

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

ПОДЛЮДНИЙ ЮРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ / IMPROVEMENT OF MARKETING
MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE IN THE SPHERE OF SERVICES**

спеціальність 075 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
групи МАРКм-21
Подлюдний Ю.О.

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., доцент
Борисова Т.М.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«10» листопада 2019 р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Подлюдний Ю.О. Удосконалення управління маркетингом на підприємстві сфери послуг. – Рукопис.

Дослідження на здобуття рівня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2019.

Розкрито сучасні наукові підходи до розуміння сутності поняття “управління маркетингом”. Виявлено проблеми і тенденції розвитку спортивно-розважальних організацій. Удосконалено структуру процесу управління маркетингом. У роботі визначено стан і умови діяльності спортивно-розважальної дитячої організації СКЦ «Плоскирів». Встановлено організаційно-економічні чинники і суперечності Розроблено внутрішньо- і зовнішньоорганізаційні рекомендації щодо реалізації ефективного управління маркетингом. Оцінено ефективність управління маркетингом СКЦ «Плоскирів».

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, система управління, стратегія маркетингу.

ANNOTATION

Podlyudnyy Yu.O. Improvement of marketing management at the enterprise in the sphere of services. - Manuscript.

Research for higher education master's degree in specialty 075 "Marketing", educational and professional program. - Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2019.

Modern scientific approaches to understanding the essence of the concept of "marketing management" are revealed. The problems and tendencies of development of sports and entertainment organizations are revealed. The structure of the marketing management process has been improved. The paper defines the status and conditions of activity of the sports and entertaining children's organization of SCC "Ploskiriv". Organizational and economic factors and contradictions have been established. Internal and external organizational recommendations for the implementation of effective marketing management have been developed. The effectiveness of marketing management of SCC "Ploskiriv" was evaluated.

Keywords: marketing, marketing activity, management system, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ	8
СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	8
1.1. Суть та складові системи управління маркетингом.....	8
1.2. Особливості управління маркетингом спортивних організацій	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності розвитку системи управління маркетингом спортивної організації	16
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2	23
ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ СКЦ «ПЛОСКИРІВ».....	23
2.1. Аналіз комерційної та некомерційної діяльності СКЦ "Плоскирів"	23
2.3. Аналіз ефективності діючої системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів».....	37
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3	46
ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ	46
СКЦ «ПЛОСКИРІВ».....	46
3.1. Стратегічна панорама покращення системи управління маркетингом	46
3.2. Удосконалення організаційної структури управління маркетингом досліджуваного підприємства	52
3.3 Оцінка економічної ефективності пропозицій	55
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

В умовах глобалізації, коли економічний і технологічний процес викорінюють більшість традиційних інститутів, спорт набуває підвищену значимість, а спортивні організації стають суб'єктами соціальної та економічної діяльності, виникає потреба у формуванні ефективної системи управління маркетингом. Спорт - це складний, багатогранний і захоплюючий феномен, в нього залучені мільйони людей і організацій - спортсмени, підприємці, журналісти, рекламисти, державні організації, некомерційні компанії, спортивні центри і, нарешті, глядачі і вболівальники. Стає зрозумілим, що завдання спортивного маркетингу неймовірно складні, і їх рішення вимагає комплексного підходу, найвищого професіоналізму і солідної теоретичної підготовки. Починається активне використання маркетингових методів та інструментів, а спортивні організації стають повністю самостійними.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах складності і динамічності зовнішнього середовища і соціально-економічних процесів, система управління маркетингом спортивної організації повинна перебувати в стані безперервного розвитку, яке сьогодні неможливо забезпечити без дослідження тенденцій і можливостей, без вибору інструментів і напрямів розвитку. Актуальність теми підтверджується особливою увагою керівництва та співробітників досліджуваної організації і викликає необхідність розробки організаційно-методичного інструментарію розвитку системи управління маркетингом спортивно-розважальної дитячої організації.

Ступінь вивченості теми дослідження. Питання формування системи управління маркетингом в своїх працях займалися такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Багієв Г.Л., Беляєв В.І., Біляївський І.К., Бутова А.А., Бушуєва Л.І., Гайдаєнко Т.А., Герчикова І.М., Данченко Л.А., Данько Т.П., Діксон П., Жіраткова О.Н, Казаков А.А, Келлер К.Л., Котлер Ф., Коен М., Купер С., Ламбен Ж.-Ж., Манн І.Б., Попкова О.Г., Райс Е., Соловйов Б.А.,

Борисова Т.М., Титова В.А., Хербінг Р. та інші. Аналіз робіт даних авторів показав, що докладне висвітлення отримали аспекти управління маркетингом, пов'язані з визначенням концепції, структури, функцій і завдань системи управління. У той же час сучасні вимоги до систем управління маркетингу спортивно-розважальних дитячих організацій не знайшли глибокого вивчення і характеристики. Проблемами спортивного менеджменту в Україні займаються такі видатні вчені, як Гуськов С.І., Жолдак В.І., Переверзін І.І, Почінкін А.В. і багато інших.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування комплексу рекомендацій для розвитку системи управління маркетингом спортивно-розважальної дитячої організації.

Ця мета визначила постановку наступних завдань:

1. Уточнити поняття, склад і функції системи управління маркетингом спортивної організації;
2. Уточнити особливості маркетингової діяльності досліджуваної спортивної організації;
3. Провести аналіз ефективності системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів»;
4. Визначити напрямки та розробити комплекс інструментів із покращення системи управління маркетингом спортивно-розважальної дитячої організації;
5. Оцінити ефективність пропозицій щодо впровадження інструментів покращення системи управління маркетингом.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність спортивно-розважальної дитячої організації.

Предметом дослідження є напрямки і інструменти розвитку системи управління маркетингом спортивно-розважальної дитячої організації.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління

маркетингом, оцінки ефективності та управління спортивними організаціями. Дане дослідження проводилося в рамках системно-функціонального підходу із застосуванням загальнонаукових методів пізнання, в тому числі методу синтезу, опитування, системного, порівняльного і структурно-функціонального аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали підручники і навчальні посібники; матеріали наукових конференцій і семінарів, матеріали спеціалізованих періодичних та Інтернет-видань; матеріали власних досліджень; звітність та статут СКЦ «Плоскирів».

Наукова новизна дослідження:

1. Конкретизовано ключові особливості маркетингової діяльності спортивно-розважальної дитячої організації;
2. Уточнено поняття «система управління маркетингом спортивної організації»;
3. Адаптований алгоритм проведення комплексного аналізу системи управління маркетингом з урахуванням особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища спортивної організації.

Теоретична значимість дослідження полягає в узагальненні досвіду українських досліджень маркетингу спортивних організацій і адаптації

Практичні рекомендації щодо розвитку системи управління маркетингом і оцінки ефективності можуть бути застосовані для інших спортивних організацій в Україні. Розроблений комплекс рекомендацій може бути використаний керівниками СКЦ «Плоскирів».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді у збірниках тез доповідей: II Всеукраїнська наук.-практ. конференція студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю «Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення»; IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Суть та складові системи управління маркетингом

Кожна організація має конкретну систему управління, яка також є об'єктом дослідження. Дослідити систему управління можна тільки на основі обраної наукової концепції. Перш за все, необхідно відзначити, що концепція «система» використовується як засіб для вивчення характеристик об'єкта управління. Цінність цієї концепції полягає в тому, що вона сприяє більш глибокому розумінню характеристик досліджуваної системи і процесу функціонування організації як системи [71].

Маркетинг є однією з найважливіших функцій управління організацією, поряд з такими, як фінанси, облік господарських операцій, підбір і розстановка кадрів (управління персоналом). Історично розвиваючись, він продемонстрував здатність активно і результативно впливати на ринкове становище організації, тим самим подолавши вузьке уявлення про нього, як про функції управління збутом [4].

Управління маркетингом - це цілеспрямована діяльність фірми з регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожної фази позиційно-діяльничої поведінки фірми з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутковості та ефективності діяльності суб'єкта на ринку. Управління маркетингом базується на врахуванні стану внутрішнього і зовнішнього маркетингових середовищ компанії, розробці комплексу маркетингу та реалізації заходів на його основі. Необхідною умовою ефективного здійснення управління маркетингом є наявність системи управління маркетингом [5].

Система управління маркетингом - це сукупність елементів маркетингу, взаємопов'язаних і взаємодіючих згідно цільової управлінської функції в процесі досягнення цілей. Інше визначення системи управління маркетингом - взаємопов'язана сукупність елементів системи, що закріплює управлінські функції і розподіл праці відповідно до організаційної структури підприємства [6]. Система управління маркетингом займає важливе місце в системі управління будь-якої організації і є її підсистемою.

Маркетинг, за визначенням М. Бейкера, - це процес (або процеси), пов'язаний з встановленням взаємовигідних відносин обміну [17]. Маркетинг як концепція управління враховує загальні принципові концепції менеджменту: цілісність; ієрархічну впорядкованість системи управління; цільову спрямованість і оптимальність (задоволення потреб ринку в умовах обмеженості ресурсів); поєднання принципів централізації і децентралізації при прийнятті управлінських рішень; реалізацію принципів демократизації.

На думку А.Птухи, яке розділяється представниками шкіл маркетингу провідних ЗВО, при реалізації функції маркетингу необхідна розумна комбінація двох підходів до управління: процесного (на всіх рівнях прийняття рішень, а саме планування, організація, мотивація, контроль) і системного (позначення цілей і завдань в показовій формі на основі розуміння всієї системи управління) [35].

Остання зміна міжнародного визначення маркетингу була прийнята в липні 2013 року. Звучить вона так: «Маркетинг - це діяльність, організації (інституту) і процеси для створення, комунікування, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому» [67]. У свою чергу, в Україні, в 2010 році також було уточнено визначення маркетингу в зв'язку з розвитком розуміння його ціннісної сутності: «Маркетинг - це система управління розробкою і просуванням товарів і послуг, що володіють цінністю для споживача, виробника і суспільства в цілому, на основі комплексного аналізу ринку» [45].

Аналіз визначень маркетингу Американської маркетингової асоціації і Гільдії Маркетологів дозволяє зробити два висновки: маркетинг і його визначення еволюціонують і представники професійного співтовариства періодично переглядають визначення маркетингу; як представники закордонного професійного маркетингового співтовариства, так і українські фахівці розуміють маркетинг і маркетингову діяльність однаково.

Розвивається також розуміння необхідності розширення маркетингової діяльності для суб'єктів ринку і цілих сфер, які раніше не те щоб ігнорували важливість маркетингу, але не застосовували його з точки зору комплексності та системності. Вже не є відкриттям, що маркетингова діяльність сьогодні необхідна практично для всіх організацій, в тому числі і для організацій спортивної спрямованості [14]. Всі ці міркування дозволяють зробити висновок, що маркетинг на сучасному етапі розвитку розглядається набагато ширше і глибше, ніж просто діяльність для підтримки окремих ситуацій обміну (транзакцій), а скоріше, як комплексна всебічна діяльність, що має стратегічний характер і спрямована на глибоке вивчення і прогнозування ринкових тенденцій для формування цінової пропозиції, а також для розвитку довгострокових партнерських відносин з ринком (споживачами і посередниками), з внутрішніми співробітниками (внутрішній або внутрішньо-організаційний маркетинг).

Проблема впровадження і адаптація маркетингової політики на підприємстві є дуже актуальною. Її причинами є такі:

1. Інформаційна закритість, що пов'язана з відсутністю чітких позицій законодавчої влади, нестабільністю банківської системи і національної валюти. Страх чергової кризи не дозволяє керівництву підприємств бути більш відкритим і надавати інформацію в більшому обсязі, ніж того вимагає законодавство;

2. Керівники багатьох організацій вважають маркетинг у компанії витратним підрозділом. Обґрунтуванням цих витрат є отримання конкурентних переваг організації та лояльності покупців.

В умовах гіперконкурентного ринку на перший план виходить здатність компанії правильно вибрати маркетингову стратегію. Компаніям необхідно активно використовувати старі і освоювати нові маркетингові концепції, такі як створення і розвиток бренду та маркетинг вражень. Сильний бренд дозволяє створити глибокий емоційний зв'язок між товаром і споживачем. Одним з інструментів, що створює подібний зв'язок, є маркетинг вражень.

Управління маркетинговою діяльністю спортивної організації - це складна багатоаспектна проблема, вирішення якої неможливо без чіткого визначення об'єктів, функцій і методів управління [8]. Головні об'єкти управління в маркетингу - це складові елементи його комплексу, а саме: продукт - перелік товарів і послуг, які спортивна організація виробляє та пропонує; ціна - цінова політика; місце - методи поширення товарів і послуг спортивної організації; просування - діяльність спортивної організації з розповсюдження відомостей про достоїнства і переваги своїх товарів, послуг і переконання в покупці саме їх.

Основне завдання в управлінні маркетингом полягає в тому, щоб синхронізувати процес керуючого впливу на елементи комплексу маркетингу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності інших елементів, і тим самим – сприяв появі ефекту синергії. Ефект синергії полягає в тому, що результат спільної дії елементів системи (складових комплексу «семи Р») кількісно і якісно перевищує просте підсумовування результатів окремих дій кожного з елементів [8].

