

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Петухова О. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Діагностика конкурентного середовища підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 17ск

_____ Митяй Ірина Валентинівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Безпалько О. В.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Петухова О.М.

“10” лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Митяй Ірини Валентнівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Діагностика конкурентного середовища підприємства

керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” 02 2020 року № 109–КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи Закони Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку, статистичні дані підприємства, наукова література за темою роботи

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання конкурентного середовища підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «СПОРТ-СОРС» на ринку фітнес послуг. Розділ 3. Розроблення пропозицій та заходів щодо покращення ТОВ «СПОРТ-СОРС» у конкурентному середовищі на ринку послуг. Висновки. Список використаної літератури. Додатки

5. Перелік графічного матеріалу Основні економічні показники діяльності ТОВ «СПОРТ-СОРС» за 2017-2019 роки, Рейтинг конкурентів ТОВ «СПОРТ-СОРС», Розрахунок показника індекс Харфіндела-Хіршмана, Розрахунок чотирьохдольного показника, Розрахунок індекса Розенблюта, Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку фітнес послуг в 2017-2019 рр., Маркетингове обґрунтування заходів щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «СПОРТ-СОРС»; Очікувані результати від проведення заходу; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 10.02.2020 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Зміст. Вступ	12.02.20	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання конкурентного середовища підприємства	05.03.20	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «СПОРТ-СОРС» на ринку фітнес послуг	26.04.20	Виконано
4	Розділ 3. Розроблення пропозицій та заходів щодо покращення ТОВ «СПОРТ-СОРС» у конкурентному середовищі на ринку послуг	22.04.20	Виконано
	Висновки. Список використаної літератури	18.05.20	Виконано
	Оформлення роботи	28.05.20	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Митяй І.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Крайнюченко О.Ф.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні підходи вивчення конкурентного середовища підприємства.

Особлива увага приділена визначенню та вивченню основних конкурентів досліджуваного підприємства, діагностиці інтенсивності конкуренції, чинників які впливають на інтенсивність конкуренції, а також основним підходам визначення інтенсивності конкуренції. Досліджено інтенсивність конкуренції ТОВ «СПОРТ-СОРС» та економічні результати діяльності підприємства. Було розроблено пропозиції та заходи щодо покращення позицій ТОВ «СПОРТ-СОРС» у конкурентному середовищі на ринку фітнес-послуг. Розрахунок показників економічної ефективності продемонстрував доцільність запропонованого заходу, за допомогою якого підприємство зможе поліпшити свої конкурентні позиції, збільшити ефективність діяльності та значно покращити основні техніко-економічні показники.

Кваліфікаційна робота викладена на 77 сторінках, містить 23 таблиці, 6 рисунків, 1 додаток. Список використаної літератури складає джерел.

Ключові слова: конкуренція, інтенсивність конкуренції, діагностика, конкурентне середовище, конкуренти, методи оцінювання інтенсивності конкуренції, чотирьохдольний показник концентрації, індекс Харфінделя-Хіршмана, індекс Розенблюта.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання конкурентного середовища підприємства.....	8
1.1. Сутність та основні складові конкурентного середовища.	8
1.2 Методичні засади оцінювання та діагностики конкурентного середовища	15
Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «СПОРТ-СОРС» на ринку фітнес послуг	27
2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства	27
2.2 Дослідження конкурентного середовища ТОВ «СПОРТ-СОРС».....	49
2.3. Узагальнююче оцінювання стану конкуренції на ринку фітнес послуг та визначення відповідно йому конкурентної ситуації для ТОВ «СПОРТ-СОРС»	54
Розділ 3. Розроблення пропозицій та заходів щодо покращення позицій ТОВ «СПОРТ-СОРС» у конкурентному середовищі на ринку фітнес послуг.....	57
3.1. Основні шляхи посилення конкурентних позицій ТОВ «СПОРТ-СОРС»	57
3.2. Оцінювання економічної ефективності впровадження мобільного додатку	61
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	61
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	62
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впровадження заходу.....	63
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники діяльності підприємства.....	66

Висновки	70
Список використаних джерел.....	72
Додатки.....	75

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в умовах конкурентних ринків стійкість конкурентної позиції підприємства визначається станом двох важливих факторів: силою тиску конкурентного оточення, що знаходиться поза межами діяльності підприємства та залежить від рівня інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, та здатністю підприємства протистояти негативним наслідкам цього тиску, тобто його конкурентною стійкістю.

Стійкість до конкуренції є необхідною умовою виживання підприємства, яка обумовлює його здатність продовжувати функціонувати на ринку за будь-яких змін конкурентного середовища. Підприємство, яке не у змозі протистояти тиску конкурентів, не здатне досягати цілей свого функціонування, а, отже, і забезпечувати потенціал для розвитку в майбутньому. Забезпечення високого рівня стійкості конкурентної позиції є однією з найважливіших цільових настанов кожного конкурента, що здійснює свою діяльність в умовах інтенсивної конкуренції та не бажає бути випередженим більш агресивними суперниками.

Окремі питання дослідження конкурентного середовища та оцінювання інтенсивності конкуренції підприємства розглядаються в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Смолін І. В., Азоєв А. Г., Горєлов Д.О., Загорна Т.О., Долишній М.І., Беленький П.Ю., Гомольська Н.І., Уруков В., Фатхутдінов Р.А., Юданов А.Ю., Донських А.С., Єрмолов М.О., Іванов Ю.Б., Мескон М., Оберемчук В.Ф., Осипов В.М., Піддубний І.О., Футало Т.Г., Воротинцев В.А., П. Друкер, С. Паркінсон, М. Мескон, Дж. К. Ван Хорн, Ф. Хедоурі, Ф. Тейлор, М. Портер, Дж. Хол та багато інших.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення основних рекомендацій щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «Спорт-Сорс» на ринку фітнес-послуг.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі основні завдання:

- вивчено сутність та основні складові конкурентного середовища;
- розглянуто методичні засади оцінювання конкурентного середовища;
- вивчено основні методи дослідження інтенсивності конкуренції;
- зроблено маркетингову характеристику підприємства;
- проведено дослідження конкурентного середовища на ринку фітнес послуг;

- здійснено узагальнююче оцінювання стану конкуренції на ринку фітнес-послуг та визначення відповідної йому конкурентної ситуації для ТОВ «СПОРТ-СОРС»;

- розроблено маркетингові заходи щодо покращення позицій ТОВ «СПОРТ-СОРС» у конкурентному середовищі на ринку фітнес-послуг

Об'єктом дослідження є конкурентне середовище ринку фітнес-послуг та конкурентної позиції ТОВ «СПОРТ-СОРС».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади оцінювання конкурентного середовища на ринку для досліджуваного підприємства.

