній сфері була державна Дитячо-юнацька спортивна школа (ДЮСШ), тому ще до 2019 року ДЮСК «Чемпіон плюс» займав позицію лідера на ринку міста Тернополя серед спортивних шкіл. Однак 8 місяців тому в ДЮСШ було проведено ребрендинг, після чого комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа» носить назву «Футбольна академія «Тернопіль». На даному етапі ДЮСК «Футбольна академія «Тернопіль» виступає достойним конкурентом для ДЮСК «Чемпіон плюс».

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як характеристики й властивості послуги, які створюють для спортивного клубу певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Оскільки, основною відмінністю ДЮСК «Футбольна академія «Тернопіль» від ДЮСК «Чемпіон плюс» є безкоштовне навчання, це і підриває позицію лідера ДЮСК «Чемпіон плюс». ДЮСК «Футбольна академія «Тернопіль» відзначається високим рівнем викладання футбольного мистецтва, достойними умовами для тренування дітей, а також хорошими показниками кар'єрного зросту молодих футболістів. Також у ДЮСК «Футбольна академія «Тернопіль» є акаунт у соціальних мережах Instagram та Facebook, де висвітлена інформація щодо результатів чемпіонатів, наявні фото команд, відео тренувань та огляди матчів.

Логотип ДЮСК «Футбольна академія «Тернопіль» виконаний у чорному та червоному кольорах з назвою футбольного клубу «Тернопіль». Червоний колір асоціюється з міццю, силою, владою, ініціативністю та налаштовує на сильну емоційну реакцію, викликає інтерес та привертає до себе увагу. Чорний колір означає благородність, а також добре поєднується з червоним. Форма для тренерів та дитяча футбольна форма виконана у кольорах логотипу.

1.4. Перспективи розвитку спортивного бізнесу в Україні

Донині існує багато спортивних керівників, які бажають розвивати певний вид спорту на професійних засадах за рахунок платників податків, тобто за державний рахунок. Майже всі існуючі спортивні федерації та товариства в Україні намагаються розвиватися таким шляхом. Однак історія розвитку професійного спорту у світі доводить, що не всі види спорту можуть професійно розвиватися, а лише ті, що викликають зацікавленість глядачів, ЗМІ та спонсорів.

Проте, варто зазначити, що розвиток професійного спорту в західних країнах є результатом ринкової економіки. На відміну від України, в західних країнах професійний спорт працює на економіку, а не економіка на спорт. Необхідно брати до уваги те, що професійний спорт є одним з різновидів спорту вищих досягнень, він відрізняється від інших його різновидів тим, що професійний спорт є сферою розважального бізнесу. Метою розважального бізнесу, як і будь-якого іншого, є отримання прибутку від такого виду діяльності, як спорт, а точніше спортивного середовища, що реалізовується як товар.

Саме тому, професійні спортивні ліги України прагнуть наполегливо збільшити частку коштів за рахунок спортивних бюджетів, систематично очікують фінансової підтримки від держави, замість того, щоб досконало вивчати ринок і самостійно заробляти кошти для функціонування клубу та ліги.

Отже, необхідно усвідомити, що професійний спорт – це перш за все бізнес, продукт ринкової економіки, а не політика держави.

Оскільки, основним принципом розвитку професійного спорту є те, що прибутки повинні перекривати видатки, то з огляду на це, багато країн розробляють законопроекти щодо заборони муніципалітетам виділяти кошти на утримання команд та клубів. Тому визначальним у організації професійного спорту в Україні повинен стати комерційний принцип.

Отже, команди ігрових видів спорту мають вести бізнес на ліговій основі, що передбачає наступні правила:

- прибутки від продажу квитків повинні розподілятися між командами;
- командам надається право на територію, де вони розташовані;
- прибутки від продажу прав на телетрансляції ігор розподіляються між командами ліги;
- діє система найму спортсменів за контрактом;

- розподіл команд в лігах та проведення змагань здійснюється за територіальним принципом;
- діють правила рівноваги конкурентоспроможності командних ліг;
- визначений мінімальний вік спортсменів на працевлаштування в команду;
- працює система переходів спортсменів від команди до команди;
- діє встановлений фонд зарплати для спортсменів;
- діє підтримка команд-аутсайдерів та умов фінансової допомоги цим командам;
- діє система підготовки, атестації, підвищення кваліфікації та перепідготовки тренерів професійних команд;
- діє положення щодо отримання професійного спортивного клубу та статусу спортсмена-професіонала;
- діє Асоціація спортсменів-професіоналів щодо захисту соціальних прав і свобод гравців на основі колективної угоди.

Для подальшого розвитку професійного спорту в Україні необхідно формувати і зміцнювати його національні структури та вдосконалювати процес їх інтеграції до міжнародних структур професійного спорту.

Щодо даного процесу можемо виділити такі напрямки:

- забезпечення цивілізованого переходу спортсменів до іноземних професійних клубів;
- створення передумов, за яких спортсмени не втрачали б з'язку з українським спортом, а прибутки від трансферу слід використовувати на розвиток українського спорту та враховувати вклад спортивних організацій і окремих фахівців для підготовки спортсменів;
- розвиток в країні інфраструктури професійного спорту як сфери розважального бізнесу, створення спортивного видовища високої якості, а також формування потенційного споживача – глядачів, спонсорів та ЗМІ;
- організація міжнародних професійних турнірів;

- збільшення кількості внутрішніх змагань у професійному спорті;
- покращення та вдосконалення державного законодавства, що стимулювало б розвиток спортивного бізнесу в Україні;
- враховуючи міжнародний досвід функціонування професійного спорту в Україні, слід формувати правові основи спорту.

Висновки до розділу 1

1. За результатами дослідження літературних джерел, підсумовано те, що конкурентоспроможність підприємства допомагає встановити та підтримувати лідерські позиції на ринку, бути прибутковим, володіти іміджем, який буде привабливим для споживачів та інвесторів.

2. Дитячо-юнацький спортивний клуб «Чемпіон плюс» - це куток світу, де юні футболісти можуть весело провести час та отримують комфортні умови навчання. З вихованцями ДЮОСК «Чемпіон плюс» працюють професіонали, фахівці футбольного мистецтва та психологи. Саме завдяки футбольному спорту вихованці ДЮОСК «Чемпіон плюс» стають цілеспрямованими, спортивними, здоровими та з легкістю зможуть відмовитися від шкідливих звичок у майбутньому.

3. Професійними видами спорту зможуть стати ті, що мають популярність у достатнього кола глядачів, спонсорів та засобів масової інформації. Задля подальшого ефективного розвитку професійного спорту в Україні необхідно зменшити управлінський та економічний вплив держави і широко залучати приватного капіталу. Подальший ефективний розвиток спортивного бізнесу можливий при вдосконаленні національних структур, що функціонували б на комерційних засадах, а саме перекривали переважну частину видатків за рахунок власних прибутків від основної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЮСК «ЧЕМПІОН ПЛЮС»

2.1. Аналіз факторів впливу зовнішнього макро- та мікросередовища на конкурентні позиції спортивного клубу

Фінансово-господарська діяльність ДЮСК «Чемпіон» виконується відповідно до статуту.

Фінансування ДЮСК «Чемпіон» забезпечується за допомогою власних коштів, фінансування спонсорів та інших джерел.

ДЮСК «Чемпіон» у роботі фінансово-господарської діяльності має право:

- удосконалювати наявність матеріалів та приміщень для роботи клубу;
- вільно використовувати кошти, одержані від діяльності клубу;
- користуватися майном відповідно до статуту, у тому числі спеціалізованим транспортом для перевезення та забезпечення безпеки учнів під час здійснення спортивної роботи;
- надавати платні послуги.

Матеріально-технічна база ДЮСК «Чемпіон» складається із спортзалів, ігрових полів, спортивних майданчиків, спортивного обладнання, засобів зв'язку, екіпірування;

Бухгалтерський облік та ведення звітності у ДЮСК «Чемпіон» проводиться у порядку, визначеному нормативно-правовими актами.

Кожне підприємство функціонує і перебуває у певному середовищі. Аналіз середовища є провідним етапом формування стратегії для ефективної діяльності підприємства, оскільки допомагає створити відповідну базу для визначення цілей та місії для функціонування підприємства. Аналіз

передбачає дослідження таких складових: макросередовища, мікросередовища, внутрішнього середовища.