Потреба в дослідженнях системи управління організації з'являється в трьох основних випадках:

- організація стикається з ситуацією, коли становище погіршується і треба це виправити (завдання на виправлення);
- положення організації не погіршується, але їй необхідно розвиватися, тобто поліпшити існуючу ситуацію (завдання на удосконалення);
- для організації необхідно створити абсолютно нову ситуацію (завдання на створення) [70].

Отже, методи управління маркетинговою діяльністю не дивлячись на свою різноманітність можна розділити на непрямі (економічні, адміністративні, правові, організаційні, соціально-психологічні) та прямі (конкретні інструменти для кожного виду діяльності).

1.2. Особливості управління маркетингом спортивних організацій

Актуальність дослідження маркетингу в індустрії спорту обумовлюється особливостями її функціонування в ринкових умовах, головними з яких є такі: децентралізація управління галуззю фізичної культури і спорту; перетворення фізичної культури і спорту в сферу послуг; виникнення конкуренції фізкультурних і спортивних організацій та вільне ціноутворення на їх послуги; різноманіття організаційно-правових форм фізкультурних і спортивних організацій; зростання соціально-економічного значення фізичної культури і спорту [16]. Більшість авторів розглядають маркетинг у сфері фізичної культури і спорту як складну систему соціально-економічних відносин і практичну діяльність, які засновані на загальних закономірностях здійснення загального маркетингу [11]. При цьому не враховується специфіка конкретного галузевого середовища його використання. Очевидно, щоб змусити споживача придбати квиток на спортивний захід, оплатити послуги спортивного залу, секції, сайту або телевізійного каналу, купувати сувенір зі спортивної символікою тощо - далеко не те ж саме, що продати автомобіль певної торгової марки або засіб для миття посуду.

Згідно з деякими уявленнями, спортивний маркетинг знаходиться в широкому контексті індустрії спорту і орієнтований на суб'єкти з зовнішнього оточення спортивної діяльності [13]. Інша точка зору полягає в тому, що спортивний маркетинг - це продаж спортивної події [31].

Б. Пітс і Д. Стотлар, визначаючи спортивний маркетинг як процес розробки і впровадження рішень при виробництві, формуванні ціни, просуванні та поширенні спортивного продукту, спрямованих, насамперед, на задоволення потреб і бажань споживачів в інтересах компанії [33], які залишаються в межах досить вузького розуміння індустрії спорту.

За визначенням Дж. Біча і С. Чедвіка, «спортивний маркетинг - це безперервний пошук можливостей комплексного вирішення як безпосередніх, так і непрямих завдань споживачів спорту, компаній, що працюють в спортивній сфері, і інших фізичних осіб і організацій, пов'язаних зі спортом, в умовах швидко мінливого і непередбачуваного середовища, властивого для самого поняття «спорт» [6].

Особлива природа спорту і спортивних організацій обумовлює такі особливості управління маркетингом спортивних організацій:

1. Головне в спорті – продукт;
2. Непередбачуваність результатів;
3. Участь споживачів у виробництві спортивного продукту;
4. Можливе неправильне використання маркетингу;
5. Вплив соціокультурних чинників на спортивні продукти;
6. Особливі відносини зі ЗМІ;
7. Недооцінювання сили і цінності бренду;
8. Можлива маркетингова недалекоглядність.

Нами більш детально розглянуто можливі, а головне – найбільш ефективні напрями розвитку управління маркетингом українських спортивних організацій. Для успішного маркетингового управління будь-яка організація повинна вирішити три завдання:

1. *Визначити сучасний стан організації.* Для цього потрібно здійснити аналіз всіх елементів зовнішнього середовища, в якому працює організація, а також показників ефективності її роботи в минулому і перспективи розвитку. Розуміння того, яку стратегічну позицію організація займає щодо до клієнтів, допоможе розробити ключові цілі і напрямки розвитку організації;

2. *Визначити цілі, яких хоче досягти організація.* Організація повинна визначити і спланувати свої завдання. Для того, щоб домогтися успіху, потрібно намітити цілі, створити собі привабливий імідж і встановити бажаний обсяг продажів;

3. *Визначити способи досягнення цих цілей.* На цьому етапі для досягнення поставлених цілей використовується стратегія і тактика. Для отримання намічених результатів формулюється базовий підхід до маркетингу (спортивний маркетинг-мікс, захід).

Розробка основних напрямків маркетингу включає формулювання місії і цілей організації, а також аналіз зовнішнього середовища і її впливу на організацію. Далі розроблюються стратегія і тактика маркетингу стосовно до досліджень ринку, позиціонування, сегментації і таргетингу, а також різних інструментів маркетингу (ціноутворення, дистрибуція, просування продукту, кадри, процеси і зовнішня привабливість продукту (див. рис. А1, додаток А).

Відомо, що дохідна частина бюджету будь-якої професійної спортивної організації, як правило, складається з наступних складових частин: спонсорство; комерційне використання інфраструктури спортивної організації (при її наявності); квиткова і абонементна програми; продаж прав на телевізійні покази; організація торгівлі сувенірною продукцією; трансфери; рекламна і ліцензійна діяльність; мобільний маркетинг [17].

Існує стандартна модель, що відображає залежність прибутковості спортивної організації від кількості відвідувачів. Ця прибутковість визначається кількістю відвідувачів і рівнем їх прихильності, тобто наявності стійких, тривалих за часом взаємовідносин між спортивною організацією і

уболівальниками. Прихильність може виражатися як постійністю відвідування уболівальниками спортивних подій, так і готовністю витратити гроші на придбання спортивної та близько спортивної продукції (абонементи, квитки, сувеніри, атрибутика) [18].

Мета маркетингу будь-якої спортивної організації полягає в тому, щоб створити умови і атмосферу сприятливі для інвестування, залучення глядача на стадіон, спонсорів і ЗМІ до співпраці [45]. Щоб досягти поставленої мети, спортивна організація повинна визначити основні напрями маркетингової діяльності, або маркетингові стратегії. Такими стратегіями можуть бути:

- трансформація назви команд в повноцінний бренд, побудований на цінностях і асоціаціях, пов'язаних з історією спортивної організації, стилем гри, видатними гравцями і тренерами команд, а також самою назвою і її логотипом;
- робота щодо перетворення гравців команд в професіоналів, які є не просто одиницями ігрового складу, а й важливими складовими іміджу сучасного бренду спортивної організації і її комерційного наповнення;
- впровадження систем роботи з уболівальниками, при яких спортивна організація перетворює комерційно-пасивних глядачів в активних споживачів свого основного (спортивне видовище) і супутніх (атрибутика, сувеніри тощо) продуктів;
- залучення до процесу спонсора, виховання в ньому прихильності до спортивної організації, створення асоціативного зв'язку між брендом спонсора і брендом СКЦ;
- створення новинних блоків, інформування, залучення ЗМІ в життя спортивної організації.

Результатом такого підходу є те, що глядач отримує можливість найбільш відкрито і емоційно підтримувати свою команду, не тільки радіти перемогам, а й переживати разом поразки. Спортивна організація отримує найбільш відданих відвідувачів і можливість залучити нових шанувальників з найменшими зусиллями. Спонсор отримує можливість найбільш ефективного

впливати на вболівальників, які є потенційними споживачами його продукції. ЗМІ отримують можливість висвітлювати ту чи іншу спортивну подію не тільки за підсумками його результатів, а й з точки зору самої спортивної організації.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності розвитку системи управління маркетингом спортивної організації

У сучасних економічних умовах все більша кількість компаній прагне підвищити ефективність використання маркетингових інструментів. Частка витрат на маркетинг від загальної суми бюджету в окремих галузях може досягати 30%. Цим визначається важливість завдання планування, організації, контролю з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності організації. Ефективне застосування маркетингу має сприяти досягненню фінансових цілей організації, а реалізація маркетингової стратегії підтверджує її ефективність в тому випадку, якщо вона сприяє збільшенню вартості бізнесу, призводить до його розширення і більшого охоплення ринку [27].

Основні групи критеріїв, за допомогою яких можна оцінити ефективність маркетингу в організації, - це такі індикатори: зростання продажів; ефективність інвестицій; якість роботи зі споживачем; якість рекламної компанії. Тобто, ефективність маркетингової діяльності повинна оцінюватися величиною зростання продажів, підвищенням прибутковості бізнесу при постійному вивченні цільової аудиторії, а також правильним використанням рекламного бюджету. Заключним етапом розробки і реалізації маркетингового комплексу є оцінка планованої і досягнутої економічної ефективності, яка визначається як відношення результатів діяльності до витрат, які викликають цей ефект.

Маркетингові витрати, як і будь-які інші, можна класифікувати на дві групи: постійні і змінні. Постійні витрати на маркетинг включають в себе

витрати, які необхідні для функціонування відділу маркетингу на підприємстві. Сюди слід віднести наступні групи витрат: оплата праці працівників відділу маркетингу, проведення систематичних маркетингових досліджень і аналіз результатів цих досліджень, витрати пов'язані з рекламною діяльністю.

Слід зазначити, що в організації бажано мати штат маркетологів. Це дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію про ринкову кон'юнктуру, а також про конкурентоспроможність підприємства. Змінні маркетингові витрати залежать від зміни ринкової кон'юнктури, що призводить до необхідності прийняття нових стратегічних і оперативних рішень. Ці витрати складаються з наступних елементів:

1. Витрати на залучення нових джерел інформації, залучення сторонніх організацій для розробки програм і оплати послуг фахівців;
2. Витрати на створення нових товарів і послуг;
3. Витрати на розподіл;
4. Витрати на просування нового товару або послуги.

Основна проблема, яка ускладнює оцінку ефективності витрат на маркетинг, пов'язана з відділенням товарообігу організації від інших факторів, які пов'язані зі зміною зовнішнього середовища. Нижче розглянуто методику оцінки ефективності маркетингової діяльності, яка включає в себе 5 етапів:

1. Збір і аналітична обробка вихідної інформації за період спостереження. Важливо отримувати достовірну інформацію і якісно проводити аналіз звітних документів;
2. Обґрунтування показників, які застосовуються для рейтингової оцінки ефективності маркетингу. Класифікація показників відповідно до рівня їх значущості і відображення всіх розрахунків представляється в таблицях для зручності застосування;
3. Встановлення цільових значень для кожного показника. В якості таких значень можуть бути використані показники конкурентів. Якщо така

інформація відсутня, то використовують значення, яке можна запланувати на основі ринкових тенденцій і власних збутових можливостей;

4. Розрахунок інтегрального показника ефективності діяльності маркетингу за формулою:

$$K = \frac{\sum_{n=j}^i a_i \times b_i}{\sum_{n=j}^i a_i \times b_i} , \quad (1.1)$$

де a_i - рівень суттєвості i -й цілі діяльності;

b_i - експертна оцінка реалізації поставленої мети (від 1 до 5, де 1 - мета не досягнута, 5 - мета досягнута);

b_i' - максимальна оцінка ступеня реалізації поставленої мети;

n - кількість поставлених цілей маркетингової діяльності;

5. Формування рекомендацій щодо ведення маркетингової політики компанії та стратегій розвитку для поставлених цілей. Використовуючи даний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності, можна розглянути проблемні аспекти в діяльності організації, оцінити її конкурентоспроможність і поставити цілі для завоювання більшої цільової аудиторії.

У сучасній літературі [5-7] при аналізі працездатності системи управління маркетингом, як правило, не приділяється належної уваги особливостям внутрішнього і зовнішнього маркетингових середовищ компанії і галузевої специфіки. У цій магістерській роботі ми пропонуємо використовувати саме такий алгоритм діагностики системи управління маркетингом, який представлений на рис. 1.1 (див. додаток А).

Систему управління підприємством можна оцінювати на стадії проектування підприємства, при дослідженні систем управління діючих підприємств, і для планування, і для здійснення заходів щодо вдосконалення управління [34]. Системи управління спортивної організації і потенціал її розвитку можна оцінити по ряду компонентів (рис. А3 додаток А): механізм

управління; структура управління; процес управління; механізм розвитку; мистецтво управління.

Результативність маркетингових заходів оцінюється за фактом отримання менеджеріального (економіко-управлінського) і соціально-педагогічного ефектів. Основними показниками ефективності тут виступають:

1. Успішна реалізація місії і досягнення цілей організації;
2. Позитивна динаміка нормативного фінансування організації; зростання частки позабюджетного фінансування;
3. Підвищення рівня матеріально-технічної оснащеності фізкультурно-спортивної організації, введення нових приміщень, споруд, обладнання, інвентарю, оптимізація завантаженості спортивних споруд;
4. Позитивна динаміка рівня життя і психологічного комфорту персоналу організації, зростання задоволеності умовами і характером роботи;
5. Збільшення чисельності, стабілізація складу і мінімізація витрат людей, які займаються, охоплених спортивною організацією; стабільна відвідуваність ними фізкультурно-спортивних занять;
6. Підвищення рівня психологічного комфорту, задоволеності цільової аудиторії, якій надаються продукти або послуги, якістю обслуговування, позитивне ставлення до фізичної культури, спорту і фізкультурно-спортивної організації на вербальному і реальному рівнях;
7. Зростання банку інформації про хід дослідних та інноваційних процесів у фізкультурно-спортивній організації, збільшення кількості реалізованих ініціатив, продуктів спільної творчої діяльності і т.д.;
8. Зростання рівня замученості співробітників в управління фізкультурно-спортивною організацією; підвищення рівня аналітичної культури управління маркетингом (від репродуктивного до конструктивного і далі до дослідницького) [15].