Методами дослідження у дипломній роботі є кабінетні і польові. Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз ринку), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалася, прогнозування), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, економіко-математичні методи. У процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства були аналітичні та графічні методи оцінки. Для оцінки конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувалися дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є дані органів статистичного управління України, публікації у ЗМІ, інформація про

споживачі, звіти підприємства, матеріали конференцій та науково-практичних семінарів, вербінарів, круглих столів тощо.

Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи 75 – сторінок, включаючи 23 таблиці, 6 рисунків, список використаних джерел, який складається з найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні складові конкурентного середовища

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції (competition). Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. Предметом конкурентного суперництва на ринках є частки ринку, контрольовані тими чи іншими товаровиробниками [5, с.67].

Перші серйозні теоретичні положення про конкуренцію як рушійну силу розвитку економіки започаткували в середині XVIII ст. представники класичної політекономії. Зокрема, А. Сміт дослідив, а пізніше Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції. К. Маркс доповнив її з позиції закону вартості. Досліджували доско-налу конкуренцію також Дж. Міль, А. Курно, Е. Хокшер і Б. Олін. Дж. Робінсон і Е. Чемберлін пішли далі: дослідили монополістичну конкуренцію. А. Курно теоретично обґрунтував також поняття олігополії, а П. Сраффа, Ф. Еджоурт, А. Лернер, Ф. Хайек та інші - монополії.

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію виявилось, що це поняття достатньо складне та багатогранне, чим і пояснюється наявність чисельних його визначень. Однак більшість економістів під конкуренцією розуміють боротьбу (змагання, суперництво) суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей: кращих, вигідніших умов поставок ресурсів, виробництва і збуту товарів, отримання якомога вищого прибутку. Тлумачні словники конкуренцію визначають достатньо спрощено - як змагання на ринку. В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (лютий 1992 р.) конкуренція трактується як

змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, яких потребує споживач [3, с. 88].

Створення конкурентного середовища й подолання монополізму є одним з найважливіших напрямів економічної реформи в Україні. Ще в Законі про економічну самостійність України (серпень 1990 р.) та в постанові Верховної Ради "Про проекти концепції та програми переходу Української РСР до ринкової економіки" (листопад 1990 р.) "передбачалося провести роздержавлення і приватизацію, створивши справжнє підприємницьке середовище і ринкову конкуренцію"[9, с.52].

Слово "concurrentia" в перекладі з латинської мови означає "змагання, суперництво". Як економічна категорія конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків" [5, с.234]. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо.

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

Конкуренція виконує в ринковій економіці наступні функції:

- функція регулювання;
- функція мотивації;
- функція розподілу;
- функція контролю.

Функція регулювання. Для того, щоби утриматися в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже і

фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

Функція мотивації. Для підприємця конкуренція означає шанс та ризик одночасно:

- підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду в вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес;
- підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання в вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

Функція розподілу. Конкуренція не тільки включає стимули до вищої продуктивності, але і дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагородження за результатами.

Функція контролю. Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна "[12, с.152].

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти та продавати товари і послуги, цінові та нецінові характеристики котрих є більш привабливими, ніж у схожій продукції фірмконкурентів. Конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як його перевага порівняно з іншими представниками цієї ж або суміжної галузі як у рамках національної економіки, такі за її межами[8, с.61].

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається можливістю адекватної та своєчасною реакцією підприємства на дії конкурентів. Ця реакція має сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства та по

можливості його зростанню. В цілому, фактор конкуренції має стимулюючий характер, тобто примушує виробників під загрозою витіснення з ринку неперервно покращувати систему якості та конкурентоспроможності своїх товарів у цілому, а ринок об'єктивно оцінює результати їх діяльності [13, с.105].

Необхідність оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності обумовлена наступними факторами:

- Оскільки втрата конкурентоспроможності організації та продукції, що випускається ним, призводить до банкрутства, в умовах сьогодення рівень конкурентоспроможності має стати одним із основних критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати характерною ознакою передкризового стану фірми.
- Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати не лише детальний аналіз, але і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції та підприємства.
- Цінова політика організації повинна ґрунтуватися на рівні конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному стані ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише з позиції привабливості для споживача.
- Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, яке буде реалізовувати проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не лише знижує показники ефективності, але і збільшує нерівномірність розподілу ефекту в бік менших значень [7, с.95].

Базовими умовами забезпечення належного рівня конкурентоспроможності визначають:

- застосування науково-дослідних підходів у сфері стратегічного менеджменту;
- опанування сучасних методів досліджень і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- створення умов для комплексного розвитку технологій, економіки та управління;
- встановлення взаємозв'язку між функціями управління будь-якими процесами на усіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- впровадження системи заходів із забезпечення та підтримки конкурентоспроможності різноманітних об'єктів [11, с.152].

Ознаки конкурентоспроможності наведені на рис. 1.1



Рис. 1.1 Класифікація ознак конкурентоспроможності

Джерело: [6, с.92].

Конкурентне середовище – це сукупність організаційно- правових, інституційних, фінансово-економічних та інших умов і факторів, що визначають і впливають на розвиток підприємництва, змагальності на

окремому ринку чи в економіці за найбільш вигідні умови діяльності і отримання прибутку [1, с. 28]. Залежно від цілей, покладених в основу дослідження конкурентного середовища, визначають його окремі рівні:

- мікрорівень (рівень окремого релевантного ринку);
- мезорівень (рівень галузевого ринку);
- макрорівень (рівень агрегованого національного ринку);
- мегарівень (рівень міжнародного глобального ринку) [2, с. 17].

При цьому окремі складові конкурентного середовища та алгоритм їх дослідження у міру зміни рівня проведення такого дослідження залишаються незмінними. Слід виділяти три основні складові конкурентного середовища:

- 1) інституціональну;
- 2) структурну;
- 3) функціональну.

Розглянемо кожен з цих складових детальніше.