Макросередовище поєднує елементи, які впливають на формування загальної атмосфери бізнесу, але прямо не пов'язані з підприємством. Основними елементами макросередовища виступають: політичні, економічні, природні, соціальні, технологічні.

Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні взаємодії організації із зовнішнім середовищем, задля підтримки потенціалу на належному рівні, для досягнення цілей і можливості вижити на довгостроковій перспективі. Щоб визначити стратегію поведінки підприємства і запровадити її в життя, слід достатньо оцінити зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке посідає у ньому організація.

Аналіз макросередовища організації. Макросередовище створює основні умови роботи організації у зовнішньому середовищі.

Фактори зовнішнього середовища поділяються на такі групи:

1). Економічні фактори пов'язані з обігом грошей, послуг та інформації. Вивчення економічного фактору макросередовища пояснює як формуються і розподіляються ресурси. При вивченні економічного фактору необхідно брати до уваги такі чинники, як загальний рівень економіки, наявність природних ресурсів, клімат, тип і рівень конкурентних зв'язків, структура населення, рівень освіченості персоналу та розмір заробітної плати. Аналіз економічного фактору необхідно проводити комплексно для оцінки її стану, фіксувати рівень ризику та ступінь конкуренції.

2). Політичні фактори макросередовища повинна аналізуватися для того, щоб мати уявлення про наміри органів державної влади по відношенню до розвитку фірми. Вивчення політичного фактору повинно включати такі компоненти:

партійні структури повинні провести в життя певні програми;
які групи лобіювання існують в органах державної влади;

можливі зміни в законодавстві і правовому регулюванні в результаті прийняття нових законів і норм, що регулюють економічні процеси;

як уряд відноситься до різних галузей економіки.

3). Соціально-демографічні фактори впливають на рівень і тривалість життя людей. Вивчення соціального фактору макросередовища спрямоване на усвідомлення того, як відношення людей до роботи і якості життя, існуючі у суспільстві звичаї і вірування, демографічна структура суспільства рівень, освіченості, зростання населення та мобільність людей впливають на бізнес, а також на внутрішнє середовище організації.

4). Технологічні фактори пов'язані з розвитком техніки, інструментів, обладнання, технологій.

5). Географічні фактори пов'язані з розміщенням, кліматом, натуральними ресурсами.

Загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою таких показників:

Вивчаючи різні фактори макросередовища, важливо мати на увазі два моменти. По-перше – всі елементи макросередовища сильно впливають один на одного. Зміни в одному компоненті макросередовища приносять зміни в інших компонентах. Тому вивчення факторів макросередовища слід проводити комплексно. По-друге – ступінь впливу окремих елементів макросередовища на різні фірми різна. Ступінь впливу залежить від розміру організації, територіального розташування, її галузевої спрямованості. Вважається, що більші корпорації мають велику залежність від макросередовища, ніж дрібні.

Спостереження за зовнішнім середовищем передбачає результативне вивчення стану елементів макросередовища. Спостереження може бути проведеним декількома способами, наприклад:

- аналіз матеріалів, опублікованих у пресі, книгах та інших інформаційних виданнях;
- аналіз досвіду діяльності організації;

- участь у професійних конференціях;
- проведення зборів обговорень усередині організації;
- вивчення думки співробітників організації.

Аналіз компонентів макрооточення і врахування його факторів у стратегії розвитку є дуже важливим процесом для виживання фірми в ринкових умовах. Такий складний процес потребує ретельного відстеження процесів у середовищі, оцінки усіх компонентів, встановлення зв'язків між слабкими та сильними сторонами підприємства, а також можливостями та загрозами фірми.

Мікросередовище – це учасники ринку, що безпосередньо контактують з фірмою і здійснюють вплив на неї. В першу чергу ними виступають споживачі, конкуренти, постачальники та посередники. Глибокий аналіз факторів мікросередовища мають велике значення при виробленні стратегії підприємства.

Назвемо елементи мікросередовища:

- конкуренти та конкурентне середовище (галузь, у якій діє підприємство та конкуренти);
- постачальники (сировини, матеріалів, робочої сили фінансових ресурсів, інформації та капіталу);
- покупці (споживачі та клієнти);
- партнери (постачальники, компаньйони, власники, ЗМІ, місцеві органи влади, акціонери, партії та громадські організації, зацікавлені в успішній діяльності підприємства та профспілкові органи.
- місцеві органи влади (держадміністрація, податкова адміністрація, рада, фінорган, казначейство, санстанція, орган державної статистики, технагляд, пожежний нагляд);
- профспілки, партії та громадські організації та їх місцеві органи.

Розглянемо кожен з цих елементів, адже в ринкових умовах найбільш суттєвий вплив на підприємство здійснює конкурентне середовище, в якому воно перебуває.

Зокрема, галузь, в якій функціонує підприємство та його конкуренти.

Зважаючи на те, що об'єктом нашого дослідження обрано Дитячо-юнацький спортивний клуб «Чемпіон плюс», здійснимо аналіз основного конкурента Дитячо-юнацька спортивна школа «Футбольна академія «Тернопіль», що поданий у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз мікросередовища ДЮСК «Чемпіон плюс» за групою факторів
«Конкуренти»

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Конкуренти: -ДЮСК «Футбольна академія «Тернопіль»	Запровадження нової програми викладання футболу	«-» Зниження ціни на послуги, зменшення обсягів продажу «+» Введення нової програми навчання «-» Різні якісні характеристики надання послуг «+» Покращення якості викладання матеріалу

Постачальники – юридичні або фізичні особи, що забезпечують підприємство необхідними ресурсами для ведення бізнесу. Постачальники матеріальних ресурсів – це організації, які забезпечують підприємство сировиною, матеріалами, обладнанням та готовими виробами.

Основними постачальниками ДЮСК «Чемпіон плюс» виступають:

- постачальники м'ячів – компанія Select Sport (Select Sport один з провідних виробників зшитих вручну м'ячів. Інноваційна данська компанія виробляє близько трьох мільйонів м'ячів на рік і представлена в основних регіонах світу, а також експортує свою продукцію в більш ніж 50 країн.

Select означає якість, футбольні та гандбольні м'ячі шиються вручну і тому зберігають свій ідеальний баланс, відскок і політ протягом тисяч годин, навіть при важких погодних умовах. Компанія досягла такого рівня якості не легко, адже протягом 60 років Select Sport використовували лише найкращі шкіру і синтетичні матеріали для м'ячів зшитих вручну. Усі м'ячі Select Sport відповідають вимогам якості, адже вони ретельно перевіряються на виробничих ділянках в Пакистані, а також проводиться додаткова інспекція в Данії. Перш ніж представити продукцію компанії, перевіряють шви, покриття, окружність, сферичність, геометричність та якість друку;

- постачальник спортивного екіпірування K-sectoR (Спортивні товари торгової марки K-sectoR з'явилися на ринку у 2003 році. Основним напрямком діяльності компанії є екіпірування спортсменів та спортивних команд спортивним одягом та інвентарем. За цей час налагодилась тісна співпраця між компанією K-sectoR та багатьма українськими спортивними клубами та командами. K-sectoR наділена конкурентними особливостями товарів такими, як чудове співвідношення «ціна-якість», інноваційність, сучасність, функціональність та індивідуальний підхід до клієнтів. Це дозволяє компанії динамічно розвиватися на ринку України та завойовувати лідируючі позиції на ньому. K-sectoR – це команда молодих професіоналів, які люблять свою справу і зацікавлені зробити співпрацю з партнерами цікавою та взаємовигідною;

- постачальник рекламної продукції Zaza Print (Поліграфічний дім Zaza Print – це високопродуктивне поліграфічне виробництво, яке спеціалізується цифровим, офсетним та широкоформатним типом друку. Підприємство Zaza Print започаткувало свою діяльність у 2008 році. На той час на фірмі працювало лише двоє спеціалістів, пізніше у 2009 році кількість працівників зросла до чотирьох, а згодом у 2012 році до двадцяти. Відповідно зросла кількість постійних клієнтів, і виробництво поповнилося новим потужним обладнанням. Зараз підприємство Zaza Print виступає одним із лідерів поліграфічного виробництва на Західному ринку України. Кількість