Якість системи управління відображається на поведінці організації як системи, на результатах її діяльності, зростанні показників ефективності [7].

Якісні методи передбачають використання маркетингового аудиту, в ході якого здійснюється всебічний аналіз зовнішнього середовища організації, а також всіх загроз і можливостей. При цьому можна виділити дві сфери маркетингового контролю: маркетинговий контроль, орієнтований на результати, і маркетинг-аудит, тобто аналіз якісних сторін діяльності організації [3].

Кількісні методи оцінки ефективності маркетингу вимагають порівняння витрат на маркетинг з отриманого валового прибутку і витрат на рекламу відносно обсягу продажів; вони характеризують кінцеві фінансові результати діяльності організації.

Отже, комплексне використання в практиці керівництвом спортивної організації методів дослідження і оцінки ефективності систем управління на підприємстві дозволяє виявити переваги, а також наявність проблем, для вирішення яких потрібно створити план заходів.

Досліджуване підприємство зіткнулось із проблемою низького рівня прибутковості, що і вимагає дослідження та шляхів вирішення.

Висновки до розділу 1

Підбиваючи підсумок та враховуючи великий досвід маркетингової політики спортивних організацій різних країн світу можна зробити такі висновки:

1. Система управління маркетингом спортивної організації є підсистемою системи управління спортивної організації, яка складається з взаємопов'язаних елементів, закріплює управлінські функції і розподіл праці відповідно до організаційної структури спортивної організації;

2. Для досягнення головної мети маркетингу, а саме для створення сприятливих умов і атмосфери для інвестування, залучення глядача на стадіон, спонсорів і ЗМІ до співпраці, необхідні ефективні маркетингові дії. Невід'ємну

роль у різних видах спортивно-розважальних заходів, як і в будь-якій іншій галузі дозвілля, грають вболівальники (глядачі). Для поліпшення комунікаційного середовища між спортивною організацією і вболівальниками важливо приділяти увагу кожному любителю спорту, а також прихильнику здорового способу життя, враховувати кожную думку, не в залежності від того позитивна вона чи негативна. У цьому можуть допомогти соціальні мережі, які користуються великою популярністю в даний час. Крім того, важливо приділити особливу увагу сайтам спортивних організацій, ці сторінки повинні бути були в фірмовому стилі, з широким використанням клубних кольорів, емблеми та інших зображень. Можлива розробка мобільних додатків, в яких будуть висвітлюватися важливі моменти життя улюбленої команди, відео повтори під час матчів. Однак важливо, щоб ці програми не знищили дух вболівальника на стадіоні, коли люди замість того, щоб підтримувати команду, сидять вдома не відриваючи очей від гаджетів;

3. У даний час все більшу популярність набирає використання CRM-систем. Скажімо, якщо конкретний користувач не купив квиток на найближчий матч, система при вході на сайт відразу виводить його на банер з пропозицією квитків. Якщо він купував квитки, але до сих пір не має абонементу, йому буде запропонований абонемент. Якщо в профайлі немає інформації про придбання користувачем клубної футболки нового сезону, він отримає пропозицію купити футболку, а якщо вона у нього вже є - щось інше з асортименту клубного магазину, і так далі. Всі ці дії мають позитивний вплив як на відвідувачів (покращують їхній емоційний стан і зміцнюють любов до команд тієї чи іншої спортивної організації), так і на сам спортивно-розважальний заклад, так як збільшується відвідуваність, а значить, збільшуються і касові збори. Не кажучи вже про те, що самим гравцям набагато приємніше грати при повних трибунах;

4. Наступна група людей, на яку повинна бути орієнтована маркетингова стратегія - це інвестори, спонсори. При роботі зі спонсором необхідно враховувати їх особливості, на підставі цього пропонувати

можливості використання іміджу спортивної організації, іміджу гравців, щоб ця співпраця була вигідна як закладу, так і для спонсорів.

Таким чином, маркетингові дії повинні задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін для поліпшення функціонування самої спортивно-розважальної організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ СКЦ «ПЛОСКИРІВ»

2.1. Аналіз комерційної та некомерційної діяльності СКЦ "Плоскирів"

Спортивно-культурний центр (СКЦ) "Плоскирів" є унітарною некомерційною організацією, створеною відповідно до Цивільного кодексу України, і не переслідує одержання прибутку як основної мети своєї діяльності, не розподіляє отриманий прибуток між учасниками (засновниками), а спрямовує її на статутні цілі. Повне найменування організації: комунальне некомерційне підприємство "Спортивно-культурний центр "Плоскирів"".

Організаційна структура СКЦ «Плоскирів» представлена в Додатку Б. Загальна чисельність працівників - 129 осіб, з них 6 осіб - це управлінський персонал: директор, заступник директора, технічний директор, заступник директора - начальник служби безпеки, спортивний директор і керівник жіночої команди. Директор, в свою чергу, має в штаті одного помічника. Заступник директора - начальник служби безпеки має в підпорядкуванні одного фахівця по роботі з уболівальниками. У фінансовому і правовому відділах задіяні 4 і 5 осіб відповідно. Також в структурі організації є менеджер з розвитку, прес-аташе і відео оператор - по одній штатній одиниці до кожної посади.

У структурі організації СКЦ «Плоскирів» не існує відділу маркетингу і відсутня така посада, як маркетолог. Проте, персонал своїми силами розробляє маркетингову політику, здійснює контроль за своєчасним усуненням недоліків, які надходять від споживачів, в форматі рекламаций та претензій, організовує розробку стратегії проведення рекламних заходів в засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті, участі виставках; готує пропозиції щодо формування фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції; координує роботи з підготовки плану маркетингу і окремих заходів.

Структуру СКЦ «Плоскирів» складають 3 команди. Основна чоловіча команда майстрів - це 51 чоловік, включаючи тренерський штаб, адміністративну службу команди і медичну службу. Також є молодіжний склад команди, створений з метою підготовки кадрів для основної команди - 28 осіб, включаючи тренерський штаб. Є жіноча команда, метою діяльності якої є досягнення максимально високих результатів в жіночому футболі, в рамках бренду СКЦ «Плоскирів». На даний момент СКЦ «Плоскирів» виступає у Вищій лізі. Жіноча команда існує з 2011 року, в штаті 29 осіб. Жіночі футбольні центри, при наявності основної чоловічої команди майстрів, - досить поширене явище в Європі. В Україні ж поки це отримало менше поширення.

СКЦ «Плоскирів» займається такими видами діяльності, як організація відпочинку та розваг, здійснює технічну підтримку при показі вистав; надає підтримку спортивним об'єктам та проводить іншу діяльність у сфері спорту.

Комплекс підтримує такі спортивні напрямки, як військово-спортивне багатоборство для дітей та підлітків 4-16 років, проводить ранкові та вечірні заняття з фітнесу для жінок віком 18-100 років. Крім того у СКЦ є групи з образотворчого мистецтва для дітей та підлітків 4-16 років, групи з вокалу для дітей та підлітків 4-16 років, викладається театральне мистецтво для підлітків 10-16 років, народні танці для дітей та підлітків 4-14 років, бально-спортивні танці для дітей та підлітків 4-16 років та для дорослих від 18 років. Проводяться уроки гри на гітарі для дітей та дорослих від 6 років.

Крім того на базі СКЦ функціонують школа польської та англійської мови, для дітей та дорослих від 6 років. Також СКЦ займається усестороннім розвитком дітей, проводить заняття з раннього розвитку, групи підготовки до школи, є школа підліткової шляхетності.

Предметом діяльності СКЦ «Плоскирів» є надання послуг в області фізичної культури і спорту. Цілями діяльності організації є такі:

- 1) розвиток футболу, міні-футболу, футболу серед жіночих і чоловічих команд;

2) підготовка висококваліфікованих спортсменів-футболістів та військово-спортивних багатоборців дитячого та підліткового віку;

3) популяризація здорового способу життя серед жителів міста Хмельницький та Хмельницької області.

Для досягнення цілей СКЦ «Плоскирів» здійснює такі основні види діяльності:

1) розвиток професійного футболу та багатоборства на території Хмельницької області;

2) участь в українських і міжнародних змаганнях з футболу та багатоборства;

3) вдосконалення спортивної майстерності провідних спортсменів, які разом утворюють команди майстрів (професійну спортивну команду з футболу та команду з військового багатоборства), в тому числі організація і забезпечення тренувального та змагального процесу для членів команд майстрів з вище згаданих спортивних дисциплін;

4) матеріально-технічне забезпечення команд майстрів з футболу та багатоборства, в тому числі: забезпечення спортивною екіпіровкою, фінансове, науково-методичне, медико-біологічне, медичне і антидопінгове забезпечення команд майстрів з футболу та багатоборства;

5) створення дублюючого складу команд майстрів з футболу та багатоборства, організація і забезпечення підготовки спортивного резерву для команд майстрів з футболу та багатоборства;

6) реалізація календарних планів офіційних фізкультурних заходів і спортивних заходів Хмельницької області з футболу, жіночого фітнесу та спортивного багатоборства, а також міжрегіонального, всеукраїнського, міжнародного рівня, що проводяться на території Хмельницької області, в тому числі:

а) організація і проведення змагань та спортивно-масових заходів по футболу та спортивному багатоборству різного рівня;

б) сприяння забезпеченню громадського порядку та громадської безпеки під час проведення СКЦ «Плоскирів» офіційних фізкультурних заходів і спортивних заходів в Хмельницькій області;

в) інформаційне забезпечення проведених СКЦ «Плоскирів» офіційних фізкультурних заходів і спортивних заходів Хмельницької області;

7) співпраця з українськими та зарубіжними спортивними клубами з футболу, фітнесу, спортивно-бальних танців та багатоборства.

Організація здійснює такі види діяльності, які приносить дохід, що не належать до основних видів діяльності організації, оскільки це служить досягненню цілей, заради яких вона створена:

- 1) організація та проведення спортивних і фізкультурних заходів;
- 2) фізкультурно-оздоровча діяльність;
- 3) передача в користування спортивного інвентарю та обладнання для проведення дозвілля, і відпочинку;
- 4) реалізація (надання) іншим організаціям прав на використання ними праці спортсменів (висновок трансферних договорів про перехід спортсменів);
- 5) організація та укладання угод з іншими організаціями (спортивними клубами) про тимчасове переведення спортсменів до іншого роботодавця;
- 6) організація масового харчування;
- 7) виробництво спортивних товарів;
- 8) видавнича діяльність;
- 9) організація масових заходів, виставок, концертів, конкурсів, шоу-програм, спортивних свят, спортивних шоу та інших масово-видовищних заходів;
- 10) реалізація атрибутики, спортивних товарів;
- 11) діяльність з вивчення громадської думки в галузі фізичної культури і спорту;

12) організація і проведення наукової і творчої діяльності в тому числі: організація та проведення інформаційних та науково-практичних заходів, семінарів, конференцій, форумів, майстер-класів;

13) надання послуг з організації участі осіб в науково-практичних конференціях, симпозіумах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації;

14) організація і проведення на території України і зарубіжних країн навчально-тренувальних зборів спортсменів;

15) інформаційна, рекламна діяльність;

16) управління спортивними спорудами;

17) навчання ігрових видів спорту та підвищення спортивної майстерності;

18) проведення медико-відновлювальних та методичних консультацій, тестування;

19) розробка і надання рекомендацій, програм, комплексів для занять спортом;

20) надання об'єктів фізичної культури і спорту;

21) ремонт, підгонка і установка спортивного спорядження, інвентарю, обладнання;

22) розробка програм спортивної підготовки, робочих програм з футболу, спортивно-бальних танців, багатоборства и т.п.;

23) участь в грантах різного рівня в галузі фізичної культури і спорту;

24) надання платних освітніх послуг і послуг фізкультурно-спортивного характеру громадянам та юридичним особам, в порядку, встановленому законодавством України;

25) організація перебування в спортивних таборах і на фізкультурно-спортивних базах;

26) надання платних послуг по спортивній підготовці на підставі договору надання послуг зі спортивної підготовки при наданні необхідних документів і здачі контрольних нормативів.

Ми провели маркетингові дослідження з метою визначення актуальних проблем організації. Даний метод був здійснений з керівниками та спеціалістами різних напрямків СКЦ «Плоскирів» особисто. У процесі спілкування були задані питання про систему управління організації, про функції та обов'язки співробітників, про проблеми і перспективи розвитку організації. Проведені інтерв'ю допомогли зібрати більш точну і повну інформацію про поточний стан системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів».