Інституційна складова конкурентного середовища охоплює вплив на умови конкуренції на ринку таких чинників, як:

- законодавча та нормативно-правова база функціонування ринку, що визначає основний набір правил, обов'язкових для дотримання всіма учасниками відповідного ринку;
- організаційно-правові засади державного регулювання ринку, що включає систему органів державного регулювання зі здійснюваним ними виконавчим провадженням, а також прийнятні в країні політичні норми;
- соціально-культурні традиції й цінності, що найчастіше визначають міжгалузевий розподіл конкурентної активності та способи конкурентної боротьби;
- величина національного багатства та загальний рівень розвитку економіки як індикатори типу домінуючих конкурентних стратегій;

- місце ринку в системі міжнародних економічних відносин, присутність на ринку транснаціональних корпорацій як суб'єктів формування системи неформальних правил функціонування ринку та характеру міжфірмової взаємодії;

- рівень науково-технічного прогресу та поширеність інновацій, здатних змінити межі ринку та замінити жорстку цінову конкуренцію на більш витратну, втім м'якшу нецінову конкуренцію нових товарів, технологій, реклами;

- рівень розвитку інфраструктури як індикатор виживання на ринку дрібних суб'єктів господарювання на протигагу інтегрованим корпоративним структурам.

Структурна складова конкурентного середовища більш відома у вітчизняній теорії та практиці дослідження конкурентного середовища під назвою "структурні передумови розвитку конкуренції" є функцією від:

- місткості ринку та рентабельності господарювання на ньому;
- кількості та відносного розміру учасників ринку з боку попиту та пропозиції;

- ступеня диференціації товарів/послуг;
- еластичності попиту за ціною;
- інтенсивності потенційної конкуренції;
- міри диверсифікації бізнесу тощо.

Функціональна складова конкурентного середовища визначається системою взаємовідносин, що склалися між учасниками ринку – конкурентами, споживачами, постачальниками, яка, своєю чергою, залежить від індивідуальних стратегій ринкової поведінки кожного із ринкових гравців. Зокрема йдеться про цінові, рекламні, інвестиційні, інноваційні тощо стратегії кожного окремого учасника ринку, які за Ф. Хайєком і складають економічний зміст ринкової конкуренції як динамічного процесу [7, с. 254].

Таким чином, інтегрована оцінка стану конкурентного середовища є комплексною характеристикою стану певного ринку з точки зору дійсного рівня та резервів розвитку- на ньому конкуренції.

1.2 Методичні засади оцінювання та діагностики конкурентного середовища.

Конкуренція — важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування.

В умовах постійного змінного стану маркетингового середовища підприємницькі структури опиняються у сфері конкуренції, яка може бути функціональною, видовою і маркетинговою. З метою правильної розстановки пріоритетів, розробки ефективної стратегії, яка відповідатиме тенденціям розвитку ринкової ситуації і має бути основана на сильних сторонах діяльності підприємства, будь-яка фірма повинна постійно здійснювати поточний контроль і аналіз конкурентної переваги (переваги) на ринку, на якому вона і конкуруюча фірма пропонують аналогічні за споживчим попитом товари або послуги [1, с. 79].

Виділяють три види діагностики – аналітичну, експертну і діагностику на моделі, тобто імітаційну.

Аналітичною діагностикою називають процес установлення діагнозу безконтактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації та використанням методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт (ретроспективних і перспективних).

Експертна діагностика базується на інформації з метою діагнозу, отриманої контактними методами, за допомогою проведення спеціальних експертних і соціально-економічних дослідів під час польових досліджень.

Імітаційна (модельна) діагностики дозволяє отримати інформацію про об'єкт діагностувати шляхом імітаційного моделювання. В умовах активної інформатизації маркетингових рішень на базі Internet, імітаційне моделювання може набути широких можливостей. Хоча моделювання конкурентної ситуації достатньо складне завдання [4, с. 128].

Результатом діагностики повинен бути діагноз, тобто, визначення та опис поточного і перспективного станів конкурентного середовища. На основі встановленого діагнозу маркетолог розробляє маркетингові заходи для поліпшення або посилення потенціалу конкурентної переваги фірми. Організація і проведення діагностики конкурентного середовища здійснюються з використанням методів та інструментарію маркетингових досліджень. Установлення діагнозу конкурентного середовища повинне базуватися на порівнянні. Результати діагностики необхідні для формування маркетингової інформації та розробки політики конкуренції фірми.

Діагностика конкурентного середовища вимагає не тільки аналізу стану різних методів і стратегій конкуренції, але і дослідження іміджу товару та іміджу фірми [15, с. 284].

Дійсно, знижуючи ціну на свій товар або послугу, фірма набуває можливості укріпити свої позиції порівняно з конкурентами. Підвищення ціни товару чи послуги призводить до зниження рівня її конкурентної переваги.

Покращуючи якісні характеристики продукту, компанія отримує значну перевагу перед конкурентами, що, у свою чергу, може бути підставою для призначення вищої ціни. Якщо ж підприємство утримує ціну своїх товарів на рівні цін конкурентних товарів, то вища якість створює йому лідируюче положення на ринку, дозволяє збільшити чисельність споживачів і відповідно, розмір займаної фірмою ринкової частки.

Методологічною основою аналізу конкурентної ситуації є ідея ринкової частки, яка розглядається як частина ресурсів, що перебувають в обігу на ринку.

Розмір частки визначає можливість впливу компанії на ринок і на конкурентів. Чим вища частка, тим ширший доступ до ресурсів, тим вигідніше їх розміщення і вищий ступінь вільності в діяльності фірми. Залежно від величини ринкової частки фірма може бути на ринку лідером або аутсайдером, мати сильну або слабку конкурентну позицію. Для аналізу стану конкуренції можуть використовуватися й інші показники. Наприклад, динаміка ринку, динаміка ринкової частки фірми [17, с. 114].

Для аналізу поведінки фірми на ринку, постановки стратегічних завдань маркетингу товарів і послуг, розробки плану маркетингу будуються конкурентні карти ринку. Побудову конкурентних карт здійснюють у вигляді матриці, у якій по рядках відкладаються темпи зростання ринкової частки, а по стовпцях – розміщуються фірми, залежно від займаної ними ринкової частки (лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер).

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності. Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища. На основі встановленого діагнозу маркетолог розробляє маркетингові заходи для поліпшення або посилення потенціалу конкурентної переваги підприємства [9, с. 185].

Загалом організація і проведення діагностики конкурентного середовища здійснюються на основі маркетингових досліджень. Визначення діагнозу конкурентного середовища повинно базуватися на порівнянні. Результати діагностики необхідні для формування маркетингової інформації і розробки конкурентної політики підприємства. Діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства та його конкурентів дає можливість більш ефективно планувати і використовувати свої сили і ресурси

. Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів (табл. 1.1).