клієнтів досягає двох тисяч, що обслуговуються більше як тридцятьма спеціалістами. Завдяки новітнім технологіям та висококваліфікованому персоналу;

Далі проведемо аналіз мікросередовища ДЮСК «Чемпіон плюс» за групою факторів «Постачальники» у наступній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз мікросередовища ДЮСК «Чемпіон плюс» за групою факторів
«Постачальники»

Фактор	Тенденція зміни	Вплив на підприємство
Постачальник м'ячів – компанія Select Sport	Стабільні поставки обладнання	«+» регулярне постачання матеріалів забезпечує стабільну роботу спортивного клубу «+» стабільна співпраця з перевіреним постачальником
Постачальник спортивного екіпірування K-sectoR	Стабільні ціни, висока якість товарів та обслуговування	«+» забезпечення безперебійного постачання якісного спортивного екіпірування «+» наявність перевіреного постачальника
Постачальник рекламної продукції Zaza Print	Зростання цін на послуги	«-» зростання цін на рекламну продукцію, що збільшує витрати «-» пошук нових постачальників «+» вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»

Споживачі – фірми або фізичні особи або їх групи, які готові придбати товари і послуги цієї фірми. Споживачі є найважливішою складовою

мікрооточення фірми, оскільки наявність споживачів забезпечує існування фірми та її розвиток. Кожне підприємство повинне ретельно вивчати потреби та тісно співпрацювати із своїми споживачами, адже кінцевою метою підприємства є максимальне задоволення потреб цільової аудиторії.

У наступній таблиці 2.3 розглянемо аналіз мікросередовища ДЮСК «Чемпіон плюс» за групою факторів «Споживачі».

Таблиця 2.3

Аналіз мікросередовища ДЮСК «Чемпіон плюс» за групою факторів
«Споживачі»

Фактор	Тенденції зміни	Влив на підприємство
Споживачі: -футбол для хлопців -футбол для дівчат -гандбол -футзал	Зростання вимог споживачів до якості послуг Відданість та перевага до конкурентів	«-» Недостатньо швидка реакція на запити споживачів «+» Покращення якості послуг «-» Знижується попит на послуги «+» Розробка та впровадження нових програм викладання

Споживачі ДЮСК «Чемпіон плюс» - це чоловіки, жінки та сім'ї, які мають дітей віком від 3 років, з середнім та високим рівнем доходів, які віддають основну перевагу високій якості послуг та загальним характеристикам з високою прихильністю до спортивного клубу.

2.2. Аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на діяльність ДЮСК «Чемпіон плюс»

Внутрішнє середовище передбачає сукупність факторів, які визначають процеси діяльності підприємства. Серед факторів внутрішнього середовища можемо назвати наступні: виробництво, маркетинг, фінанси та персонал.

Зовнішнє середовище значно впливає на роботу внутрішнього середовища, тому для їх ідентифікації управлінська команда повинна проаналізувати внутрішнє середовище.

Аналіз внутрішнього середовища являє собою процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей організації, направлений на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін та виявлення стратегічних проблем.

Метою внутрішнього середовища компанії є урахування наявних обмежень, сильних і слабких сторін, а також включає оцінку стратегічної ситуації на фірмі.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими досліджуваний спортивний клуб знаходиться в безпосередній взаємодії. В конкурентному аналізі сфери послуг пріоритетними факторами мікросередовища є: клієнти як батьки дітей, які займаються у приватному спортивному клубі, клієнти як споживачі сувенірної продукції, а також всі ті, хто купляє квитки у касах, контактні аудиторії та конкуренти.

Метою аналізу факторів безпосереднього оточення ПП «Коніка» є виявлення можливостей і загроз для організації в мікросередовищі. Проаналізуємо діяльність самого підприємства та його мікросередовище поелементно.

В основу аналізу внутрішнього середовища організації закладено такі принципи:

- системність - організація розглядається як складна система і включає ряд функціональних підсистем і компонентів;
- сумісність – означає аналіз внутрішніх змінних в динаміці та у порівнянні з аналогічними показниками конкурентних організацій;
- комплексність – означає комплексний аналіз усіх складових частин організації;

- унікальність – передбачає проведення аналізу з урахуванням специфічних цілей організації.

Наведемо перелік компонент і деяких чинників внутрішнього середовища у наступній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика внутрішнього середовища ДЮСК «Чемпіон плюс»

Компонента	Найважливіші чинники
Маркетинг	Послуги, які надає спортивний клуб. Частка ринку. Якість послуг. Стан системи збуту. Якість реклами. Асортимент послуг.
Виробництво	Доступність джерел постачання матеріалів. Переваги розташування клубу, спортзалів та футбольних площадок.
Фінанси	Активи клубу. Чистий прибуток. Обсяг капітальних вкладів. Рентабельність капіталу. Оборотні кошти. Доступність кредиту. Обсяг інвестицій у роботу клубу.
Кадри	Управлінський персонал. Кваліфікація працівників. Кадрова політика. Плинність кадрів. Використання стимулів для мотивування виконавців.
Дослідження та розвиток	Інтенсивність та ефективність досліджень. Дослідницький потенціал.

Внутрішня діагностика виконує роль визначення сильних та слабких сторін організації, передбачає порівняння їх з аналогічними даними конкурентів і оцінку позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

Успіх будь-якого підприємства вимірюється величиною отриманих прибутків і її ростом. Зростання прибутку відповідно впливає на фінансовий стан підприємства. У діяльності ДЮСК потрібно врахувати, що саме в фінансовому становищі фірми криються її і можливості і загрози.

На даний час фінансове становище ДЮСК «Чемпіон плюс» є стабільним, а тому воно докладає всіх зусиль щоб не втратити цю перевагу. Аналіз ринкових можливостей, маркетингових проблем та альтернативних шляхів їх подолання по підприємству дамо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз маркетингових проблем та ринкових можливостей для
спортивного клубу

Спортивний клуб	Маркетингові проблеми	Ринкові можливості
1. Наявність підрозділів по місту Тернопіль		+
2. Комунікабельність підприємства		+
3. Поінформованість підприємства		+
4. Фінансове становище	+	+

Контактні аудиторії. Маркетингове середовище компанії включає в себе різноманітні контактні аудиторії. Контактна аудиторія – це будь-яка група людей, яка виявляє фактичний чи потенційний інтерес до компанії або впливає на досягнення нею своєї мети.

Контактними колами для ДЮСК «Чемпіон плюс» є: фінансові кола, що впливають на здатність підприємства залучити грошові кола (банки, спонсори); засоби масової інформації, через які досліджуване підприємство може здійснювати вдалі PR заходи; державні установи; громадські установи; місцева громада; суспільство в цілому. У спортивному бізнесі широке коло контактних аудиторій є чи не найважливішою конкурентною перевагою, позаяк проінформованість глядачів є запорукою купівлі квитків на спортивні заходи.

Аналіз ринкових можливостей, маркетингових проблем та альтернативних шляхів їх подолання згідно впливу контактних аудиторій подано в табл. 2.6 і 2.7

Таблиця 2.6

Аналіз маркетингових проблем та ринкових згідно впливу
контактних аудиторій

Контактні аудиторії	Маркетингові проблеми	Ринкові можливості
1. Зв'язки з засобами масової інформації	+	+
2. Контакти з громадськістю		+
3. Залучення грошових кіл		+

Таблиця 2.7

Альтернативні шляхи подолання проблем

Постачальники	Ступінь впливу (1 – низький, 10 високий)	Вплив фактора на діяльність підприємства
1	2	3
1. Зв'язки з засобами масової інформації	7	Вплив фактора полягає у тому, що саме ЗМІ можуть сприяти поширенню інформації про підприємство, а також повідомляти про вдалі PR акції.
2. Контакти з громадськістю	5	Даний фактор впливає на обізнаність громадськості з діяльністю підприємства, а відповідно в перспективі сприяє залученню нових клієнтів.
3. Залучення грошових кіл	6	Інвестування капіталу в підприємство значно може підняти її конкурентне становище на ринку.