З метою отримання інформації нами було проведено анкетне опитування глядачів та прихильників команд, які змагаються і виступають під егідою СКЦ «Плоскирів». Була розроблена анкета з 20 питань, які були запропоновані респондентам, які є в офіційній групі СКЦ «Плоскирів» в соціальній мережі «Фейсбук». В анкетуванні взяли участь 64 респонденти, що склало 10% генеральної сукупності. Вибірка була сформована методом зручної вибірки. Даний метод дозволив нам дізнатися їх думки опитуваних різних демографічних показників і різного соціального статусу, отримати первинну інформацію про рівень залученості і задоволеності.

Один з основних моментів, що вимагають посилення в системі управління СКЦ «Плоскирів», - це маркетинг. Робота в цьому напрямку ведеться, але в силу того, що існує ряд інших важливих завдань, концентрація уваги на даному моменті знижена. У травні 2018 року відбулося відкриття першого в історії магазину з продажу фірмової атрибутики, а в листопаді 2017 року - поява клубних карт для постійних відвідувачів спортивних заходів.

Нами проаналізовано основні показники фінансової прибутковості СКЦ «Плоскирів» за період 2017-2019 рр. у динаміці, а також виявлено найбільш економічно-прибуткові та збиткові сфери діяльності центру. Як видно зі звітної документації центру, бюджет організації з року в рік має таку структуру: 40% - державне фінансування і 60% - власні зароблені кошти. Осяг бюджетної бази СКЦ за останні 3 роки наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги фінансування СКЦ «Плоскирів», 2017-2019 рр.

Роки	Державне фінансування, млн. грн.	Власні кошти, млн. грн.
2017	2,8	3,8
2018	3,2	4,3
2019	3,7	4,9

Стосовно фінансової бази СКЦ «Плоскирів» можна зробити висновки:

1) зі зростанням цін в країні прямопропорційно зростає розмір державного фінансування центру та його власні доходи;

2) розмір обсягу зароблених власними зусиллями центру коштів значно перевищує розміри державного фінансування, що доводить не досконалість системи підтримки спортивно-розважальних організацій в Україні.

Таким чином, для СКЦ «Плоскирів» потрібно максимально збільшувати власні прибутки та мінімізувати ризики втрати даного каналу прибутків, так як він для центру є основним.

Також нами проаналізовано сфери діяльності, які приносять дохід центру, який в подальшому витрачається на його утримання та вдосконалення (табл. 2.2, рис. 2.1-2.4).

Таблиця 2.2

Аналіз прибутковості сфер комерційної діяльності

СКЦ «Плоскирів», 2017-2019 рр.

Сфери діяльності	2017		2018		2019	
	тис. грн.	% від загального приб.	тис. грн.	% від загального приб.	тис. грн.	% від загального приб.
1	2	3	4	5	6	7
Змагання з футболу	206 000	5,4	288 000	6,7	318 000	6,5
Змагання зі спортивного багатоборства	114 000	2,3	151 000	3,5	174 000	3,5

Продовження до табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7
Змагання зі спортивно-бальних танців	127 000	3,3	144 000	3,3	202 000	4,1
Фітнес-тренінги та майстер класи	86 500	2,2	98 000	2,3	127 000	2,6
Торгівля сувернірною продукцією	203 000	5,3	246 000	5,7	251 000	5,12
Доходи від реклами на заходах СКЦ	346 500	9,1	383 000	8,9	450 000	9,2
Оплата занять в центрі по всім напрямках спортивної діяльності	1028000	27,0	1183000	27,4	1234000	25,2
Творчі напрями, в т.ч. концерти та показові виступи молоді	230 000	6,0	255 000	5,9	289 000	5,9
Вивчення мов	684 000	18,0	720 000	16,7	890 000	18,1
Всесторонній розвиток дитини	775 000	20,4	832 000	19,3	964 000	19,7
Всього за рік	3 800 000		4 300 000		4 900 000	

Графічно структура прибутковості комерційних сфер діяльності досліджуваної організації представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.2 Структура прибутковості різних сфер діяльності СКЦ «Плоскирів» за 2017 рік

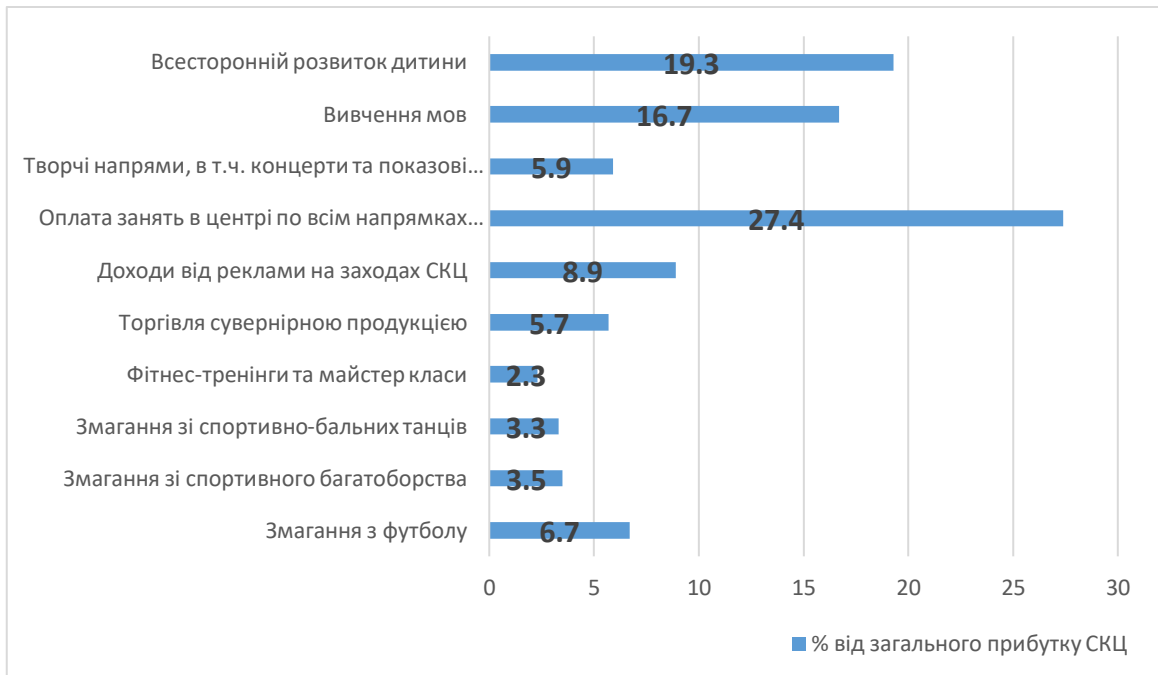


Рис. 2.3 Структура прибутковості різних сфер діяльності СКЦ «Плоскирів» за 2018 рік

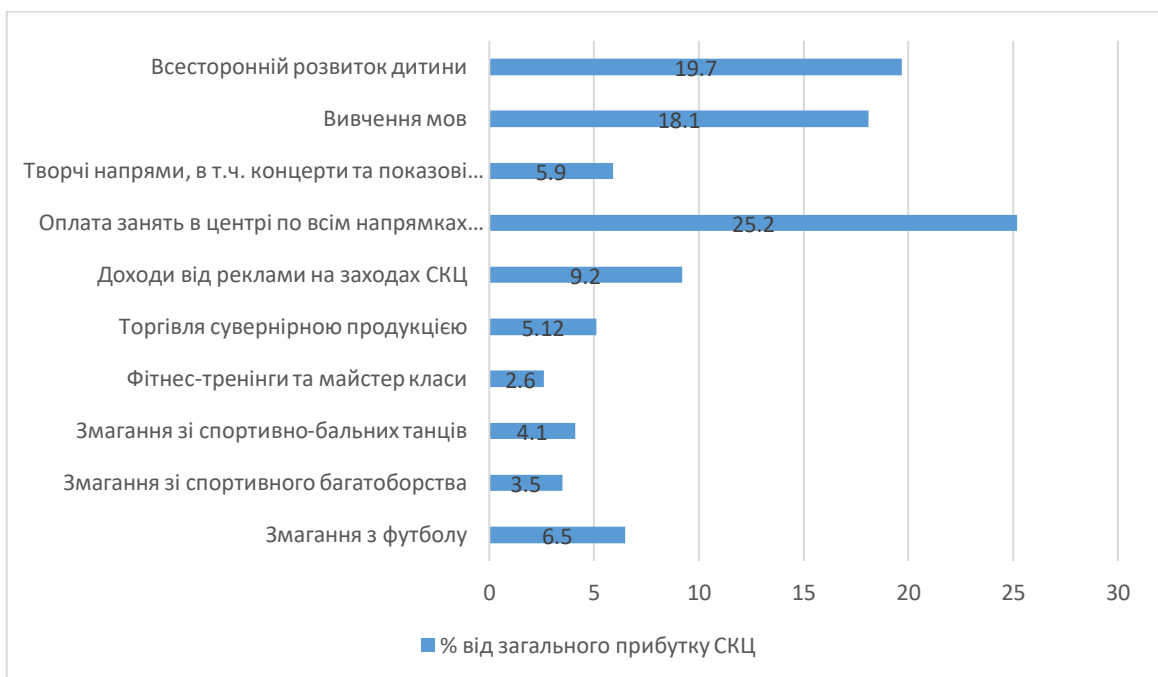


Рис. 2.4. Структура прибутковості різних сфер діяльності СКЦ «Плоскирів» за 2019 рік

Таким чином, за даними табл. 2.2 та рис. 2.2-2.4, можемо зробити такі висновки:

- найприбутковішою сферою діяльності СКЦ «Плоскирів» за досліджуваний період стала оплата занять в спортивних секціях, в середньому 26% від усього річного прибутку;

- найменший прибуток центру приносить проведення різних змагань зі спортивних дисциплін, в середньому 4%.

Це означає, що саме в цьому напрямку потрібно зосередити основну увагу щодо розробки маркетингової стратегії, яка повинна буде підвищити популярність відвідування спортивних заходів, тим самим підвищити прибуток центру. Крім цього, висока популярність відвідування спортивних заходів центру може позитивно вплинути на кількість дітей, які відвідують спортивні секції в Плоскиреві. Високі спортивні досягнення команд та спортсменів може спонукати глядача стати безпосереднім клієнтом закладу/секції, і тим самим, також підвищити прибутковість спортивно-освітнього сектору діяльності СКЦ «Плоскирів».

2.2. Дослідження чинників, які впливають на управління маркетингом на СКЦ «Плоскирів»

Маркетингова діяльність в спорті має свої специфічні риси і особливості. До таких особливостей можна віднести те, що в його поле зору потрапляють такі особливі об'єкти і відносини, як уболівальники, спонсори, купівля-продаж спортсменів, масовий спорт, спортивний бізнес, здоровий спосіб життя і багато іншого. Спортивні центри повинні орієнтуватися не тільки на спортивні досягнення, а й на отримання економічного ефекту, одним з показників якого є отриманий ними прибуток. Мета маркетингу будь-якого СКЦ полягає в тому, щоб створити умови і атмосферу сприятливі для інвестування, залучення глядача на різні спортивно-розважальні заходи, спонсорів і ЗМІ до співпраці.

Для того, щоб скласти детальне уявлення про маркетингове середовище, в якому доводиться функціонувати досліджуваній організації СКЦ

«Плоскирів», проведемо аналіз ринку спортивно-рекреаційних послуг, які надаються в Україні за останні п'ять років. За даними дослідження [7], в Україні діє велика кількість некомерційних організацій (НКО), які працюють в сфері оздоровлення, рекреації та спорту і згідно міжнародної класифікації відносяться до сфери культури:

1. Кількість ГО сфери культури протягом 2009–2013 рр. зросла на 11,7%, проте ще не досягнула рівня громадянського суспільства розвинених країн, зокрема на 10 000 постійних мешканців України на початок 2013 року легалізовано 4,6 громадських організацій сфери культури;

2. У структурі ГО культури України станом на 1.01.2013 р. найбільшу питому вагу займають оздоровчі та фізкультурно-спортивні об'єднання (70,1%) та освітні, культурно-виховні об'єднання (21,6%);

3. За даними Державної служби статистики України [7], у структурі всіх громадських організацій (не лише ГО культури) за спрямуванням та видами діяльності у 2012 р. найбільша питома вага (16,4%) припадала на оздоровчі та фізкультурно-спортивні об'єднання (порівняно з 2011 р. на 4,6% більше). Освітні, культурно-виховні склали 5,2% від загальної кількості громадських організацій (зростання порівняно з 2011 р. на 5,8%), об'єднання охорони пам'яток історії та культури – 0,6% (зростання на 7,4%), науково-технічні товариства, творчі об'єднання – 1,4% (зростання на 1,8%). Варто зробити застереження, що позитивна динаміка зростання кількості повністю не відображає сучасний стан активності ГО сфери культури та дозвілля, оскільки не всі легалізовані ГО є активними. За даними Паливоди Л., більшість формально існуючих неурядових організацій не є активно діючим.