Етапи діагностики конкурентного середовища підприємства

Етапи діагностики	Характеристика етапів
1	2
Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках	Досліджуються тільки безпосередні конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації яких у натуральному та вартісному виразах найбільш близькі до відповідних показників підприємств, що досліджуються. Діагностика може відбуватися на основі вибору ринкових лідерів, які визначають характер конкурентної боротьби та володіють незаперечними конкурентними перевагами, або орієнтації на підприємства, які володіють значною часткою на ринку. Вивчення таких конкурентів дозволяє вдосконалювати власну модель бізнесу, розробляти більш ефективні конкурентні стратегії, формувати широкий спектр заходів як наступального, так і оборонного характеру. Існує підхід, за якого відбувається порівняння з усіма конкурентами, котрі діють в межах географічного ринку. Такий підхід є досить трудомістким, однак і результати його дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Також підприємство може проводити моніторинг діяльності усіх можливих конкурентів. При цьому увагу слід приділяти групі потенційних конкурентів.
Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду	Джерелами інформації про конкуренцію є: звітність підприємств-конкурентів; всебічне вивчення придбаного товару; відвідування виставок-ярмарків; бесіди із працівниками та постачальниками; аналіз реклами; засоби масової інформації; дані найнятих спеціалізованих суб'єктів

1	2
Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів	Характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера.
Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку	Інтенсивність конкуренції розраховується на основі оцінки часток ринку підприємств-конкурентів, з врахуванням рентабельності ринку, залежно від темпу зростання місткості ринку. Оцінювання рівня монополізації ринку здійснюється за допомогою коефіцієнта концентрації, коефіцієнтів Розенблюта, Герфіндаля-Гіршмана. При цьому ступінь монополізації ринку є обернено пропорційним щодо рівня інтенсивності конкуренції.
Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку	Відповідно до цього етапу діагностики здійснюється: - визначення ринкових часток підприємств на кінець базового й аналізованого періодів; - формування груп підприємств, що перебувають на ринку, і розрахунок середньої ринкової частки, що припадає на групу; - розрахунок темпу приросту ринкової частки кожної групи підприємств; - факторний аналіз динаміки ринкових часток підприємств-конкурентів.
Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства	Побудова конкурентної карти допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Конкурентна карта ринку – це матриця 4 x 4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств. Конкурентна карта дозволяє виокремити 16 типових положень підприємств, що розрізняються за ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю брати участь у конкурентній боротьбі.

Джерело: [5, с.72].

Загалом, діагностика конкурентного середовища підприємства дозволяє вирішити низку взаємопов'язаних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування підприємств на ринку; виокремити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досье конкурентів. Це дозволить більш обгрунтовано підійти до питань розробки стратегії конкуренції, що враховує конкурентний статус підприємства і особливості його ринкового оточення.

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий - це галузь (чи галузі), в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером):

- Суперництво між продавцями усередині галузі;
- Фірми, що пропонують товари-замінники (субститутути);
- Можливість появи нових конкурентів усередині галузі;
- Здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови;
- Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови [10, с.167].

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера)(рис. 1.2) дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. "Які б не були в сукупності сили, - мета ... знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них.



Рис. 1.2. Модель п'яти сил М. Портера

Джерело: [12, с.107].

Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища використовують 3-бальну шкалу, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє значення її впливу.

За результатами експертного оцінювання конкурентних сил розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ($K_{\text{впливу}}$) (формула (1.1))

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \times I_{\text{нк}} + 0,2 \times I_{\text{птз}} + 0,3 \times I_{\text{лок.}} + 0,1 \times I_{\text{пост.}} + 0,2 \times I_{\text{к}}. \quad (1.1)$$

Зазначимо вагомість впливу покупців на конкурентоспроможність підприємства, оскільки залежно від її рівня конкурентне середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника» [9, с.152].

При цьому показник загального впливу конкурентного середовища менше 1,5 свідчить про максимально сприятливу ситуацію для розвитку підприємства у конкурентному середовищі, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція підприємства є близькою до монопольної.

У межах від 1,5 до 2,0 конкурентне середовище підприємства є олігополістичним, для якого характерна незначна кількість виробників

однакового товару, існує дефіцит необхідної інформації, утруднений доступ до ресурсів.

Свідчить про ринок монополістичної конкуренції значення коефіцієнта впливу у межах 2,0-2,5, а це передбачає, що продукція на ринку є диференційованою, ускладнює процес входу на ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції.

Значення коефіцієнта загального впливу більше 2,5 вказує на несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов досконалої конкуренції [14, с.95].

За сучасних умов конкурентне середовище монополії і середовище досконалої конкуренції є досить радикальними моделями ринкової економіки та використовуються досить рідко. Отже, чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніша на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

Таким чином, модель п'яти сил конкуренції М. Портера характеризує динаміку конкурентної позиції підприємства окремої галузі, визначаючи відповідність його внутрішнього стану дії сил зовнішнього середовища [5, с.93].

Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку наступний етап у діагностиці конкурентного середовища підприємства.

З метою оцінки середовища діяльності фірм на ринку необхідно: шляхом розрахунку абсолютного та відносного відхилення дослідити динаміку таких показників: обсяги реалізації фірм, кількість фірм на ринку, чисельність працюючих в досліджуваній галузі та їх кваліфікація; надати характеристику продукції, що представлена на ринку та проаналізувати її в розрізі видів, марок тощо; визначити територіальні обмеження діяльності фірм.

Взаємодія між учасниками ринку. Аналіз взаємодії учасників ринку має включати загальну економічну оцінку середовища діяльності, в основі аналізу лежить застосування низки індексів, деякі з них наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Формули розрахунку показників ринкової концентрації

Показник	Формула розрахунку
Коефіцієнт концентрації (КК)	$K_K = \frac{PP_1 + PP_2 + \dots + PP_n}{PP_3}$
Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ)	$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$
Індекс Джині (G)	$G = \frac{1}{2(n-1)} \sum_{i,j=1}^n s_i - s_j $
Індекс Лернера (L)	$L = \frac{P - MC}{P} = \frac{P \sum_{i=1}^n s_i - \sum_{i=1}^n MC_i s_i}{P} = - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{Ed} = - \frac{HHI}{Ed}$
Показник дисперсії (σ)	$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (s_i - \bar{s})^2$
Показник ентропії (e)	$e = - \sum_{i=1}^n s_i \log_2 s_i$
Індекс Розенблюта (IR)	$IR = 1(2 \sum_{i=1}^n i r s_i - 1)$
Чотирьохдольний показник (CR)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$

Джерело: складено автором на основі [5-7].