Багато компаній розглядають маркетингове становище, як неконтрольований чинник, до якого можна пристосуватися. Вони сприймають маркетингове середовище пасивно і не роблять спроб змінити його. Ці компанії аналізують сили, що діють в цьому середовищі, та розробляють стратегії, які допомагають компанії уникнути загроз і скористатися його сприятливими можливостями. Маркетологи і менеджери

не завжди можуть тримати під контролем чинники, що визначають маркетингове середовище, зазвичай їм доводиться лише уважно спостерігати за ним та оперативно реагувати на його зміни. Наприклад, жодній компанії не під силу завадити міграції населення, глобальним змінам в економіці, появі нових культурних тенденцій. Але за наявності найменших можливостей маркетингологи повинні займати активну, а не пасивну позицію щодо маркетингового середовища.

ДЮСК «Чемпіон плюс» обрало саме цей шлях, якщо не керувати то хоча б впливати на маркетингове середовище. Замість того, щоб просто спостерігати і пристосовуватись до поточних змін, воно вдається до активних дій, щоб вплинути на своїх споживачів.

Важливим етапом в маркетинговому дослідженні підприємства є аналіз загроз і можливостей за факторами маркетингового середовища.

Філософія організації полягає в тому, щоб бути кращими в своїй діяльності. Від того, які ми самі, залежить те, що ми робимо. Тому співробітники дитячого спортивного клубу постійно (у міру можливості) повинні намагатися підвищувати свій професіоналізм для забезпечення конкурентних переваг. Саме, за таких умов слабкі сторони фірми стануть сильними, а загрози не будуть впливати на можливості. Аналіз загроз і можливостей подамо в табл. 2.8 і 2.9.

Динамічність середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Як видно з таблиць, вплив зовнішнього середовища на наше підприємство невисокий. Найбільш динамічними факторами, що мають значення є: конкуренти, споживачі, інновації в спорті і політико-правові фактори. Взаємозв'язок факторів зовнішнього і внутрішнього середовища – це сила, з якою зміна одного фактора впливає на інший фактор.

Місія нашого підприємства полягає в підвищенні рівня якості послуг на ринку дитячих спортивних ігор і формування в населення гарного смаку. Саме тому підприємство, в силу своєї структурної побудови, є одним з лідируючих на ринку Тернопільщини.

Таблиця 2.8

Аналіз загроз «Чемпіон плюс» за факторами маркетингового середовища

Фактори	Вага фактора	Ступінь впливу	Ступінь впливу з урахуванням ваги
1	2	3	4
Політико-правові фактори			
1. Дія закону «Про оподаткування прибутку підприємства».	0,25	7	1,75
2. Дія закону «Про освіту».	0,25	6	1,5
Економічні фактори			
1. Зміна рівня доходів.	0,2	8	1,6
2. Диференціація доходів населення	0,2	6	1
3. Ріст цін на послуги	0,2	8	1,6
Демографічні фактори			
1. Скорочення показників народжуваності.	0,16	5	0,8
2. Збільшення людей молодого віку	0,16	7	1,12
3. Зменшення жителів міста	0,16	6	0,96
4. Збільшення показника ведення здорового способу життя	0,16	6	0,96
5. Збільшення рівня загальної захворюваності населення	0,16	6	0,96
Інноваційні фактори			
1. Енергозатратність.	0,2	3	0,6
2. Наявність спеціалістів монтування спортивного обладнання і споруд	0,2	7	1,4
Природно-географічні фактори			
1. Екологічність	0,33	5	1,65
2. Зміна клімату	0,33	5	1,65
3. Контроль держави над екологією.	0,33	7	2,31
Соціально-культурні фактори			
1. Відданість культурним спортивним цінностям	0,33	3	0,99
2. Несприйнятність населення до нового (стереотипи).	0,33	7	2,31
Підприємство			
1. Фінансове становище.	0,25	8	2
Постачальники			
1. Наявність вітчизняних постачальників спортивного інвентарю	0,25	6	1,5

продовження табл.2.8

2. Диктування ціни постачальникам.	0,25	6	1,5
Конкуренти			
1. Збільшення кількості конкурентів	0,16	8	1,28
2. Об'єднання конкурентів	0,16	5	0,8
3. Наявність інших неспортивних позвшкільних закладів	0,16	6	0,96
4. Переманювання за рахунок пропозиції більш широкого асортименту послуг	0,16	7	1,12
5. Переманювання за рахунок пропозиції послуг вищої якості.	0,16	7	1,12
6. Переманювання за рахунок кращого обслуговування.	0,16	7	1,12
Клієнти			
1. Переманювання клієнтів конкурентами	0,33	7	2,31
2. Втрата потенційних клієнтів	0,33	8	2,64
Контактні аудиторії			
1. Зв'язки з засобами масової інформації.	0,33	7	2,31

Таблиця 2.9

Аналіз можливостей за факторами маркетингового середовища

Фактори	Вага фактора	Ступінь впливу	Ступінь впливу з урахуванням ваги
1	2	3	4
Політико-правові фактори			
1. Дія закону «Про освіту».	0,25	6	1,5
2. Стимулювання урядом, здійснення податків, пільг, зборів для спільних підприємств	0,25	8	2
Економічні фактори			
1. Зміна рівня доходів.	0,2	8	1,6
2. Зміна структури витрат споживачів	0,2	6	1,2
Демографічні фактори			
1. Зменшення потоку заробітчан за кордон	0,16	7	1,12
Інноваційні фактори			
1. Нові технології.	0,2	8	1,6

продовження табл. 2.9

2. Товари новинки спортивного інвентарю	0,2	7	1,4
3. Практичність новинок.	0,2	5	1
4. Наявність спеціалістів з монтування нового обладнання	0,2	7	1,4
Природно-географічні фактори			
1. Екологічність	0,33	5	1,65
2. Зміна клімату	0,33	5	1,65
3. Контроль держави над екологією.	0,33	7	2,31
Соціально-культурні фактори			
1. Відданість культурним цінностям	0,33	3	0,99
2. Зміни вторинних культурних цінностей.	0,33	6	1,98
Підприємство			
1. Наявність підрозділів у місті	0,25	5	1,25
2. Комунікбельність	0,25	7	1,75
3. Поінформованість	0,25	6	1,5
4. Фінансове становище	0,25	8	2
Постачальники			
1. Розширення кількості постачальників обладнання	0,25	7	1,75
2. Встановлення тісних контактів з постачальниками.	0,25	7	1,75
Конкуренти			
1. Переманювання за рахунок пропозиції більш широкого асортименту.	0,16	7	1,12
2. Переманювання за рахунок пропозиції послуг вищої якості.	0,16	7	1,12
3. Переманювання за рахунок кращого обслуговування	0,16	7	1,12
Клієнти			
1. Поява нових клієнтів	0,33	6	2,64
Контактні аудиторії			
1. Зв'язки з ЗМІ	0,33	7	2,31
2. Контакти з громадськістю	0,33	5	1,65
3. Залучення грошових кіл	0,33	6	1,98

2.3. Складання матриці SWOT

Незважаючи на те, що метод SWOT-аналізу був розроблений ще у 70-их роках, він і до сьогодні є незамінним для аналізу стратегічних переваг і ризиків. Складання матриці SWOT полягає у детальному аналізі сильних сторін (strengths), слабких сторін (weaknesses), можливостей (opportunities) та загроз (threats) відповідно до організації.

Сильні сторони – це переваги, які використовуються організацією у конкурентній боротьбі. Найважливішими сильними сторонами вважаються ті, що забезпечують організації істотне випередження конкурентів. Сильні сторони організація прагне максимально зміцнити.

Слабкі сторони у свою чергу перебувають під пильним контролем керівництва для миттєвого їх усунення.

До можливих характеристик внутрішнього середовища можна запропонувати наступні сильні та слабкі сторони. Наприклад, серед сильних сторін організації можемо виокремити добре репутация організації серед споживачів, адекватні фінансові ресурси, висока компетентність, висока кваліфікація працівників, захищеність від конкурентного тиску, наявність інноваційних можливостей, а до слабких – послаблення конкурентної позиції, відсутність стратегічних напрямів діяльності, наявність внутрішніх виробничих проблем, застаріле устаткування, неспроможність конкурувати, відставання у сфері досліджень і розробок.

У таблиці 2.10 розглянемо перелік сильних та слабких сторін ДЮСК «Чемпіон плюс» та поставимо оцінку фактору за ступенем впливу на підприємство. Діяльність у досліджуваному сегменті відноситься до послуг і регламентується Законом України «Про освіту». Будемо брати цей фактор до уваги при побудові матриці SWOT-аналізу. До того ж, у дитячому клубі споживачами послуг, в основному є діти шкільного і дошкільного віку. А їх батьки є клієнтами, так як вони платять за ці послуги.