На маркетингову діяльність досліджуваної організації чинить вплив багато факторів. По-перше, це фінансовий виклик. Зменшення державного фінансування, неспроможність суб'єктів приватного благодійного сектора забезпечити потреби НКО змушує останніх шукати додаткові джерела коштів, щоб зменшити свою фінансову уразливість. Слід зазначити, що НКО

розвинених країн не настільки чутливо реагують на зміщення державних бюджетних преференцій, як вітчизняні, що спричинено наявністю в перших диверсифікованих джерел фінансування. В Україні ситуація ускладнена тим, що наслідки фінансової кризи в Україні сфера культури відчуває чи не найгостріше. Якщо у розвинених країнах НКО сфери культури та дозвілля мало відчувають зменшення державного фінансування, то вітчизняні НКО гостріше відчувають недофінансування з боку бюджету. Як стверджує Гриценко О.А., фінансова підтримка недержавних організацій культури з державного та місцевих бюджетів незначна, а політика фінансування містить численні недоліки [7]:

- нестабільність структури бюджетних видатків на культурні цілі, їх незбалансованість за напрямками, відсутність чітких пріоритетів у фінансуванні культури;

- недостатні ефективність та маргінальна роль нових механізмів фінансування, орієнтованих на підтримку конкретних проектів (а не на утримання існуючих закладів);

- хронічне недофінансування з бюджету культурної галузі, яке в окремі роки для деяких галузей (наприклад, кінематографія) сягало 70–80% від запланованих у бюджеті обсягів.

По-друге, в Україні недостатній попит на послуги культурно-дозвільної сфери не сприяє вирішенню проблеми низької фінансової спроможності організацій галузі: частка витрат на відпочинок і культуру у сукупних витратах вітчизняних домогосподарств у 2012 році склали 2%, при цьому спостерігається тенденція до їх подальшого зменшення. Частка витрат на аналогічні потреби домогосподарств Польщі є на 70% більша, ніж України, (у 2012 р.), і на відміну від вітчизняних домогосподарств має тенденцію до зростання [7].

Актуальним для СКЦ, є питання про те: що впливає на вибір споживачів того чи іншого професійного навчального закладу, що є значущим при виборі спортивного закладу?

Основними чинниками, що визначають вибір спортивного комплексу, а, отже, і конкретних послуг є:

— вік споживача і життєвий досвід визначає перелік спортивних послуг і їхню спрямованість;

— кількісний і якісний склад сім'ї визначає можливості і форми споживання спортивно-оздоровчої послуги;

— психологічні характеристики споживача: - тип особи – внутрішній потенціал людини і його схильність до виконання певних видів робіт і сфер діяльності;

- темперамент – психологічна характеристика особи для визначення її поведінки в процесі прийняття рішення відвідування спортивних та творчих закладів;

- характер – риси і відношення особи до зовнішнього і внутрішнього світу. Риси характеру визначають цілеспрямованість людини, рівень потреби в спілкуванні тощо;

- спрямованість особистості – прояв особистісних і життєвих прагнень і спонук людини; сукупність стійких мотивів, незалежних від поточної ситуації, що орієнтують діяльність особи;

- здібності особистості – властивості особи, що визначають її придатність і готовність до засвоєння і здійснення певних видів спортивної діяльності, успішного вирішення навчальних, творчих і професійних завдань;

- поведінка в суспільстві – поведінка споживачів спортивних послуг визначається моральними нормами, прийнятими в конкретній соціальній групі, до якої належить особа;

- географічне положення – передбачає класифікацію споживачів за місцем проживання, місцем розташування в місті, природні чинники даної території;

- соціальне оточення – відносно стійка сукупність людей, що має загальні інтереси, цінності й норми поведінки, що складаються в межах історично певного суспільства.

Безпосередньо впливають на поведінку споживачів спортивних послуг члени малих груп: родичі, друзі і знайомі, адміністрація і колектив, культура і тиск з боку «свого кола».

Усередині культур і субкультур на людей впливає могутня сила, що примушує їх пристосовуватися до загальних цінностей. Останнім часом в Україні спостерігається підвищення інтересу до здорового способу життя, що є сприятливою тенденцією для розвитку спортивно-оздоровних закладів.

Попит споживачів продукції сфери фізичної культури і спорту, крім загальної соціально економічної ситуації в країні, багато в чому залежить від таких факторів як створення і формування певних спортивних традицій та моди на заняття спортом і відвідування спортивних змагань, а також планомірна, грамотна й цілеспрямована робота спортивних організацій для залучення глядачів і вболівальників на спортивні змагання.

Мова йде насамперед про спортивну культуру, формування певної культури "вболівання", що вкрай важливо для успішного розвитку сфери фізичної культури і спорту. У розвинених країнах така культура вже сформована. Наприклад, у США, Великобританії, Франції, Німеччині прийнято приходити на спортивні змагання цілими сім'ями, бо це приємна і звична для населення цих країн форма відпочинку й дозвілля.

На соціальному рівні важливою є пропаганда ідей та ідеалів спорту, його досягнень, ефективне пропагування як самих спортивних змагань, так і їхніх безпосередніх учасників спортсменів (особливо спортивних зірок, які мають бути національними кумирами, героями, гордістю країни і держави). Невипад-

кове твердження про те, що спорт це предмет національної гордості. Мабуть, важко знайти в Україні, та й в інших країнах світу, людей, які не знають таких спортсменів, як брати Клички, Андрій Шевченко, Яна Клочкова, Олег Лісогор. Але будь які традиції слід не тільки пам'ятати й підтримувати, а й посилювати.

Таким чином, за дійсних умов інтенсифікація маркетингових практик НКО культури постає дочасним шляхом вирішення проблеми їх низької фінансової спроможності, оскільки дозволить збільшити вхідні грошові потоки від основних і додаткових платних послуг і супутніх товарів.

2.3. Аналіз ефективності діючої системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів»

Для аналізу системи управління маркетингу СКЦ «Плоскирів» був проведений аналіз внутрішнього середовища організації за функціями і елементами, аналіз організаційної структури управління маркетингом, аналіз зовнішнього середовища, SWOT-аналіз.

В організаційній структурі системи управління (Додаток В досліджуваної організації відсутній відділ маркетингу. За даною схемою неможливо визначити, хто повинен акумулювати зусилля підрозділів в частині маркетингу, і хто несе відповідальність за загальний результат. Керуючись посадовими інструкціями можна виявити, що управління маркетингової діяльності в контексті загальної концепції розвитку організації покладено на технічного директора організації, який підпорядковується безпосередньо директору організації. Технічний директор відповідає за загальну концепцію політики розвитку СКЦ і має наступні посадові обов'язки, які частково можуть бути спрямовані і на управління маркетингом, як необхідну складову розвитку організації:

- обґрунтування цілей розвитку СКЦ;

- аналіз ефективної стратегії розвитку та основних розділів плану розвитку установи;
- проведення діагностики всіх виробничих, комерційних процесів в СКЦ;
- аналіз конкретних програм розвитку і реструктуризації, можливості фінансового забезпечення програм;
- організація розрахунків ефективності від реалізації проектів розвитку СКЦ;
- підготовка пропозицій щодо освоєння нових напрямків розвитку;
- розробка проектів технічної та адміністративної модернізації та багато інших.

Спектр обов'язків технічного директора згідно з посадовою інструкцією надзвичайно широкий. Незважаючи на те, що технічний директор має в своєму підпорядкуванні менеджера з розвитку, прес-аташе і відеооператора, ефективно здійснення маркетингової діяльності організації ускладнюється у зв'язку з відсутністю окремо виділеного блоку маркетингу як підсистеми, відсутністю маркетингової стратегії і відсутністю спеціалізованих кадрів.

Завантаженість технічного директора великою кількістю поточних завдань не дозволяє йому приділяти достатньо уваги і контролювати всі аспекти маркетингової діяльності. Посадові обов'язки менеджера з розвитку багато в чому дублюють функції технічного директора, але на практиці йому доводиться більшу частину свого робочого часу відводити на інші важливі поточні завдання і господарську діяльність організації, в результаті чого, здійснення маркетингової діяльності носить другорядний характер.

Прес-аташе контролює організації прес-конференцій для представників засобів масової інформації, інших зацікавлених осіб і роз'яснює зацікавленим особам питання діяльності установи. Крім цього він веде всі соціальні мережі клубу, виконуючи тим самим частково і функції SMM.

Всі співробітники мають потенціал до здійснення різних напрямків маркетингової діяльності, беручи участь у виробленні і прийнятті рішень, які часто не входять в їх функціонал.

Аналіз складових елементів комплексу управління маркетингом відображає необхідність вжиття заходів для вдосконалення поточної ситуації.

1. Продукт - організація спортивних подій (матчі, змагання), реалізація квиткової програми (має потенціал до розвитку), продаж фірмової атрибутики (стадія розвитку, обмежений асортимент);

2. Ціна - цінова політика не коригується залежно від попиту;

3. Місце - обмеження щодо реалізації квиткової програми і атрибутики (потенціал до збільшення точок реалізації);

4. Просування - активне висвітлення в соціальних мережах, ЗМІ, реклама;

5. Купівельна поведінка споживачів - мала активність в частині придбання атрибутики, активна - в частині спортивних заходів;

6. Конкурентна політика спортивної-розважальної організації - перевага щодо цінової політики товару і послуг;

7. Кадрова політика - не розвивається в напрямку управління маркетингом.

У досліджуваній організації спостерігається позитивна динаміка у формуванні сприйняття бренду СКЦ «Плоскирів», у вибудовуванні взаємин зі ЗМІ, спонсорами, партнерами, уболівальниками і суспільством в цілому.

Слід зазначити, що співробітники СКЦ займаються активним розвитком такого медійного проекту, як персональний канал на порталі Youtube, надаючи аудиторії докладні креативні звіти життя центру. У відеороликах представлені анонси, огляди змагань, сюжети «Освітнього блоку», прес-конференції, інтерв'ю, різні соціально-значущі, творчі та інші заходи за участю СКЦ «Плоскирів».

З 16 липня 2016 року центр регулярно випускає офіційний журнал з актуальною інформацією про суперників команд центру, цікавою інформацією

про спортсменів, інтерв'ю з гравцем якоїсь з команд і його плакатом, календарем змагань та заходів і іншою корисною для відвідувачів та клієнтів центру інформацією. При детальному аналізі даних продуктів видавничої діяльності спостерігається динаміка в удосконаленні дизайну і копірайтингу, а також збільшення тиражу, що говорить про зростання попиту. Недоліком є той факт, що реалізація відбувається виключно в дні змагань та заходів і тільки на території СКЦ «Плоскирів», де проводиться сама подія.

У період проведення змагань вдома, центр організовує рекреаційно-розважальну діяльність для відвідувачів СКЦ «Плоскирів», а в подальшому і для глядачів їх стадіону. Дана діяльність носить комплексний і багаторівневий характер, що сприяє різноманітності їх інтересів і запитів. З метою їх задоволення створюються спеціалізовані локації, які здатні реалізувати різні функції рекреаційно-розважальної діяльності, такі як інтегративно-комунікаційна, культурно-творча, інформативно-просвітницька, ціннісно-гедоністична, компенсаторна, оздоровча, морально-естетична і функція релаксації. Дані функції взаємопов'язані і спрямовані на створення культурно-просторового розвиваючого середовища і культурно-розвиваючої діяльності кожної людини.

Види розважально-рекреаційної діяльності представлені локацією батута для дітей, аквагриму, інтерактивною грою «кричи і біжи», фотобудкою і іншими розвагами в фотозоні, локацією з проведенням ігор та конкурсів, фото автограф сесіями зі спортсменами та танцюристами центру, локацією Універсіади 2019 і її талісманом, зоною парку чудес і багатьма іншими локаціями. Також розважальна програма передбачена і в зоні самого стадіону, для людей, які вважають за краще проводити час перед змаганнями і в перерві на трибунах. Різноманітність локацій обумовлена великою кількістю гостей і відвідувачів різної статі, різного віку і індивідуальних інтересів. Організація таких видів розважально-рекреаційної діяльності дозволяє створити особливий позитивний настрій напередодні важливого спортивного заходу.

Результати діагностики системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів» представлені у вигляді матриці SWOT-аналізу:

Для аналізу чинників, що формують ринкові можливості досліджуваного підприємства, було проведено SWOT-аналіз, під час якого було виявлено ступінь впливу на діяльність СКЦ «Плоскирів» різних факторів. В ході SWOT-аналізу виявлено низку сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства, його можливості на ринку. Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках. Вагомість показників знайдено методом попарного порівняння (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Коефіцієнти вагомості факторів маркетингового середовища СКЦ «Плоскирів»

№	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	Вага
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Конкуренти	1	1		1	1	1	1	1	1	1	9	0,20
2	Демографічний	0		0	0	1	0	0	1	1	1	4	0,09
3	Споживачі	1	1		1	1	1	1	1	1	1	9	0,20
4	Технологічний	0	1	0		1	0	1	0	0	0	3	0,07
5	Природний	0	0	0	0		0	0	1	0	0	1	0,02
6	Економічний	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7	0,15
7	Соціально-культурний	0	1	0	0	1	0		1	0	0	3	0,08
8	Контактні аудиторії	0	0	0	1	0	0	0		0	0	1	0,03
9	Політично-правовий	0	0	0	1	1	0	1	1		0	4	0,09
10	Постачальники	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7	0,15
Усього												50	1

Проаналізувавши маркетингове середовище СКЦ «Проскирів», можна зробити висновки, що загалом ця діяльність є привабливою з точки зору

отримання прибутку, проте є загроза зниження попиту за рахунок низької платоспроможності населення. Рівень попиту є постійним, перевага віддається основним видам послуг. Ринок є привабливим для конкурентів, число яких постійно збільшується, в тому числі невеликі приватні спортивні заклади та школи розвитку. Споживачі майже не бачать різниці між послугами конкурентів та віддають перевагу найбільш закладам з найбільш зручним розташуванням та графіком роботи.