Коефіцієнт концентрації дозволяє не тільки зіставити рівні концентрації різних галузей або ринків, а й проаналізувати їх динаміку, встановити, за рахунок частки яких підприємств (великих, середніх або дрібних) передбачається перегрупування ринкової влади. Істотний недолік показника концентрації полягає в його «нечутливості» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана є найбільш популярним узагальнюючим показником, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації.

Значення коефіцієнта знижується зі збільшенням кількості підприємств і зростає з посиленням нерівності між підприємствами при будь-якій їх кількості. При зведенні до квадрату частки ринку коефіцієнт встановлює більш значущими показники великих підприємств, ніж дрібних. Це означає, що якщо точні дані про частки ринку дуже малих підприємств відсутні, то підсумкова похибка не буде великою. Чим менший індекс, тим менша концентрація, тим за інших рівних умов сильніша конкуренція на певному ринку і тим слабшою є ринкова влада окремих підприємств [7, с.115].

0 – 1000 – ринок є немонаполізований (нормальний для конкуренції – конкурентний) ринок; рівень концентрації ринку низький (ринок низько концентрований), інтенсивність конкуренції висока;

1000-1800 – перехідний від конкурентного до монополізованого; рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірні;

≥ 1800 (1800 – 10000)– монополізований (неконкурентний) ринок. Рівень концентрації ринку високий (ринок високо концентрований), інтенсивність конкуренції низька [12, с.77].

Коефіцієнт Джині кількісно інтерпретує графік Лоренца та є відношенням площі, обмеженої фактичною кривою Лоренца і кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу ринкових часток (так званою «кривою абсолютної рівності»), до площі трикутника, обмеженого кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу часток і осями абсцис та ординат. Чим вищим є коефіцієнт Джині, тим більша нерівномірність розподілу ринкових часток між продавцями і, отже, за інших рівних умов є вищим рівень концентрації.

Коефіцієнт Лернера відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії. Чим більше ціна реалізації продукції підприємства відхиляється від конкурентних цін, тим вищий коефіцієнт. Цей коефіцієнт для абсолютно конкурентного ринку дорівнює нулю (ринкова влада відсутня); для ринку монополістичної

конкуренції він перебуває в межах 0,3-0,5; для ринку олігополії – в діапазоні 0,6-0,8 залежно від кількості підприємств (і з зменшенням підприємств коефіцієнт збільшується); для ринків з домінуючим підприємством він перебуває в межах 0,8-0,9, а для ринку монополії – наближається до 1.

Коефіцієнт ентропії – це середня частка підприємств, що існують на ринку, зважена за натуральним логарифмом зворотній їй величині. Абсолютні значення коефіцієнта ентропії, отримані при різних методиках розрахунку, економічного змісту не змінюють і дозволяють не тільки аналізувати тенденції, що відбуваються на одному і тому ж товарному ринку за певний період, а й зіставляти різні типи ринків. Коефіцієнт характеризує ступінь деконцентрації ринку та дозволяє більш глибоко дослідити рівень і динаміку концентрації: чим більший коефіцієнт, тим більша економічна невизначеність та нижчий рівень концентрації ринку [11, с.98].

Коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана) розраховується на основі зіставлення рангів підприємств на ринку і їх ринкових часток. Максимальне значення коефіцієнта дорівнює 1 (за умов монополії), мінімальне – $1/n$ (n – число підприємств у галузі). За економічним змістом цей показник схожий на індекс Герфіндаля-Гіршмана, проте до переваг коефіцієнта Холла-Тайдмана належить можливість врахування співвідношення розмірів підприємств-великих продавців, що допомагає провести більш глибокий аналіз ринкової структури галузі. Отже, коефіцієнт усуває недоліки індексу Герфіндаля-Гіршмана, оскільки обчислюється з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму

Чотирьохдольний показник (CR – Concentration Ratio) –(ЧДП) являє собою загальну частку чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на ринку, що розглядається [3, с.136].

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії підприємств-конкурентів знижують середній прибуток у галузі, прийнятною – якщо більшість підприємств одержують цілком помірний прибуток, і слабкою – якщо значна частина підприємств галузі може одержувати прибуток вищий за середній [13, с.72].

Існує достатня кількість різноманітних методик оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку і, як наслідок, визначення типу конкурентної ситуації на цьому ринку в своєму дослідженні ми використовуватимемо чотирьохдольний показник, індекс Розенблюта та індекс Херфіндаля-Хіршмана.

Відомо, що найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно однаковими частками ринку. Так, за допомогою коефіцієнта варіації інтенсивність конкуренції на ринку визначається за допомогою міри схожості ринкових часток конкурентів. При цьому інтенсивність конкуренції тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток. І навпаки: якщо значення коефіцієнта буде високим, а це засвідчуватиме очевидне існування лідерів і аутсайдерів у галузі, то інтенсивність конкурентної боротьби буде низькою (значення ІЧ наближається до нуля) [8, с.156].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СПОРТ-СОРС» НА РИНКУ ФІТНЕС ПОСЛУГ

2.1 Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СПОРТ-СОРС» – працює на вітчизняному ринку понад 6 років і встигло зарекомендувати себе як ефективне і популярне підприємство в сфері надання послуг для населення, що прагне професійно та аматорські займатися спортом чи підтримувати себе в хорошій спортивній формі. Згідно установчих документів ТОВ «СПОРТ-СОРС» в своїй господарській діяльності належить до спортивних об'єктів, але крім основного напрямку роботи підприємство також може займатися: фізкультурно-оздоровчою діяльністю, функціонуванням спортивних клубів, діяльністю із забезпечення фізичного комфорту, а також запроваджувати інші активності з охорони здоров'я, займатися роздрібною торгівлею продуктів харчування в спеціалізованих магазинах, роздрібною торгівлею, орендою та управлінням власною чи орендною нерухомістю.

Підприємство «СПОРТ-СОРС» було зареєстровано 28.02.2014 року за наступною юридичною адресою: 01014, місто Київ, Печерський район, вулиця Катерини Білокур, будинок 1, офіс 23.