Таблиця 2.10

Перелік сильних і слабких сторін ДЮСК «Чемпіон плюс»

Фактор внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, від 1 до 10	Слабкі сторони	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, від 1 до 10
Організація управління	Організаційна структура відповідає стратегії підприємства Ефективна структура управління	7 8		
Маркетинг	Ефективність організації збуту послуг	8	Недостатній рівень маркетингової діяльності	6
Персонал	Низька плинність кадрів. Висока кваліфікація персоналу.	8		
Технологія	Регулярний розвиток та оновлення тренувальних програм	8	Необхідність оновлення площадок та спортзалів для тренувань	6
Фінанси	Високий фінансовий потенціал Висока рентабельність	7 9		
Організаційна культура, імідж	Висока впізнаваність клубу Високий імідж спортивної школи	8 8		
Конкурентоспроможність	Один конкурент на ринку	9		

Отже, у таблиці 2.11 розглянемо загальні характеристики сильних і слабких сторін ДЮСК «Чемпіон плюс», що використовуємо у SWOT-аналізі.

Таблиця 2.11

Загальні характеристики сильних і слабких сторін ДЮСК «Чемпіон плюс», що використовуються у SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>Наявні конкурентні переваги.</p> <p>Увага до зниження витрат.</p> <p>Достатні фінансові ресурси.</p> <p>Рентабельність вища за середню прибутковість.</p> <p>Творчий підхід та підприємницький менеджмент.</p> <p>Високий імідж серед споживачів.</p> <p>Ефективні зв'язки серед зовнішнього середовища.</p> <p>Добре вивчений ринок та потреби споживачів.</p> <p>Сприяння зростанню кількості споживачів.</p> <p>Наявність висококваліфікованого персоналу.</p> <p>Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу.</p>	<p>Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.</p> <p>Послаблена позиція лідера на ринку.</p> <p>Недостатній рівень маркетингових навичок.</p> <p>Втрата конкурентної позиції, внаслідок ребрендингу основного конкурента.</p> <p>Темпи зростання понижуються.</p> <p>Слабкість у сферах, що мають високий ринковий потенціал.</p> <p>Брак дій для зменшення конкурентного тиску.</p> <p>Немає наявних власних будівель, стадіонів для здійснення тренувань.</p> <p>Витрати на оренду спортзалів та стадіонів, які перебувають у не найкращому стані, на відміну від спортивних площадок конкурента.</p> <p>Погіршення міцної позиції, щоб боротися із загрозами.</p>

У таблиці 2.12 розглянемо можливі загальні зовнішні можливості та загрози для ДЮСК «Чемпіон плюс», що використаємо у SWOT-аналізі.

Таблиця 2.12

Загальні зовнішні можливості та загрози для ДЮОСК «Чемпіон плюс»,
що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<p>Розвиток економіки міста. Доступність інвестицій та кредитів. Соціально-політична стабільність. Обслуговування додаткових груп споживачів. Розширення асортименту послуг для кращого задоволення споживачів. Підвищення кваліфікації персоналу. Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп. Швидке зростання ринку.</p>	<p>Висока ймовірність виникнення нових конкурентів. Зростання збуту послуг конкурентів. Високий рівень інфляції. Уповільнений темп зростання ринку або його спад. Обмеження з боку держави. Погіршення ситуації з пандемією. Зростання тиску конкурентів. Виникнення труднощів у співпраці з постачальниками і споживачами. Зміни у потребах і смаках споживачів. Соціально-політична нестабільність. Негативна екологічна ситуація.</p>

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу зумовлене такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великим обсягом інформації, яку потрібно збирати та обробляти, аналізувати та використовувати. Виходячи з цього, потрібно шукати шляхи пошуку, розробки і застосування методів організації такої роботи.

Отже, після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ДЮОСК «Чемпіон плюс» та переліку сильних та слабких сторін клубу, а також можливостей та загроз, потрібно встановити лінії зв'язків. Для цього складемо матрицю SWOT, у лівій частині матриці SWOT перелічуємо виявлені сильні та слабкі сторони клубу та загрози зовнішнього середовища використовуючи дані таблиці.

За складеною матрицею SWOT (табл. 2.13) для формулювання стратегічних проблем і альтернатив розвитку клубу у кожному полі матриці встановимо і проаналізуємо всі парні комбінації сильних і слабких сторін клубу з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.13

Матриця SWOT- аналізу для ДЮСК «Чемпіон плюс»

Сильні сторони	Можливості							Загрози											
	1. Розвиток економіки міста. 2. Доступність інвестицій та кредитів. 3. Соціально-політична стабільність. 4. Обслуговування додаткових груп споживачів. 5. Розширення асортименту послуг для кращого задоволення споживачів. 6. Підвищення кваліфікації персоналу. 7. Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп.							1. Висока ймовірність виникнення нових конкурентів. 2. Зростання збуту послуг конкурентів. 3. Високий рівень інфляції. 4. Уповільнений темп зростання ринку або його спад. 5. Обмеження з боку держави. 6. Погіршення ситуації з пандемією. 7. Зростання тиску конкурентів. 8. Виникнення труднощів у співпраці з постачальниками і споживачами. 9. Зміни у потребах і смаках споживачів. 10. Соціально-політична нестабільність. 11. Негативна екологічна ситуація.											
	Поле СіМ							Поле СіЗ											
1. Наявні конкурентні переваги.	6	5	7	6	8	8	7	6	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	
2. Увага до зниження витрат.	5	6	6	5	7	6	7	6	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	
3. Достатні фінансові ресурси.	6	7	7	6	8	6	8	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	
4. Рентабельність вища за середню прибутковість	7	7	7	6	7	7	6	6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	
5. Творчий підхід та підприємницький менеджмент	7	6	7	8	8	7	7	6	6	4	4	4	3	6	4	6	5	6	
6. Високий імідж серед споживачів	7	6	8	8	8	7	7	7	6	5	5	4	4	6	5	6	5	6	
7. Ефективні зв'язки серед зовнішнього середовища.	7	5	6	7	7	6	7	6	5	5	4	6	4	6	5	5	5	6	

продовження таблиці 2.13

8. Добре вивчений ринок та потреби споживачів.	8	5	6	8	7	7	7	6	6	4	5	6	5	5	5	6	4	6
9. Сприяння зростанню кількості споживачів.	7	5	6	8	8	8	8	6	7	6	5	5	4	6	5	5	5	6
10. Наявність висококваліфікованого персоналу.	8	6	7	8	7	8	8	7	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5
11.Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу.	7	7	6	8	7	7	8	7	6	5	5	6	4	5	5	5	5	5
	75	65	73	78	82	77	80	68	61	56	52	56	42	59	52	57	52	59
Слабкі сторони	Поле СліМ								Поле СліЗ									
1. Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.	4	5	5	5	6	5	6	Дане поле загроз використане для того, щоб подолати загрози і усунути слабкі сторони. Для цього потрібно взяти структуру полів СіМ, СіЗ і СліМ і опираючись на них розробити і реалізувати комплекс стратегій для підприємства.										
2.Послаблена позиція лідера на ринку.	5	4	4	5	5	5	6											
3.Недостатній рівень маркетингових навичок.	5	4	4	5	6	5	5											

продовження таблиці 2.13

4. Втрата конкурентної позиції, внаслідок ребрендингу основного конкурента.	5	4	5	4	5	6	6	Якщо і надалі клуб не буде приймати заходів до покращення маркетингової діяльності, оновлення спортзалів та спортмайданчиків, не буде здійснено жодних протидій конкурентному тиску, то позиція лідера буде остаточно втрачена і на ринок вийде сильніший спортивний клуб і займе передові позиції.
5. Темпи зростання знижуються.	4	5	6	5	5	6	5	
6. Слабкість у сферах, що мають високий ринковий потенціал.	5	5	5	5	4	6	6	
7. Брак дій для зменшення конкурентного тиску.	4	4	5	5	5	5	6	
8. Немає наявних власних будівель, стадіонів для здійснення тренувань.	5	5	6	6	6	5	5	
9. Витрати на оренду спортзалів та стадіонів, які перебувають у не найкращому стані, на відміну від спортивних площадок конкурента.	4	5	6	6	6	5	5	
10. Погіршення міцної позиції, щоб боротися із загрозами.	4	5	5	5	6	6	6	

Отже, проведено економічне оцінювання можливостей і загроз Дитячо-юнацького спортивного клубу «Чемпіон плюс», яке показує, що можливостей у підприємства дещо менше ніж загроз. Однак сильні сторони суттєво випереджають слабкі. Ці всі виявлені загрози і окреслення сильного

потенціалу підприємства вимагають здійснення чіткого фінансового прогнозування з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

Всі фактори макросередовища здійснюють вагомий вплив між собою. Зміна одного фактору приводить до зміни роботи іншого фактору, тому їх вивчення і аналіз повинні проводитися комплексно.