В процесі аналізу та оцінки стратегічних позицій і конкурентних переваг СКЦ «Проскирів» у роботі використано метод SWOT-аналізу як комплексний метод аналізу позиції на ринку і обґрунтування оптимальної стратегії. За результатами діагностики внутрішнього середовища й аналізу факторів зовнішнього середовища визначено загрози та можливості зовнішнього та сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації.

Оскільки слабкі сторони переважають сильні, а загрози впливу факторів зовнішнього середовища перевищують можливості, то стратегією поведінки СКЦ «Проскирів» у ринковому просторі має стати використання сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, тобто необхідність перейти до позиційної оборони. Не зважаючи на реальний потенціал у завойовуванні окремих ринкових ніш, зусилля слід спрямувати на підтримку конкурентної позиції і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості переважатимуть загрози.

Це підтверджують результати SWOT-аналізу, представленого у табл. 2.4: зовнішні загрози перевищують можливості, а внутрішній стан, незважаючи на перевагу сильних сторін, перебуває у негативному стані. Тому організація має використовувати свій потенціал більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, стабілізації та утвердження (захисту) конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз факторів маркетингового середовища СКЦ «Плоскирів»

<p>Можливості Оцінка в балах Σ 12,6</p> <ul style="list-style-type: none"> - потенціал розвитку взаємин зі ЗМІ-0,3; - потенціал розвитку взаємин з відвідувачами-2,2; -збільшення бюджетного фінансування-2,3; -збільшення асортименту товарів і послуг-1,2; - нові канали збуту товарів і послуг-0,5; - збільшення числа партнерів-0,9; -навчання та підвищення кваліфікації співробітників-0,6; - впровадження нових інструментів управління маркетингом-2; - розвиток системи управління маркетингом-1,6; -розробка маркетингової стратегії-0,4. 	<p>Загрози Оцінка в балах Σ 14,1</p> <ul style="list-style-type: none"> -нестабільність спортивних результатів -1,6; -низька платоспроможність населення-7,2; - недотримання термінів в роботі з контрагентами-1,3; - опір з боку співробітників в результаті змін в системі управління-0,8; - активізація конкурентів в зв'язку з ростом популярності центру-3,2.
<p>Сильні сторони Оцінка в балах - Σ5,5</p> <ul style="list-style-type: none"> -впізнаваний бренд в місті Хмельницькому та його області-0,5; -позитивний імідж-0,4; -зростання популярності-0,2; - високі спортивні результати-0,1; - організований фанатський сектор-0,1; -соціальна активність і відкритість-0,2; - стійке фінансове становище-0,5; -згуртований колектив-1,2; -бачення необхідності розвитку маркетингу-1,6; -підтримка спонсорів, місцевої влади, ЗМІ-2,1. 	<p>Слабкі сторони Оцінка Σ 3,2</p> <ul style="list-style-type: none"> -відсутність генерального спонсора-0,3; -відсутність відділу маркетингу-0,4; -відсутність маркетингової стратегії-0,4; -недостатність маркетингових досліджень-0,2; -недостатність досвіду в управлінні маркетингом-0,2; -обмеженість каналів збуту товарів і послуг-1; -недостатність товарів і додаткових послуг-0,9.

Проведений SWOT-аналіз показав, що організація має великий потенціал щодо вдосконалення та розвитку системи управління маркетингом.

Істотна особливість маркетингової діяльності організації, яка полягає в принциповій формалізації творчої складової маркетингу, обумовлює низьку результативність існуючих методів оцінки ефективності маркетингу, орієнтованих на отримання абсолютних оцінок якості маркетингової діяльності.

Висновки до розділу 2

СКЦ «Плоскирів» - це найбільший спортивно-культурний, рекреаційний центр на території Хмельницької області. На його базі діти та молодь навчаються та розвиваються у багатьох спортивних та освітніх дисциплінах (футбол, спортивно-бальні танці, вокал, гра на музичних інструментах, вивчення іноземних мов і т.п.).

Центр є некомерційною організацією, яка отримує фінансування з двох каналів: державного фінансування та власних зароблених коштів. При цьому державне фінансування в Україні, на жаль, є недостатнім, тому НКО вимушені вести діяльність, яка б приносила економічний прибуток, необхідний для їх роботи.

Аналіз сфер діяльності СКЦ «Плоскирів», які приносять економічний прибуток організації, виявив, що:

- найприбутковішою сферою діяльності СКЦ «Плоскирів» за досліджуваний період стала оплата занять в спортивних секціях, в середньому 26%;

- найменший прибуток центру приносить проведення різних змагань зі спортивних дисциплін, в середньому 4%. Це означає, що саме в цьому напрямку потрібно зосередити основну увагу щодо розробки маркетингової стратегії, яка повинна буде підвищити популярність відвідування спортивних заходів, тим самим підвищити прибуток центру. Крім цього, висока популярність відвідування спортивних заходів центру може позитивно вплинути на кількість дітей, які відвідують спортивні секції в Плоскиреві.

Проведений аналіз маркетингового середовища СКЦ «Плоскирів» та SWOT-аналіз, дозволили встановити, що:

- найбільшим недоліком системи управління маркетингом центру є відсутність даного підрозділу (відділу) в його організаційній структурі, а всі маркетингові функції виконує лише одна посадова особа – технічний директор,

що не дозволяє використовувати маркетинговий потенціал та його інструменти в повному обсязі;

- СКЦ «Плоскирів» має великий потенціал щодо вдосконалення та розвитку системи управління маркетингом, так як має високий потенціал у розвитку взаємин зі ЗМІ та взаємин з відвідувачами; щодо збільшення бюджетного фінансування та розширення асортименту товарів і послуг; для формування нових каналів збуту товарів і послуг; залучення нових партнерів та спонсорів і т.п.

Таким чином, на нашу думку, для досягнення успіху в маркетинговій діяльності необхідно, в першу чергу, внести зміни в організаційну структуру управління маркетингом СКЦ «Плоскирів». По-друге, вимагати коригування заходів щодо реалізації окремих елементів комплексу маркетингу і розробки інструментів управління маркетингом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ СКЦ «ПЛОСКИРІВ»

3.1. Стратегічна панорама покращення системи управління маркетингом

У результаті комплексного аналізу системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів» були визначені ключові напрямки її вдосконалення:

1. Удосконалення організаційної структури управління маркетингом СКЦ «Плоскирів»;
2. Необхідність розробки маркетингової стратегії компанії;
3. Визначення напрямків маркетингової діяльності;
4. Впровадження інструментів розвитку управління маркетингом.

Сумарні витрати на всі види запропонованих заходів не повинні перевищувати 800 тис. гривень на рік.

У СКЦ «Плоскирів» відсутня основна стратегія маркетингової діяльності, яка повинна визначати вектор просування товару, послуг, іміджу. Згідно Р. Гранта [50], підготовку стратегії, в тому числі маркетингової, доцільно базувати на основні функції управління:

1) стратегія як мета. В даному контексті стратегія повинна являти собою погляд в майбутнє, стратегічне намір, яке стало б сильним мотивуючим фактором для співробітників компанії. Варто відзначити, що цілі повинні бути конкретною, вимірною, досяжною, значущою і обмеженою в часі SMART). У випадку СКЦ «Плоскирів» фрагмент маркетингової стратегії може бути сформульований як укладення контракту в період 2019-2020 років з генеральним партнером. Маркетинговий план при цьому може містити мету - отримання 10-ти запрошень до співпраці протягом 2019-2020 років. У свою чергу, велика кількість пропозицій збільшує ймовірність отримання головного контракту, тобто сприяє реалізації маркетингової стратегії;

2) стратегія як механізм координації. Положення стратегії повинні бути узгоджені в колективах керівників різних рівнів, щоб в подальшому передавати відповідальність за реалізацію стратегії за рівнями. Наприклад, мета - отримання 10-ти запрошень до співпраці протягом 2019-2020 років, може бути виконана в разі її прийняття та успішного виконання всіма підрозділами системи управління маркетингом. Завдяки такому підходу маркетингова діяльність заради конкретної і зрозумілої мети;

3) стратегія як підтримка прийняття рішень. Директиви і критерії прийняття рішень, сформульовані в стратегії, можуть підвищити якість і спростити вибір альтернатив як серед топ-менеджменту, так і серед клієнтів організації. Завданнями маркетингової служби СКЦ повинні бути:

- залучення фінансових ресурсів (спонсоринг);
- розвиток і просування бренду спортивно-культурного центру;
- збільшення прибутку за рахунок проведення нових маркетингових заходів;
- залучення уболівальників і організація роботи з ними;
- роздрібна торгівля сувенірною продукцією, атрибутикою, спортивною формою з символікою клубу (як в дні проведення футбольних матчів та інших змагань, так і на постійній основі через мережу фірмових магазинів);
- Інтернет-магазин з можливістю доставки спортивної продукції в будь-яку географічну точку країни;
- продаж телевізійних і рекламних прав клубу (на здійснення трансляцій матчів, змагань, концертів і рекламних площ на стадіоні і формі гравців);
- мобільний маркетинг (програми, ігри і т.п. для гаджетів);
- ліцензування (продаж ліцензій на право виробництва продукції з символікою СКЦ стороннім організаціям);
- комерційне використання інфраструктури клубу (якщо така є);
- цінова політика в області квиткової і абонементної програм (розробка «лінійки» абонементних продуктів для постійно відвідують стадіон

уболівальників і цінової політики на них, а також встановлення цін на разові квитки). Разом з тим, необхідно відзначити, що створення і просування абонементної програми може розглядатися і як створення своєрідної програми лояльності. При формуванні маркетингової стратегії СКЦ важливо враховувати такі основні напрямки розвитку, як дослідження ринку, сегментування, таргетинг, позиціонування, брендинг і фандрайзинг.

Розробка і впровадження в спортивній організації маркетингової стратегії призведе до отримання певного уявлення про майбутній розвиток цієї організації, а активне використання сучасних методів управління забезпечить певну збалансованість і підтримає перспективні напрямки його розвитку. Висока ефективність витрат на маркетинг може бути досягнута тільки в разі системного підходу в організації цього процесу, з урахуванням закономірностей, властивих системам. Виконання лише окремих, розрізнених функцій очікуваного результату дати не зможуть.

Для досягнення поставлених цілей ми пропонуємо застосовувати наступні інструменти управління маркетингом.

По-перше, впровадження CRM-системи (поетапно). Стосовно до СКЦ «Плоскирів» CRM-система набуває сенсу в першу чергу як система управління взаємовідносинами з уболівальниками та відвідувачами, хоча на практиці вона готова вирішувати більш широкий спектр завдань. Ефективна взаємодія зі спонсорами, партнерами, ЗМІ, оптимізація та автоматизація діяльності всіх підрозділів центру як із зовнішнім середовищем, так і всередині організації - все це можливо, завдяки впровадженню CRM- системи. СКЦ «Плоскирів» ми рекомендуємо почати використовувати CRM-систему для поліпшення взаємодії з уболівальниками та відвідувачами різних заходів, завдяки знанню своєї аудиторії і розуміння її проблем і потреб, розділивши цю задачу на кілька етапів:

- 1) збір бази уболівальників та відвідувачів;
- 2) сегментація;

- 3) інформування (e-mail, sms);
- 4) синхронізація з офіційним сайтом і соціальними мережами;
- 5) зворотний зв'язок.

Після реалізації цих важливих етапів центр зможе реалізовувати свої грамотно розроблені стратегії по роботі з уболівальниками та відвідувачами. Персоналізована розсилка має містити повідомлення про старт продажів квитків, абонементів, відкритті магазину, запрошенні на відкриття, надходження нової атрибутики, майбутній захід, з поздоровленням зі святами, днем народження і т.п. Зберігання та систематизація зворотного зв'язку дозволить проводити збір відгуків, скарг, побажань (усних і письмових), офіційних і неофіційних оцінок, вести облік телефонних дзвінків, систематизувати результати опитувань, анкетування і ін.

На рис. 3.1 показано пропонований функціональний склад CRM-системи для СКЦ «Плоскирів». Стратегія із роботи з відвідувачами повинна враховувати все це: модуль анкетування, інтеграція з сайтом і соцмережами, інтеграція з квитковими програмами, програми лояльності, інтеграція з системою контролю доступу, модуль маркетингу, інтеграція з платіжною системою, інтеграція з системою роздрібних продажів (магазин атрибутики).