Слоган ТОВ «СПОРТ-СОРС» – «Готовий виконувати!» означає, що підприємство дбає про свого клієнта його комфорт та забезпечує всім необхідним для занять спортом, фізкультурно-оздоровчою діяльністю, підтримування здорового способу життя населення.

Логотип ТОВ «СПОРТ-СОРС» зображено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «СПОРТ-СОРС»

У власності ТОВ «СПОРТ-СОРС» знаходиться спортивний клуб, що працює за франшизою відомої сітки спортивних клубів під назвою «Sport Life – мережа фітнес клубів», який розташований в центрі міста Вишневого по вулиці Вітянській, в будинку 2-А в ЖК «Авіа-Квартал».

Логотипом мережі фітнес клубів є широко відомий, зареєстрований торговий знак, зображений на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Логотип мережі фітнес клубів ТМ «Sport-life»

Історія створення ТМ «Sport Life» бере свій початок з моменту реалізації ідеї Дмитра Єкімова. Група компаній «Sport Life» заснована венчурним фондом Київ-Капітал в Меріленді, США в 2001 році з метою інвестицій в спортивну інфраструктуру країн Східної Європи.

Основним напрямом діяльності групи компаній «Sport Life» є розширення мережі фітнес-центрів та спортивних клубів, що працюють відповідно до світових стандартів. В наш час група компаній «Sport Life» управляє мережею фітнес-клубів, магазинів спортивного одягу, інвентарю та соляріїв.

Група компаній «Sport Life» має один з найбільших оборотів в СНД серед компаній, що працюють в області товарів та послуг для здорового способу життя.

Також група компаній «Sport Life» є імпортером в країнах СНД спортивного обладнання таких американських брендів, як: «Hammer Strength», «Precor», «TechnoGym», «BodyCraft», «StrongMan».

До основних послуг вишнівського спортивного клубу «Sport Life», що належить ТОВ «СПОРТ-СОРС» відносяться:

- персональні тренування;
- заняття в міні групах;
- тренажерний зал;
- аеробіка;
- йога;
- пілатес;
- танцювальні класи;
- рукопашний бій;
- SPA-процедури;
- масаж;
- фітнес бар з лаунж зоною.

Персонал спортивного клубу ТОВ «СПОРТ-СОРС» у м. Вишневому складається з генерального директора, його заступників відповідальних за

господарську та фітнес діяльність, п'яти адміністраторів, трьох менеджерів з продажу, сімнадцяти різнопрофільних професійних тренерів, двох масажистів, 3-х обслуговуючих працівників та 3-ох охоронців. Бухгалтерсько-фінансова діяльність підприємства здійснюється через аутсорсінг, програміст та маркетолог працюють не на постійній основі, а за потребою підприємства і за окремими трудовими контрактами.

Графічне відображення системи управління ТОВ «СПОРТ-СОРС» представлено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «СПОРТ-СОРС»

Як демонструє рис. 2.3. система управління ТОВ «СПОРТ-СОРС» є лінійно-функціональною.

Дослідження послуг підприємства ТОВ «СПОРТ-СОРС» має три визначальні асортиментні групи послуг, це: заняття в тренажерній залі; студіях групових програм; послуги SPA-комплексу. Тренажерний зал складається з таких зон: кардіотеатр, вантажно-блочні тренажери, вільні ваги, зона стретчинга та «Street Fit Zone». студії групових програм включають в себе 2

студії: власне, студію групових програм та універсальну студію. В універсальній студії проводяться заняття за авторськими методиками, у тому числі й клас TRX – функціональні тренування на спеціальних петлях. Студія групових програм дозволяє реалізовувати 25 видів групових програм: TRX, йога, функціональний тренінг, танцювальні класи та ексклюзивні програми. SPA комплекс поділений на: лаунж-зону з фітнес-баром, римську парну, руську лазню, масажний кабінет, джакузі. Всі послуги ТОВ «СПОРТ-СОРС» включають в себе понад 40 найменувань.

З метою кращого розуміння асортименту послуг, що надає ТОВ «СПОРТ-СОРС» представимо їх у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ширина та глибина асортименту послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС»

Ширина асортименту				
Глибина асортименту	Послуги студії групових програм №1	Послуги студії групових програм №2	Послуги, що надає SPA-комплекс	Заняття в тренажерній залі
	рукопашний бій	пілатес	сауна	індивідуальні заняття з тренером
	айкідо	класична йога	парна	заняття в міні групі з тренером
	тайський бокс	«флай-йога» - йога на полотнах	турецька баня	заняття без тренера
	карате	дитяча йога	джакузі	
	лайтбол	гімнастика	масажний кабінет	
	індивідуальні заняття з тренером за видами боротьби	аеробіка	«лаундж зона» з фітнес баром	
		«TRX» – функціональні тренування на спеціальних петлях		
		танцювальні програми за 15 видами		

Джерело: складено автором на основі [7–8].

Дані подані в табл. 2.1., дозволяють зазначити, що асортимент послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС» є досить широким та глибоким і відносно типовим до послуг, що широко представлені в мережі фітнес закладів групи «Sport Life».

Діючий асортимент послуг підприємства не потребує вдосконалення при безперебійній роботі закладу, оскільки, даний фітнес заклад є новим, унікальним в цьому регіоні та забезпечує всі необхідні групи фітнес послуг для населення. Для нашого спортивного закладу можна рекомендувати зосередити увагу на он-лайн програмах та збільшенні послуг, які можна реалізувати дистанційно, що зумовлено новими викликами зовнішнього середовища. Також, великою перевагою при виборі фітнес-клубу споживачем послуг спортивних закладів є наявність басейну (фактор впливу на вибір споживача – 12%) [3], звичайно, наше підприємство хотіло б мати таку послугу в своєму асортименті, але за браком технічних параметрів ТОВ «СПОРТ-СОРС», наразі не може реалізувати таку послугу своїм клієнтам.

Розглянемо динаміку надання послуг підприємством у розрізі проданих абонементів та програм за останні 2 роки (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Динаміка реалізації послуг за 2 типами абонементів

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2017 рік	2018 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. «Преміум старт»	29	15	-14	-51,72
2. «Преміум повного дня»	222	257	35	15,77
Разом	251	272	21	8,37

Джерело: складено автором на основі [6–8].