Також ступінь впливу різних факторів на кожне підприємство відрізняється. Зокрема, це залежить від розміру підприємства, а також галузей де вони здійснюють свою діяльність. Безумовно кожна організація повинна контролювати зовнішні фактори, які виступають потенційними загрозами для підприємства, щоб оперативно розробляти захист і реагувати на них. А також слід контролювати, які із факторів можуть змінитися і відкрити нові можливості для фірми.

Для того щоб фірма могла результативно впливати на стан факторів макросередовища, вона повинна створити спеціальну систему відстеження макросередовища, а без цього організація не зможе працювати. Однак не варто роботу організації залишати на самотік, а слід вивчати макросередовище, щоб успішно просуватися до цілей.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СПОРТИВНОГО КЛУБУ

3.1. Удосконалення маркетингової діяльності ДЮСК «Чемпіон плюс»

Для збільшення попиту на спортивні послуги ДЮСК «Чемпіон плюс» необхідно застосовувати загальну маркетингову концепцію. Маркетинг у спорті вважається рушійною силою розвитку цієї діяльності.

На відміну від інших видів підприємницької діяльності, у сфері спорту категорії попиту і пропозиції мають свої особливості, що обумовлено соціальною спрямованістю та реалізацією культурно-освітніх функцій.

У свою чергу, рівень попиту на товари і послуги фізичного виховання залежить не тільки від їх якості, а ще поведінки та підготовленості споживачів. Фізична підготовленість споживачів передбачає можливість вибору відповідних занять з фізичного виховання з урахуванням рівня фізичної культури і теоретична підготовленість, що означає наявність знань з урахуванням видів спорту і спортивних послуг.

Основою орієнтованого маркетингового підходу до фізичного виховання є орієнтація на особистісний розвиток і реалізацію індивідуальних навиків споживачів спортивних послуг.

Ще однією особливістю спортивного маркетингу є те, що у відносинах між виробниками спортивних товарів і споживачами існує необхідність впровадження комплексного підходу, що орієнтований на клієнта і спрямований на створення довгострокових і взаємовигідних відносин. Система знань про спортивний маркетинг є важливою передумовою ефективної роботи фахівців у галузі спорту.

Серед завдань спортивного маркетингу можемо виокремити:

- зацікавленість та враження глядача драматизмом спортивного видовища, провокуючи емоційний сплеск;

- залучення спонсорів;
- створення асоціації між брендом спортивного клубу і брендом виробника;
- створення інформаційних причин, співпраця із засобами масової інформації і культурними організаціями.

Сучасний спорт формулює у вболівальника лояльність і думку, що вболівальники є основними спонсорами клубу. Існує концепція, чим більше вболівальників у команди, тим вища її капіталізація чітко простежується.

У сучасному розумінні маркетинг у галузі спорту представляє потужну та добре інтегровану технологію соціально-культурних інновацій, важливу складову загальної культури та духовного життя сучасного суспільства.

У галузі футбольного маркетингу можемо виокремити такі групи факторів, які підвищують прихильність споживачів до клубу:

- програми оплати навчання у клубі;
- організація продажу квитків;
- покращення умов стадіонів, спортзалів та спортивних майданчиків;
- матеріально-технічне забезпечення;
- діяльність спортивного клубу;
- просування;
- діяльність у цифровому середовищі;
- робота з уболівальниками;
- безпека;
- атмосфера у спортивному клубі;
- спортивний результат.

Глобалізація світових процесів та розвиток сучасних технологій пов'язують комерційний успіх футболу з використанням інструментів ремаркетингу:

- робота з фанатами – створення портрету цільового споживача;

- активність у соціальних мережах;
- передматчова реклама;
- проведення заходів з уболівльниками.

Розглянемо шляхи вдосконалення маркетингового комплексу у сфері футболу, зокрема діяльності ДЮСК «Чемпіон плюс»:

- товари, що дозволяють реалізувати спортивний захід, наприклад, клубні карти, телевізійні передачі, рекламні і спонсорські пакети;
- запровадження функції друку прізвища на ігровій формі «Чемпіон плюс»;
- створення офіційного інтернет-магазину «Чемпіон плюс»;
- представлення асортименту іграшок для популяризації клубу серед дітей;
- створення заходів, спрямованих на поінформованість споживачів, посередників та контактних аудиторій;
- позиціонувати більше, ніж клуб, щоб залучати більшу кількість прихильників: політики, бізнесмени та культурні лідери, тобто потенційні інвестори.

Отже, покращення маркетингових інструментів допоможе залучити нових споживачів, вболівальників та інвесторів. Для цього необхідно використовувати відповідний маркетинговий мікс: футбольні товари і послуги будуть диверсифіковані, удосконалення цінової політики, розширення комплексу комунікаційних заходів і каналів розподілу у футбольній галузі. Пріоритетні дії включають створення портрету цільового споживача, активність у соціальних мережах, проведення різноманітних заохочень споживачів, підвищення кваліфікації тренерів, оновлення матеріально-технічної бази клубу.

Подальші дослідження повинні зосередитись на збільшенні ролі Інтернету у футбольному маркетингу, особливо у соціальних мережах, а також звернути увагу на особливості брендування та ребрендингу.

3.2. Розробка спортивного брендингу підприємства

Спортивним брендингом можемо назвати системну роботу з населенням, що допомагає формувати нормативну спортивну культуру, розуміти необхідність ведення здорового способу життя, знайомити споживачів з існуючими спортивними напрямками, підтримувати інтерес до спортивних заходів та формувати позитивний імідж у споживачів.

Предметом брендингу може стати будь-який об'єкт, у нашому випадку це спортивний брендинг, що включає:

- брендинг спортивних товарів – найпопулярніший вид брендингу, що спрямовує маркетингові заходи на формування позитивного ставлення споживачів до спортивного одягу, взуття та спорядження;
- брендинг спортивних послуг.

У спортивній сфері брендом можуть стати і окремі спортсмени (брендинг спортсменів), а також брендинг виступає ключовим елементом усіх без винятку фізкультурно-спортивних організацій.

Виділимо напрямки удосконалення маркетингової діяльності спортивного бренду:

- застосування інноваційних маркетингових інструментів щодо просування спортивного бренду;
- організація і проведення маркетингових досліджень серед споживачів різних вікових груп для визначення їх інтересів та залучення до занять спортом;
- розробка комплексу рекламних заходів для просування спортивного клубу у ЗМІ, соціальних мережах, на формах, інформаційних порталах та блогах;
- проведення аналізу веб-сайту та його удосконалення для збільшення використання сайту, підвищення конкурентних позицій і підтримання позитивного іміджу клубу;

- розвиток івент-маркетингу;
- організація іміджевих спортивно-масових заходів для залучення нових споживачів;
- залучення нових інвестицій для будівництва нових сучасних спортивних об'єктів.

3.3. Прогнозована ефективність запропонованих рішень для підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу

Як показали проведені маркетингові дослідження, на сьогодні споживачі задоволені роботою ДЮСК «Чемпіон плюс», однак керівництво клубу повинно спрямовувати усі сили на покращення конкурентної позиції, розвиватися та освоювати нові методи підвищення конкурентоспроможності.

За допомогою сформованої наявної доброї репутації у споживачів, ДЮСК «Чемпіон плюс» зможе вже через рік розширити сфери послуг підприємства. Керівництво клубу буде залучати внутрішні резерви, власний досвід, наявні знання, кваліфікацію та докладати усіх можливих зусиль, щоб вкладені кошти дали позитивний результат для споживачів та працівників клубу.