У системі CRM також будуть використовуватися модулі планування заходів, вирішення завдань, бази знань, управління проектами, управління продажів, управління фінансами, управління процесами і модуль Інтернет-маркетингу.

Підключення додаткових модулів буде збільшувати вартість системи, тому здійснювати їх впровадження варто після попереднього обґрунтування необхідності і витрат.



Рис. 3.1. Функціональний склад CRM-системи для СКЦ «Плоскирів»

У результаті грамотного впровадження CRM-системи в СКЦ «Плоскирів» можна буде отримати єдину систему обліку бази уболівальників та відвідувачів з її сегментацією і більш точної роботою з кожним сегментом, збільшити якість комунікації з клієнтами, спонсорами, партнерами і ЗМІ, підвищити результативність роботи співробітників, поліпшити контроль роботи співробітників, керувати попитом на «продукти» центру, автоматизувати процеси організації, здійснювати грамотний аналіз діяльності СКЦ, а також досягти зростання його фінансових показників.

По-друге, Інтернет-маркетинг. Для розвитку управління маркетингом СКЦ «Плоскирів» ми рекомендуємо здійснити наступні проекти і заходи:

- доопрацювання мобільної версії сайту;
- розробка мобільного додатку центру;
- створення Інтернет-магазину центру;
- розробка нового дизайну для атрибутики, нових товарів, оновленого дизайну ігрової форми;
- продаж частини квитків і передзмагальних програмок в клубному магазині;

- продаж атрибутики в точках партнерів;
- доставка перших куплених абонементів або атрибутики через Інтернет-магазин;
- організація розіграшів, квестів, відмова від банальної схеми «зроби репост-виграй квиток, наприклад, квест по розшуку квитків, що дає залученість, а не пасивну участь;
- розіграш футбольного м'яча з автографами футболістів і тренерів (з боку учасників розіграшу відеосюжет, про те, як ти полюбив спорт, як став уболівальником і т.д.);
- створення відеороликів за участю активних уболівальників (можуть розповідати як вболівають, які використовують кричалки, пісні та ритуали);
- спільні крос-маркетингові акції з партнерами / колегами (конкурси, вікторини, акції);
- розробка продукту спільно з партнером, названого в честь центру, реалізація продукту партнером на взаємовигідних умовах (н-р: торт, тістечко, батончик, страва);
- нові передматчеві локації (локація альтернативного кафе, продумування концепції, надання продукції партнером);
- спільні заходи / змагання з партнерами центру (можливий «неймінг» турніру і т.п.);
- допомога організаціям (нематеріальна, як от відео-ролик з футболістами і псом, який веселий, добрий, люблячий і потребує такої ж сім'ї);
- відкриття Плоскирів-кафе (продаж прав на відкриття).

Розроблений комплекс рекомендацій щодо розвитку системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів» може бути використаний керівниками як в повному обсязі, так і поетапно. Пропозиції можуть служити основою для формування стратегії маркетингу організації і її стратегії розвитку в цілому.

3.2. Удосконалення організаційної структури управління маркетингом досліджуваного підприємства

Як було зазначено раніше, СКЦ «Плоскирів» має дуже розгалужену організаційну структуру. Ключові напрямки маркетингової діяльності, як от пошук клієнтів, комерційна діяльність, ціноутворення, робота з постачальниками, робота із засобами масової інформації при цьому розподілені по різних рівнях адміністративної ієрархії і єдиною спільною ланкою в їх роботі є технічний директор. Вивчивши посадову інструкцію і діяльність технічного директора СКЦ «Плоскирів» можна стверджувати, що обов'язки, які виконує даний співробітник, в більшій мірі відповідають обов'язкам директора з розвитку.

Пропонується внести в організаційну структуру спортивно-культурного центру наступні зміни:

- 1) відкоригувати штатний розклад організації, замінивши назву посади «технічний директор» на «директор з розвитку»;
- 2) підпорядкувати менеджера з розвитку директору з розвитку і скорегувати його посадові інструкції;
- 3) ввести в структуру вищого керівного складу посаду комерційного директора з безпосереднім підпорядкуванням директору організації;
- 4) створити підрозділ комерції, маркетингу та комунікації, який очолить комерційний директор;
- 5) ввести в структуру організації посаду менеджера з маркетингу та продажу (1 людина) і підпорядкувати його комерційному директору;
- 6) підпорядкувати прес-аташе комерційному директору.

У результаті зазначених структурних перетворень можна буде досягти таких позитивних реформацій:

- маркетингова діяльність організації буде координуватися однією посадовою особою, яка буде наділена високими повноваженнями і буде нести за неї відповідальність;

- створена гілка адміністративної ієрархії буде відповідальна за розробку маркетингової стратегії і маркетингового плану організації, завдяки яким цілі ведення ефективної маркетингової діяльності та шляхи їх досягнення стануть конкретними і зрозумілими;

- зросте рівень інформованості та корпоративної культури співробітників підрозділів, підпорядкованих комерційному директору.

Позитивний результат введення посади комерційного директора підтверджується аналогічним успішним досвідом інших спортивних організацій.

Як зазначалося раніше, діють посадові обов'язки технічного директора досить великі. При аналізі можна виявити, що їх функціонал відповідає відразу трьом посадами: директора з розвитку, комерційного директора і директора з комунікацій. Оскільки пріоритетним напрямком для розвитку організації є маркетинг, в першу чергу рекомендується виділити комерцію в окремий блок.

У перспективі варто рекомендувати ввести в структуру керівного складу посаду директора зі зв'язків з громадськістю та інформаційної політики (директора з комунікацій) і підпорядкувати йому прес-аташе.

Розглядаючи маркетинг як систему, слід в комплексі формувати структурні підрозділи служби маркетингу спортивної організації закріпленням за кожною з них відповідних їх профілю конкретизованих функцій. Сукупність цих функцій, скоординованих за часом їх реалізації, становить методичні основи маркетингової діяльності спортивної організації, покликаної забезпечити її роботу. Порівняно невелика номенклатура товарів і послуг спорту дозволяє прийняти функціональну структуру служби маркетингу.

Будь-яка організаційна структура служби маркетингу повинна забезпечувати можливість виконання всієї сукупності елементів, що становлять

комплекс маркетингу: товарної політики, цінової політики, політики стимулювання, політики розподілу.

Залежно від обсягів і масштабів реалізації товарів і послуг спорту, наявності кадрів в пропоновану схему вносять відповідні зміни. Внесення змін не повинно призводити до втрати функцій або зниження якості їх виконання. Єдина структура може бути використана з урахуванням цих вимог в будь-якій спортивній організації.

Для вдосконалення організаційної структури СКЦ «Плоскирів» варто також змінити її тип. Рекомендується здійснити перехід від лінійно-функціональної до матричної структури управління. Це дозволить здійснювати ефективну діяльність по розвитку організації в різних напрямках, здійснюючи реалізацію проектів розвитку спортивних команд центру. Керівником проектів при переході на матричну структуру управління буде директор з розвитку. Залежно від специфіки проекту його виконавцями, можуть бути співробітники різних структурних підрозділів, які виявляються в підпорядкуванні не менше двох керівників, але з різних питань.

Відповідно до рекомендацій щодо зміни організаційної структури необхідно також відкоригувати нормативно-правові документи організації, такі як:

- положення про організаційну структуру;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- штатний розклад;
- план фінансово-господарської діяльності.

Реалізація рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління маркетингом дозволить здійснювати ефективне планування, організацію, мотивацію, регулювання, контроль і аналіз маркетингової діяльності СКЦ «Плоскирів» по всіх елементах комплексу маркетингу.

3.3. Оцінка економічної ефективності пропозицій

Для реалізації запропонованих нам заходів щодо вдосконалення маркетингової системи СКЦ «Плоскирів» буде необхідно не тільки найняти на постійну роботу працівників-маркетологів, але й забезпечити необхідну для їх роботи матеріально-технічну базу.

Нами здійснено розрахунок витрат на обладнання, яке необхідне для початку роботи маркетингового відділу центру. У табл. 3.1 представлені дані інвестиційного обсягу коштів, які були розраховані з урахуванням таких параметрів, як покупка обладнання, річний виробничий обсяг, витрати часу на ремонт і його обслуговування.

Таблиця 3.1

Фінансові витрати на оснащення маркетингового відділу СКЦ «Плоскирів»

Оснащення	К-сть одиниць	Ціна за 1 од., грн.	Загальна вартість, грн.
Персональний комп'ютер	4	15 000	60 000
Доставка, встановлення, налаштування ПК	4	1 000	4 000
Офісні меблі (комплект: стіл+стілець)	4	4 500	18 000
Всього			82 000

Наступний показник, який нам потрібно було визначити, - це фонд оплати праці (ФОП). Його розрахунок представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Щомісячний фонд оплати праці персоналу маркетингового відділу СКЦ "Плоскирів"

Посада	Кількість працівників	Заробітна плата за 1 міс., грн.	Сумарний ФОП / рік, грн.
Директор з розвитку	1	18 000	216 000
Менеджер з маркетингу	2	10 000	240 000
Прес-аташе	1	12 000	144 000
Всього	4	40 000	600 000
Податки			90 000
Нарахування на з/пл			255 000
Загалом			945 000

Виходячи з даних табл. 3.2, витрати на оплату праці персоналу складуть 40 000 гривень, без врахування сплачуваних нарахувань. Загалом місячний фонд оплати праці складає 79000 гривень в місяць. Далі проведемо калькуляцію всіх витрат для запуску проекту.

Таблиця 3.3

Перелік витрат на період реалізації заходу зі створення маркетингового відділу СКЦ «Плоскирів»

Назва витрат	Сума, грн.
Основна заробітна плата	600000
Додаткова заробітна плата	90000
Відрахування на заробітну плату	255000
Накладні витрати	160000
Матеріальні витрати на меблі, інвентар та обладнання	8000
Амортизаційні витрати	2000
Загальні витрати	1115 000

За даними звітної документації СКЦ «Плоскирів» за 2019 рік клієнтами центру (з урахуванням розміщення реклами, відвідачів та учнів) є 10 524

людини. Так, якщо чистий дохід центру за 2019 рік склав 4 900 000 грн., то середній дохід від одного клієнта центру складає:

$$Д = 4\,900\,000 / 10\,524 = 465,6 \text{ грн.}$$

За нашими підрахунками, формування відділу маркетингу повинно збільшити обсяг клієнтської бази центру мінімум на 25% на початок вересня 2020 року. Таким чином, на кінець планового періоду обсяг клієнтської бази центру складатиме:

$$\text{Об.кб} = 10524 * 1,25 = 13\,155 \text{ чол.}$$

Так, власний дохід центру за наступний рік складе:

$$Д_{\text{річний}} = 465,6 * 13\,155 = 6\,124\,968 \text{ грн.}$$

Тобто, власний дохід центру за 12 міс. зросте на 24,9 %, що свідчить про економічну рентабельність запропонованих маркетингових нововведень.

Термін повернення капіталовкладень: $T_{\text{пов.кап.}} = 1 / \text{Ефективність} = \text{Капіталовкладення} / \text{Прибуток} = 1115000 / 1224968 = 0,91$, або ж 11 місяців. місяці.

Висновки до розділу 3

Для збільшення власних прибутків СКЦ «Плоскирів» нами було запропоновано сформувати спеціалізований відділ маркетингу та здійснити перехід від лінійно-функціональної до матричної структури управління. Це дозволить здійснювати ефективну діяльність по розвитку організації в різних напрямках, здійснюючи реалізацію проектів розвитку спортивних команд центру.

З широкого спектру інструментів управління маркетинговою діяльністю нами було запропоновано використовувати саме CRM-систему та прийоми Інтернет-маркетингу. Це дозволить сформувати постійний канал комунікації центру з відвідувачами, спонсорами, ЗМІ, а також збільшити тим самим клієнтську базу СКЦ.

За результатами оцінювання економічної ефективності формування та діяльності маркетингового відділу в СКЦ «Плоскирів» було встановлено, що за однорічний термін запропоновані міри дозволять розширити клієнтську базу центру на 25% та збільшити власний фінансовий прибуток на 24,9%.

Вкладені у маркетинговий проект капітал повернутися до бюджету центру вже за 11 місяців діяльності відділу маркетингу.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі була вивчена актуальна проблема розвитку системи управління маркетингом спортивної організації (на прикладі СКЦ «Плоскирів»).

В результаті виконання роботи:

- проведено аналіз літератури з розвитку управління маркетингом в організації;
- уточнено поняття, склад і функції «системи управління маркетингом спортивної організації»;
- уточнено особливості маркетингової діяльності спортивної організації;
- проведено комплексний аналіз системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів»;
- визначено напрями та розроблено комплекс інструментів розвитку системи управління маркетингом.

Дані рекомендації повною мірою застосовні і актуальні для інших професійних спортивних клубів. Таким чином, поставлена мета і завдання виконані в повному обсязі. Сформульовано ключові особливості маркетингової діяльності та продукції професійних спортивно-розважальних центрів.