Аналізуючи табл. 2.2. можемо зробити висновок про збільшення загальної кількості реалізації послуг з продажу річних абонементів клієнтам фітнес-клубу в 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Таке зростання спостерігається не по всіх асортиментних групах однаково. За абонементами категорії «Преміум старт» скоротився попит на 51,72%. Такий тип абонементу передбачає відвідування закладу в будні дні з 7:00 до 17:00, у вихідні – з 9:00 до 17:00. Дана категорія абонементу визначає стандартний набір послуг, якими можете скористатися клієнт під час відвідування клубу, до яких належить:

заняття у тренажерному залі, кардіозалі, всі групові заняття в 2х, студіях, SPA-послуги (руська баня, фінська сауна, римська парна, джакузі «лаундж зона»), користування рушниками, користування сейфом, користування роздягальнями, відтермінування відвідування спорт-клубу до 60 днів. Цей тип абонементів втратив свою популярність в 2018 році в порівнянні з 2017 роком, тому що більше половини клієнтів власників такої абонементів перейшли на інший тип обслуговування, а саме придбали абонементи типу: «Преміум повного дня». Останній набрав більшу популярність серед клієнтів закладу і статистика продажів за даним типом абонементу зросла на 15,77% в 2018 році в порівнянні з минулим роком. Абонемент «Преміум повного дня» включає всі послуги абонементів «Преміум старт», а також такі додаткові послуги, як: індивідуальні тренування, авторські студії, оренда аксесуарів. Абонемент повного дня надає можливість відвідування клубів клієнтам по буднях – з 7:00 до 23:00 та у вихідні дні – з 9:00 до 22:00.

Проаналізувавши динаміку реалізації основних послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС», можемо розглянути динаміку структури асортименту послуг підприємства (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту послуг

Найменування абонементів	Реалізовано послуг у вартісному вигляді, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	
1. «Преміум старт»	106,10	87,80	6,62	4,95	-1,67
2. «Преміум повного дня»	1496,22	1687,13	93,38	95,05	1,67
Разом	1602,32	1774,93	100,00	100,00	-

Джерело: складено автором на основі [6-8].

Табл. 2.3 демонструє, що у структурі асортименту реалізованих послуг фітнес-клубу найбільша частка припадає на продаж пакету послуг за річним абонементом «Преміум повного дня» – 93,38% та 95,05% відповідно в 2017 та

2018 роках. Послуги за річним абонементом «Преміум старт» займає другу позицію і складає лише 6,62% та 4,95% відповідно.

Порівнюючи структуру асортименту реалізованих послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС» за 2017–2018 рр. можна зробити висновок, що зміни, які відбулися є не значними і зачепили лише дешевшу за вартістю групу послуг – «Преміум старт» скоротили дану групу на 1,67%. Щодо пакету послуг «Преміум повного дня» дана група у загальній структурі збільшилася на 1,67%. Отже, структура асортименту є відносно стабільною, відхилення є незначним і абсолютно зрозумілими для підприємства.

Визначення прибутковості реалізованих послуг. Розглянемо чистий дохід (виручку) від реалізації послуг та повні витрати на створення та реалізацію послуг у розрізі представлених асортиментних груп (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг та повні витрати на виробництво і реалізацію послуг у розрізі асортиментних груп, тис. грн.

Найменування товарних груп	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг		Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг		Прибуток від реалізації послуг	
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
1. «Преміум старт»	106,10	87,80	92,99	75,62	13,08	12,18
2. «Преміум повного дня»	1496,22	1687,13	1311,69	1408,31	184,55	278,82

Джерело: складено та розраховано автором на основі [6–8].

Аналізуючи дані представлені в табл. 2.4. бачимо, що основний прибуток для підприємства приносить така асортиментна група послуг, як продаж абонементів «Преміум повного дня», стосовно іншої групи «Преміум старт» – частка ринку фітне-клубу за даною категорією послуг досить низька, оскільки більшість клієнтів підприємства відають перевагу більш привабливому набору послуг з точки зору представлених груп. Але, оскільки, існує категорія клієнтів, яким підходить обмежений пакет послуг за нижчою ціною, то дана група хоч і

небагато чисельна та менш прибуткова для фітнес-клубу теж має місце серед представлених наборів послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС».

Характеристика постачальників та посередників. Стрімкий розвиток в Україні мережа фітнес-клубів «Sport Life» починає з 2007 року. На сьогоднішній день це є найбільша спеціалізована всеукраїнська фітнес-мережа, яка управляє 19 власними бізнесами і має один з найбільших оборотів у сфері спорту та здорового способу життя у Східній Європі. Клуби «Sport Life» знаходяться у більше 20 містах України, таких як: Київ, Вінниця, Дніпро, Запоріжжя, Луцьк, Львів, Одеса, Полтава, Суми, Херсон, Черкаси, Житомир, Рівне та ін. і включає більше ніж 70 фітнес-клубів.

Головним пріоритетом мережі є надання всього комплексу фітнес-послуг в одному приміщенні. Тому компанія активно розвиває усі напрямки послуг водночас. Завдяки такій політиці українці мають можливість відвідувати близько 131 басейна, 165 тренажерних залів, 190 студій аеробіки йоги та танців, 55 дитячих клубів «Sport Life».

Турбуючись про те, щоб здоровий спосіб життя вели якомога більше українців, компанія Sport Life встановила гнучку цінову політику. Мережа охоплює усі формати клубів від економ до люкс-класу.

Характеристика ділових партнерів підприємства. Серед стратегічних партнерів мережі найбільшими є наступні.

1. Група компаній К.А.Н. Девелопмент. Найбільша компанія забудовник в Україні, партнерство з якою надає можливість групі компаній «Sport Life» купувати необхідні площі та будувати технічно прийнятні приміщення для організації і проведення фітнес діяльності.

Компанія має успішний досвід системного управління нерухомістю: створення концепцій, проектування, будівництва та експлуатації бізнес-центрів класу «А», торгово-розважальних комплексів преміум-сегмента, багаторівневих комерційних паркінгів, котеджних селищ. У складі компанії – генеральний підрядник (К.А.Н. Строй), власна студія комфорту, профільні підрозділи

інженерного, експлуатаційного, фінансового, комерційного і юридичного супроводу проектів, компанія реалізації нерухомості.

К.А.Н. Девелопмент є учасником багатьох професійних організацій та об'єднань. Зокрема: членом Української Будівельної Асоціації та The Council on Tall Buildings and Urban Habitat (Chicago, IL, USA), учасником затверджених Мінрегіонбудом програм експериментального висотного будівництва, співпрацює з провідними вітчизняними та іноземними проектними бюро та інжиніринговими компаніями, регулярно розширює власні можливості шляхом впровадження нових технологій і методів управління. Метою компанії є завоювання лідируючих позицій на ринку девелоперських послуг та будівництва України.