Основними джерелами надходження коштів для підприємницької діяльності клубу, будуть:

- грошовий внесок засновника у сумі 50 000 грн;
- позика в банку 10 000 грн;
- залучені інвестиції 36 500 грн.

Дані кошти керівництво клубу буде спрямовувати наступним чином:

- виплата відсотків за кредит 4500 грн;
- оренда нових та сучасних спортмайданчиків та спортзалів – 36 000грн;
- виплата авансу працівникам 17 000 грн;
- витрати на рекламу 10 000 грн;

- оновлення екіпірування та обладнання для навчання 5 000 грн;
- витрати на курси підвищення кваліфікації для тренерів 24 000 грн.

Отже, організація та реалізація даного проекту є досить важливою, оскільки підприємство може отримати такий ефект:

- за рахунок покращення маркетингової діяльності підприємства, будуть залучені нові споживачі, що зумовлює виникнення нових спортивних груп, відповідно буде створено нові робочі місця;
- підприємство буде сплачувати податки, за рахунок цього рівень безробіття скоротиться разом з розвитком даного клубу;
- споживачі будуть задоволені покращеною якістю послуг.

Тому залучення власних коштів, інвестицій та кредитних коштів дозволить покращити конкурентні позиції клубу в найближчому майбутньому, усунути можливі загрози та втілити у реальність власні можливості, тим самим збільшити прибуток компанії.

Висновки до розділу 3

Футбол перестав бути лише грою, тепер це прибутковий бізнес і його успіх залежить від фінансових умов клубу. Більшість клубів тримаються на плаву завдяки допомозі спонсорів. Однак в дитячому спортивному клубі основну долю коштів приносять у бюджет самі споживачі. Ринок футбольних послуг розвивається відповідно до збільшення кількості споживачів. А умовою підвищення конкурентоспроможності клубу є покращення його маркетингової діяльності, що дозволить займати лідерську позицію та отримувати високі прибутки.

З'ясовано, що у сфері спортивної культури брендом можуть виступати товари, фізкультурні та оздоровчі послуги, спортсмени, спортивні організації наприклад, футбольні команди або клуби. Тому кожний спортивний бренд

має певні особливості створення та просування. Головною метою проведення спортивних заходів є формування та підтримання позитивного бренду клубу.

Для забезпечення конкурентоспроможності запропоновано досліджуваному підприємству методи залучення нових споживачів, покращення та підтримання конкурентних позицій та підтримання позитивного іміджу клубу серед споживачів.

Досліджено, що заняття спортом забезпечує відмінний настрій та міцний сон, а працюючи у команді однолітків, дитина завжди буде зайнята цікавою справою. До того ж навчання та тренування дітей з футболу проводиться виключно висококваліфікованими тренерами, які допоможуть навчитися відмінної техніки даного спорту та досягти у майбутньому висот.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було проаналізовано систему забезпечення конкурентоспроможності Дитячо-юнацького спортивного клубу «Чемпіон плюс» на ринку Тернополя, який займається наданням спортивних послуг, а саме навчання футболу, флорболу, футзалу, футболу для дівчат та підготовки воротарів.

Виконано наступні кроки: визначено теоретичні основи конкурентоспроможності клубу та стан маркетингової діяльності клубу. Здійснено оцінку сильних та слабких сторін клубу, проведено аналіз можливостей та загроз, а також на основі цих даних проведено SWOT-аналіз і запропоновано напрямки вдосконалення маркетингової діяльності клубу.

За результатами аналізу літературних джерел ми встановили, що товари та послуги повинні бути конкурентоспроможними на ринку. Адже саме завдяки якості послуг, які користуються підвищеним попитом у споживачів, спортивний клуб має можливість досягти високого рівня конкурентоспроможності.

Проведений аналіз дозволяє запевняти, що у клубу наявні реальні можливості підвищення фінансової стабільності, за рахунок оптимізації використання власних ресурсів та додаткового фінансування.

Проаналізовано фактори макросередовища задля передбачення потенційних можливостей і загроз для клубу. За результатом власного дослідження, було побудовано матрицю SWOT. Можемо зробити висновок про те, що можливостей у клубу дещо менше ніж загроз, однак сильні сторони достатньо випереджають кількість слабких сторін.

Дитячо-юнацький футбольний клуб «Чемпіон плюс» завоював прихильність споживачів, адже дана організація не лише проводить підприємницьку діяльність, але і несе соціальний сенс, спонукає до вибору здорового способу життя.

Футбольне мистецтво надзвичайно корисне для населення і такий вид спорту включає наступні переваги:

- Складова здоров'я надзвичайно важлива для дітей, адже заняття футболом це перш за все рух. У процесі гри діти постійно рухаються, а це створює міцний фундамент для здорового життя, розвиває координацію рухів, підвищує активність роботи всієї кровоносної системи та серця. Зміцнює кістки та м'язи, що в майбутньому попереджує ризик отримання травми або перелому.

- Фізична форма у позитивному стані як чудовий бонус до тренувань. На жаль сьогодні все більше дітей стикається з такою проблемою як зайва вага, що викликає велику кількість комплексів і позначається на стані здоров'я. Футбольне мистецтво допоможе тримати себе у чудовій фізичній формі.

- Футбол розвиває спритність, уважність, координацію рухів, баланс і тактичне мислення на полі. Всі ці характеристики на додаток до техніки допоможуть у майбутньому досягти високих результатів у даному виді спорту.

- Розвиток витривалості – практичні усі види спорту вимагають високого рівня витривалості. Однак у футболі поступово формується рівень витривалості, а при цьому у дітей не страждають м'язи від розтяжок і надмірного навантаження або будь-яких інших травм і пошкоджень.

- Формування особистості виступає досить вагомим аргументом для заняття футболом. Адже дитячий футбол ще у ранньому віці починає формувати у хлопців твердий характер та сильний внутрішній стержень.

- Кваліфіковані тренери забезпечують успішність дітей у даному виді спорту, вміють передавати досвід, знають добре техніку, тактику та психологію.

- Формує здоровий спосіб життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Borisova, Tetiana, M. Analysis of marketing communication actions in human trafficking prevention. *Actual Problems of Economics*, 2014, 155(5), pp. 299-308.
2. Borysova T. Global competition and competitiveness of goods and services. *Erbe der europäischen wissenschaft: wirtschaft, management, tourismus, rechtsprechung. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft»*. Buch 2. Teil 5. 2020. pp. 123-129.
3. Borysova T., Monastyrskyi G., Zielinska A., Barczak M. Innovation Activity Development of Urban Public Transport Service Providers: Multifactor Economic and Mathematical Model. *Marketing and Management of Innovations*, 2019, 4, pp. 98-109. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-08>. (дата звернення: 23.08.2020)
4. Borysova T., Monastyrskyi G. Marketing innovation activity of urban public transport: results of the empirical study. *Marketing and Management of Innovations*, 2018, 3, pp. 229-240. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/68744/1/Borysova_marketing_innovation.pdf. DOI: [10.21272/mmi.2018.3-20](https://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-20). (дата звернення: 23.08.2020)
5. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi*, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.
6. K-Sector equipment. Спортивне екіпірування. URL: <http://www.k-sector.com.ua> . (Дата звернення: 20.11.2020)
7. Zaza print: друк, поліграфія, друкарські послуги Тернопіль. URL: <https://zaza-print.com.ua> . (Дата звернення: 21.11.2020)
8. Базилевич В. Д. Підручник Київ.: Знання, 2006. 631 с.

9. Баранівська Х.З. Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємства. Х.З. Баранівська, Є.С. Барвінські, Р.В. Фещур. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. пр.- 2011 № 19. С. 140-150.
10. Березін О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник. О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. Київ : Ліра-К, 2010. 224 с.
11. Борисова Т.М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 233 с.
12. Борисяк О. В., Щербина Ю. М. Трансформація маркетингових комунікацій підприємства в умовах діджиталізації бізнес-процесів. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту : актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення : II Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю* (м. Тернопіль, 24-25 жовтня 2019 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 14-15.
13. Борисяк О. В. Діджиталізація внутрішнього маркетингу транспортних підприємств в умовах розвитку «зеленої» енергетики. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту : актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення : III Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю* (м. Тернопіль, 19-20 травня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 50-51.
14. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених* (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76-78.
15. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60-65.