Розглянуто чинники формування маркетингового середовища досліджуваної організації та проведено SWOT-аналіз сильних та слабких сторін СКЦ. У результаті виконаного дослідження було визначено, що рішення досліджуваної проблеми ускладнюється нестабільністю спортивних результатів та впливу соціокультурних факторів на спортивні продукти.

За результатами оцінювання економічної ефективності формування та діяльності маркетингового відділу в СКЦ «Плоскирів» було встановлено, що за однорічний термін запропоновані міри дозволять розширити клієнтську базу центру на 25% та збільшити власний фінансовий прибуток на 24,9%.

Вкладені у маркетинговий проект капітал повернутися до бюджету центру вже за 11 місяців діяльності відділу маркетингу.

Розроблений нами перелік практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетингом СКЦ «Плоскирів» логічно-обґрунтований і сформульований відповідно до початкової метою і критерієм для зазначених дій. Запропонований перелік заходів не є уніфікованим для спортивного маркетингу в цілому але, тим не менш, може бути задіяний для аналізу діяльності організацій інших сегментів спортивної спрямованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baker, R. *Fundamentals of Sport Management*: R. Baker, K. Esherick. United States: 2013. 253 p.
2. Bill, K. *Sport Management*: K. Bill, United Kingdom: 2009. 203 p.
3. Brooks, C.M. *Marketing: Competitive Business Strategies for Sports*: C.M. Brooks. New Jersey: Prentice Hall, 1994. 333 p.
4. Hoye, R. *Sport Management: Principal and Application*. R. Hoye, A. Smith, M. Nicholson, B. Stewart. Australia: 2015. 383 p.
5. Kim, J. W. A relationship marketing catalyst: the salience of reciprocity to sport organization-sport consumer relationships: J. W. Kim, Y. K. *European Sport Management Quarterly*. France: 2012. №5. P.14-16
6. Lancaster. G., *Essentials of Marketing Management*: G. Lancaster, L. Massingham, United States: 2011. 551 p.
7. Pitts, B. *Global Sport Management: Contemporary issues and inquiries*: B. Pitts, J.Zhang. USA : 2016. 221 p.
8. Pitts, B.G. *Fundamentals of Sport Marketing*: B.G. Pitts, D.K. Stotlar, Morgantown: Fitness Information Technology, 2007. 417 p.
9. Thorpe, H. Action Sports, Social Media, and New Technologies. *Communication & Sport*. USA. 2016. №5. P.14-15.
10. Wang, Y., *Destination Marketing and Management*: Y. Wang, A. Pizam, Theories and Applications. USA: 2011. 370 p.
11. Агаларова, Е.Е. *Маркетинг і менеджмент в розвитку економіки*: О.Є. Агаларова, С.В. Аліванова, А.Я. Казарова, І.В. Козел, Е.А. Косінова, С.В. Льовушкіна, О.А., Чередниченко, В.В. Курінна та ін. Ставрополь: Агрус, 2012. 216 с.
12. Агаларова, Є.Г. *Дослідження поведінки споживачів. Успіхи сучасного природознавства. Ставрополь*, 2011. № 10. С. 99-100.

13. Акімов, А.С. Маркетинг фізкультурно-спортивних послуг великого стадіону. *Теорія і практика фізкультури*. 2010. № 9. С. 55-58.
14. Аліванова, С.В. Маркетинг. Основи маркетингу: навчальний посібник. Ставрополь, 2015. 108 с.
15. Біч, Д. Маркетинг спорту: пров. з англ. М.: Паблішер, 2010. 706 с.
16. Борисова Т. М. Передумови та напрями маркетинга сфери культури та дозвілля України, *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2014. Том 45. № 2. С. 154-164. http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2014_3_24
17. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності : теорія і практика : моногр. Тернопіль : Астон, 2015. 284 с.
18. Вернет, Дж. Маркетингові комунікації. Інтегрований підхід. СПб : Пітер, 2001. 864 с.
19. Власов, Е.Е. Шляхи підвищення ефективності діяльності державного спортивного комплексу : [О.Є. Власов, Д.А. Брагінця, А.А. Войтов, С.А. Жуков] : *Теорія і практика фіз. культури*. 2013. № 2. С. 48.
20. Геращенко, І.В. Дослідження аудиторії ринку інтернет-маркетингу : *Молодь. Освіта. Економіка. Збірник наукових статей*. Ярославль: Ще не пізно! 2012. С. 22-24.
21. Геращенко, І.В. Комплекс заходів з просування продукту в соціальних мережах : за загальною ред. С.В.Карповой; відп. ред. О.Н. Романенкова: *Маркетинг і сучасність. Збірник наукових статей*. М.: Палеотип, 2013. С. 66-71.
22. Геращенко, І.В. Перспективи розвитку маркетингових інтернет-технологій: за загальною ред. С.В. Коропової; відп. ред. І.А. Фірсова. *Маркетинг і сучасність: Збірник наукових статей*. М.: Палеотип, 2012. С. 239-243.
23. Гуськов, С.І. Спортивний маркетинг: С. І. Гуськов. К .: Олімпійська література, 1995. 296 с.

24. Данько, Т. П. Управління маркетингом, підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. 4-е изд., Перераб. і доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 521 с.
25. Девіс, М. Ефект Олімпійських Ігор. Як спортивний маркетинг створює сильні бренди 2-е видання, виправлене і доповнене: пров. з англ. М.: ТОВ «Видавництво» Рід Медіа », 2013. 384 с.
26. Державна цільова програма «Розвитку фізичної культури і спорту» на період до 2020 року в Хмельницькій області: *Збірник офіційних документів та матеріалів*. Міністерство спорту України. 2018. № 6. С. 3-10.
27. Діксон, П. Управління маркетингом: навчальний посібник. Пер. з англ. М.: ЗАТ "Біном", 2000. 560 с.
28. Жуков, Б.М., Дослідження систем управління: підручник. М: Дашков і Ко, 2014. 208 с.
29. Зозуля, С.Н. Проблеми ресурсного забезпечення розвитку фізичної культури і спорту. *Теорія і практика фізкультури*. 2015. № 8. С. 46-49.
30. Каннеман, Д. Думай повільно ... вирішуй швидко. М.: АСТ, 2014. 653 с.
31. Кеворков, В.В. Практичний маркетинг-2. Керівництво по впровадженню. М.: Ріл-холдинг, 2002. 256 с.
32. Кензіна Ц.З. Інтернет-маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №27.2. С. 17-18.
33. Кобулов, Б.А. Дослідження систем управління: робоча програма. М : МГУТ, 2012. 111 с.
34. Козловська, Л.І. Технологія соціально-культурної діяльності, навчально-методичний посібник для вузів: [Козловська Л.І., Рогачова О.В., Бірюкова Т.П., Савіна В.Ф., Гуд Н.І., Рябова Є.В., Байко А.П., Мишковець А. А., Самерсова Н.В.] Мінськ: БГУКІ, 2014. 205 с.
35. Кокоуліна, О.П. Менеджмент в спорті: О.П. Кокоуліна. Сучасні тенденції в економіці та управлінні: *Новий погляд*. 2016. № 38. С. 40-45.

36. Коротков Е.М. Дослідження систем управління. М. : Дека, 2004. 263 с
37. Котлер, Ф. 300 ключових питань маркетингу. Відповідає Філіп Котлер. М.: Олімп-Бізнес, 2008. 200 с.
38. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0. Від продуктів до споживачів і далі до людської душі. пров. з англ. А. Заякіна. М.: Альпина Бізнес Букс, 2012. 402 с.
39. Котлер, Ф. Маркетинг від А Доячи, 80 концепцій, які повинен знати кожен менеджер. пров. з англ. 5-е изд. М.: Альпина паблішер, 2013. 566 с.
40. Котлер, Ф. Основи маркетингу. 5-е європейське вид. : пров. з англ. М. : ТОВ «І.Д. Вільямс », 2013. 814 с.
41. Кремньов, Д. Просування в соціальних мережах. СПб. : Пітер, 2011. 160 с.
42. Кривошеєв, С.С. Організаційний менеджмент сучасного фітнес-клубу. *Теорія і практика фізкультури*. 2011. № 6. С. 100-104.
43. Кригіна, Н.В. Вплив через соціальні мережі. М.: [Б.В.]. 2010. 52 с.
44. Кублін, І.М. Інструменти управління лояльністю користувачів в соціальному медіа-маркетингу, їх різновиди та функція. *Поволзький торговельно-економічний журнал*. 2013. №5 (33). С. 56-62.
45. Кузнєцова, Е.М. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності інтернет-маркетингу. *Університет ім. В.І. Вернадського*. Тамбов, 2016. № 4 (62). С. 107-115.
46. Кутепов, М.Є. Маркетинг в зарубіжному спорті: навчальний посібник. М. Школа спортивного бізнесу ЕЦОЛІФК, 1993. 176 с.
47. Лехто, Ю., Ефективність управління та можливості підприємств: наукова стаття. М. : Проблеми теорії і практики управління, 2013. 27 с.
48. Лібкінд, Е.В., Організаційні структури управління: конспект лекції та методичні вказівки до теми з дисципліни: «Менеджмент». Оренбург: ЕОУ ОЕУ, 2009. 42 с.

49. Лубишева, Л. І. Соціологія фізичної культури і спорту: навчальний посібник. М. : Академія, 2004. 238 с.
50. Лукашук, В.І. Спорт як засіб рекламної комунікації. *Збірник наукових праць ДонДУУ: «Соціологія управління». Серія «Спеціальні та галузеві соціології»*. Донецьк: «Вебер» (Донецька філія), 2007. Т. VIII. Вип. 3 (80). С. 242-248.
51. Мак-Дональд, М. Стратегічне планування маркетингу: навчальний посібник. СПб., 2000. 267 с.
52. Малих, Н.І. Спортивний маркетинг: сутність та основні елементи: наукова стаття. *Економіка і підприємництво*. 2016. № 2-1. С. 978-982.
53. Мишулин, Е.М. Розвиток теоретико-методологічного підходу до управління маркетингом: наукова стаття. *Наукові праці КубГТУ*. 2014. №2. С. 1-19.
54. Мяконьков, В.Б. Соціальна психологія маркетингу в спорті, Монографія. СПб. : СПбЕАФК, 2001. 193 с.
55. Ньюелл, Ф. Чому не працюють системи CRM (CMR) : Ф. Ньюелл. М.: Добрая книга, 2004. 250 с.
56. Офіційний електронний сайт «Спортивно–культурного центру «Плоскирів». URL: <https://khemlnytskyi.dityvmisti.ua/sportivno-kulturnij-tsentr-ploskiriv>. (дата звернення: 10.10.2019)
57. Офіційний сайт компанії HR-marketer : Дослідження «Тренди в HR-маркетингу», 2011. URL: <http://www.hrmarketer.ru>. (дата звернення: 10.10.2019)
58. Побиванец, В.С. Спортивний менеджмент: навч. посібник. М.: Фізична культура, 2009. 400 с.
59. Попова, А.О. Економічна складова індустрії послуг фізичної культури і спорту в Україні і за кордоном. *OlymPlus. Гуманітарная версія*. № 1 (4), 2017. С. 80-84.

60. Савельєва, О.В. Використання інформаційних технологій в галузі спорту. *Соціальна поведінка молоді в Інтернеті: нові тренди в епоху глобалізації*. 2015. С. 182-188.
61. Спорт-Бізнес. URL: http://www.sport-business.ru/news/investicii_i_finansy. (дата звернення: 10.10.2019)
62. Статут спортивної некомерційної організації «Спортивно – культурний центр «Плоскирів»: від 13.06.2017. Хмельницький, 2017. 15 с.
63. Степанова, О.Н. Маркетинг в фізкультурно-спортивної діяльності: навчальний посібник. М.: Радянський спорт, 2008. 480 с.
64. Степанова, О.Н. Маркетинг у сфері фізичної культури і спорту: М.: Радянський спорт, 2003. 256 с.
65. Степанова, О.Н. Управління маркетинговою діяльністю в фізкультурно-спортивної організації: концептуальний підхід і елементи технології. *Маркетинг в спорті*. 2009. С. 42-45.
66. Столяров, В.І. Соціологія фізичної культури і спорту: підручник: В.І. Столяров. М.: Фізична культура, 2005. 400 с.
67. Третьяк, О.А. Маркетинг: нові орієнтири моделі управління: навчальний посібник. М.: Инфра-М, 2009. 524 с.
68. Філіппова, Т.В. Інтернет як інструмент соціологічного дослідження: наукова стаття. *Соціологічне дослідження*. М., 2001. № 9. С. 31-37.
69. Черенков, А.А. Інтернет і маркетингові дослідження: наукова стаття. *Маркетинг і маркетингові дослідження*. 2000. № 2. С. 49-56.
70. Шааф, Ф. Спортивний маркетинг: тепер це не просто гра ... Інформ. Изд. будинок «Філань», 1998. 462 с.
71. Шевченко, С.С. Управлінські технології формування ефективної команди. *Економіка і підприємництво*., 2016. № 4 ч.2. С. 679-681.
72. Явище, І. Спортивний маркетинг. URL: <http://www.marketing.spb.ru/libspecial/branch/sport.htm>. (дата звернення: 10.10.2019)