16. Бровкина Ю. Ю. Социальная психология бренд-коммуникации. Ю.Ю. Бровкина: автореф. дис. на соискание учен. степени д-ра психол. наук : спец. 19.00.05. Москва, 2009. 43 с.
17. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2017. 532 с.
18. Ващенко, Л. О. Інформаційне та методичне забезпечення аналізу фінансового стану підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.04 Київ, 2005. 20 с.
19. В.В. Кравчук, В.М. Гринчук. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств Хмельницької області. *Наука та інновації*. 2013. Т. 9, № 4. С. 80-86.
20. Верхоглядова Н.І. Фінансовий аналіз суб'єктів господарської діяльності промислових підприємств: монографія . Дніпропетровськ: Вид-во "Наука і освіта", 2003. 332 с.
21. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгах вартості: Монографія. За наук. ред. Н. Чухрай. Львів: Видавництво Націон. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. 228 с.
22. Володенков С.В. Застосування SWOT-аналізу політичного іміджу в аспекті побудови стратегічної іміджевої концепції. *Вісник Московського університету*. Серія 12. Політичні науки : Науковий журн. 2010. № 2. С. 17-35.
23. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации. Е. Н. Голубкова. Москва: Финпресс, 2000. 210 с.
24. Гринчуцький В.І., Голда Н.М. Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Основи конкуренції. Тернопіль, 2005. 136 с.
25. Гуля Ю. В. Теоретико-методологічні засади брендингу та бренд-менеджменту підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. Т. 1. С. 229 – 235.

26. Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. С. 198-202.
27. Денисов С. Актуальні проблеми теорії і практики брендингу. *Рекламний світ*. 2005. № 6. С. 46-54.
28. Долгих У. О. Спортивный брендинг как механизм реализации территориального брендинга. *Вопросы студенческой науки*. 2017. Выпуск 14. С. 113–125.
29. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Наук. журнал "Вісник ТНЕУ"*. Випуск 2. – Тернопіль, Економічна думка. 2018. С. 45-54.
30. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*, Issue №4, vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4>. (дата звернення: 16.10.2020)
31. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Наук. журнал "Вісник ТНЕУ"*. Випуск 1. – Тернопіль, Економічна думка. 2019. С. 131-140.
32. ДЮСК «Чемпіон плюс». URL: <http://champion.org.ua> . (Дата звернення: 11.11.2020)
33. Жук О.І. Критерії та показники ефективності маркетингової діяльності на підприємствах. О.І. Жук *Вісник Академії праці і соціальних відносин ФПУ*. 2008. №5. С. 66 – 69.
34. Зозульов О. В. Брендинг та антибрендинг: що вибрати в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2002. №4. С. 26–28.
35. Іванечко Н.Р. Аналіз діючих CRM-систем в діяльності торговельно-розважального підприємства. *Науковий вісник УжНУ Серія:*

Економіка. 2012. Вип. 2 (36). С. 175-177. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3610>. (дата звернення: 16.10.2020)

36. Іванечко Н.Р. Впровадження інформаційних баз даних у діяльність торговельно-розважального підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №4 С. 164-167. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/13516>. (дата звернення: 14.10.2020)

37. Іванечко, Н., Процишин, Ю., & Никитишин, Т. (2020). Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food Industry Economics*, 12(1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671>. (дата звернення: 15.11.2020)

38. Іванечко Н.Р. Маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки*. 2018. № 2 (87). С. 101-107. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1465>. (дата звернення: 10.11.2020)

39. Іванечко Н. Р., Хрупович С.Є. Контекстна реклама: метрики і КРІ. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 79–84. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31588>. (дата звернення: 16.10.2020)

40. Качанова Т. С. Основные принципы и законы брендинга, обеспечивающие его эффективность. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2008. №6. С. 68–74.

41. Коротков К. Инновационные технологии в спорте. Москва: Советский спорт, 2008. 280 с.

42. Костиков В. Ю. Концепт спортивного брендинга: теоретико-методологические параметры. *Вопросы теории и практики журналистики*. 2017. Т. 6. № 4. С. 615 – 630.

43. Котлер Ф. Основы маркетинга. Ф. Котлер. Москва: Вильямс, 1998. 52с.

44. Котляр А. Б. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. А.Б. Котляр Достижения высшей школы – 2010. Education and Science. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73784.doc.htm. (дата звернення: 30.04.2019).

45. Малони Д. Четыре стратегии новой эпохи, которые должен освоить современный бренд. *Маркетинг и реклама*. 2015. № 7–8. С. 44–45.

46. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. 1/6. С. 18-22. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384>. (дата звернення: 16.10.2020)

47. Мотриченко В. М. Розвиток брендів в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 11 (138). С. 157 – 160.

48. Наукові записки ТНПУ. Економіка – Т. 2007 с. 39-44

49. Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.

50. Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.

51. Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.

52. Окрепкий Р.Б. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.

53. Окрепкий Р.Б. Тактичне прогнозування попиту як інструмент подолання диспропорцій у виробництві та споживанні продукції підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. №2. С. 188-194.

54. Островерх С. А. Кластерний підхід до класифікації брендів професійних футбольних клубів України. *Соціально-економічний розвиток суспільства на засадах кластерного підходу*: зб. тез доповідей міжнародної Інтернет-конференції. Харків, 13 листопада 2012 р. Харків, 2012. 299 с.
55. Офіційний сайт Select sport Україна. URL: <https://select-sport.com.ua> . (Дата звернення: 21.11.2020)
56. Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. *«ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2019. №5. С. 13-15. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/20>. (дата звернення: 16.10.2020)
57. Процишин Ю.Т. Наявність брендбуку—одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32>. (дата звернення: 16.10.2020)
58. Процишин Ю.Т., Іванечко Н.Р., Крулевський А.В.. Інтернет-маркетинг: email-розсилка в освітній сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 3(77), Ч.2, С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39>. (дата звернення: 16.10.2020)
59. Процишин Ю. Т. Борисова Т.М. Дослідження векторів використання інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135.
60. Ромат Є. Система бренд-маркетингових комунікацій. *Товари і ринки*. 2016. №1. С. 16 – 25.
61. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. *Вісник вищої школи*. 2009. № 9. С. 16-21.
62. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. Київ; М.; СПб.: Вид.дім “Вільямс”, 2015. 262 с.
63. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Київ: Консультант, 2020. 463 с.

64. Степанова О. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности. Москва: Советский спорт, 2008. 480 с.
65. Україна в цифрах у 2018 році: Короткий статистичний довідник. За ред. Осауленка О.Г. Київ: Консультант, 2019. 271 с.
66. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122–135.
67. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1\(278\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1(278).pdf). (дата звернення: 16.11.2020)
68. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085>. (дата звернення: 16.10.2020)
69. Хрупович С.Є., Мариненко Н.Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і управління*, 2017. №4 (76). С. 19-25.
70. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств : монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085>. (дата звернення: 16.10.2020)
71. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках В2В. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204-208. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_39. (дата звернення: 16.10.2020)
72. Черепанов В. Ю. Оценка стоимости бренда и товарного знака профессионального футбольного клуба / В. Ю. Черепанов: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук: спец. 08.00.10. «Финансы, денежное обращение и кредит». Москва, 2011. 24 с.

73. Чумаченко, М.Г. Економічний аналіз: навч. Київ: Київський національний економічний ун-т. 2.вид., перероб. і доп., 2014. 555 с.
74. Чухрай Н.І. Економіка інноваційного підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 324 с.
75. Чухрай Н.І. Проектний менеджмент як базовий інструментарій інноваційного розвитку. *Математичне моделювання процесів в економіці та управлінні проектами і програмами (ММП-2017)*: праці міжнародної науково-практичної конференції (Коблево, 12–13 вересня 2017 р.). 2017. С. 190–193.
76. Шафф Ф. Спортивный маркетинг. Москва: Филинь, 1998. 220 с.
77. Шевченко О. Л. Бренд-менеджмент. О.Л. Шевченко: навч. посібник. Київ. 2010. 395 с.
78. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: посібник. Київ: Вид-во "Знання", 2017. 322 с.
79. Шенк М. Маркетинг спорта. Москва : Альпина Паблішерз, 2010. – 706 с.