2. Другим за обсягами співпраці стратегічним партнером підприємства є «Київміськбуд». Історія компанії починається в 1955 році зі створення Головного управління житлового і цивільного будівництва при Київському міськвиконкомі на базі спеціалізованих підприємств м. Києва. Метою створення «Головкиївміськбуду» було збільшення обсягів житлового і цивільного будівництва у столиці України, впровадження індустріальних методів житлового будівництва. Силами працівників «Київміськбуду» побудовано переважну більшість унікальних об'єктів, які прикрашають місто.

Компанією «Київміськбуд» забудовано місто, яке більш ніж у 9 разів перевищує житловий фонд довоєнного Києва; 44 мільйони квадратних метрів житла; 649 дитячих садків; 344 загальноосвітніх школи; більш як 200 великих комплексів охорони здоров'я; тисячі будинків і споруд торговельного та побутового обслуговування і виробничого призначення; десятки кінотеатрів, бібліотек, готелів; сотні лабораторних і навчальних корпусів, науково-дослідних інститутів та університетів; десятки тисяч кілометрів доріг, інженерних мереж і комунікацій різноманітного призначення, які забезпечують життєдіяльність міського господарства; залучення у будівництво майже одного

мільярда гривень внутрішніх вітчизняних інвесторів; формування соціального і виробничого підґрунтя для створення цивілізованого ринку житла.

3. «ТММ» – вертикально інтегрована девелоперсько-будівельна компанія повного циклу. ТММ працює на будівельному ринку України з 1994 року і є однією з провідних будівельних компаній країни. З 2007 року акції компанії котируються на Франкфуртській фондовій біржі. За 18 років успішної роботи «ТММ» здала в експлуатацію 32 проекти житлової та комерційної нерухомості, а це понад 600 тис. кв. м., отже, більше 2000 сімей живуть у комплексах ТММ в Києві, Харкові та Житомирі. Серед завершених проектів у Києві – ЖК «Тріумф» на вул. Звіринецькій, ТРЦ «КОМОД», житловий комплекс на вул. Володимирській, 49 а, житловий комплекс на вул. Галі Тимофєєвої та ін.

На стадії будівництва знаходиться більше 200 тис. кв. м нерухомості ТММ. Наймасштабнішим об'єктом, що будує компанія є житловий комплекс «Сонячна брама» в Києві, який реалізується як проект квартальної забудови і складається з 14 житлових будинків. ЖК «Сонячна брама» отримав нагороду міжнародного конкурсу European Property Awards 2011 в категорії «Висотна житлова нерухомість» в Україні.

4. Фінансово-промислова група «ЛІКО» – багатопрофільний концерн з успішним досвідом роботи на ринку України. До його складу входить більше 40 фірм на чолі з компанією ТОВ «ТМО «Ліко-Холдинг». Компанія «Ліко-Холдинг» має 20-річну історію безперервної діяльності і є піонером будівельної галузі України. Структурні підрозділи Холдингу надають: повний комплекс послуг з будівництва – від розроблення проектів до здачі готових об'єктів; продаж квартир та нежитлових приміщень у столичному житловому масиві «Ліко-Град» (Теремки-ІІ, Голосіївський район); надання в оренду нежитлових площ в центральній частині міста та на масиві; житлово-комунальні послуги жителям масиву «Ліко-Град»; послуги з дизайну та оформлення інтер'єрів; виготовлення склопластикової столярки; виготовлення корпусних меблів,

дверей тощо; послуги у сфері торгівлі та громадського харчування; послуги з побутового обслуговування населення.

Основною діяльністю компанії є комплексна забудова нового житлового масиву сучасного зразка «Ліко-Град». Одним з основних критеріїв успіху в діяльності компанії є застосування в будівництві енергозберігаючих та екологічно чистих матеріалів, новітніх зарубіжних технологій і власні ноу-хау. Компанія «Ліко-Холдинг» також збудувала значну кількість споруд соціального значення, таких як дитячі садки, школи, спортивні майданчики.

5. Інвестиційно-девелоперська компанія «Bud House Group», яка активно розвивається протягом останніх років, з моменту свого заснування встигла значно зрости, як за кількістю та розмірами проектів, так і за охопленими сферами діяльності. Основною діяльністю компанії є будівництво та розвиток об'єктів нерухомості на території України, а також повне управління ними. Діяльність цієї компанії охоплює: купівлю та оренду земельних ділянок для подальшого розвитку; купівлю об'єктів нерухомості для подальшого розвитку; придбання проектів, що розвиваються; залучення зовнішніх інвестицій в проекти, що розвиваються; співпраця з українськими та іноземними компаніями. Компанія «Bud House Group» реалізує проекти в сегментах торговельної, офісної, готельної та заміської нерухомості в Києві та області, Сумах, Черкасах, Івано-Франківську та Запоріжжі.

6. ТОВ «Будівельник-П» будівельно-інвестиційна компанія повного циклу, що динамічно розвивається на ринку житлового та комерційного будівництва. Заснована в 1995 році і зарекомендувала себе як надійна, стабільна з динамічним розвитком. За роки своєї діяльності «Будівельник-П» заслужила репутацію надійного партнера і відповідального забудовника.

Компанія використовує тільки передові технології зведення житлових і комерційних будівель, має всі необхідні ліцензії та сертифікати. У сфері будівництва ТОВ «Будівельник-П» виступає як замовник і як генеральний

підрядник, здійснюючи роботи з проектування, будівництва, капітального ремонту та реконструкції найрізноманітніших будівель і споруд.

7. Інвестиційно-девелоперська компанія «Град Інвест» в управлінні якої знаходяться торгівельно-розважальні центри та спортивні об'єкти по всій Україні, в таких містах як Київ, Львів, Луцьк, Одеса, Чернівці, Суми, Житомир.

Також до партнерів мережі групи компаній «Sport Life» відносяться інші компанії, з якими фітнес клуби постійно взаємодіють в своїй діяльності, серед них: компанія, що надає юридичні послуги та здійснює правову підтримку для мережі фітнес-клубів – ЮК «Юскутум»; будівництвом сквош-кортів займається група «BFCconstruction»; послуги хімчистки реалізує хімчистка «KIMS».

Серед постійних партнерів мережі «Sport Life» значне місце займають спортивні федерації: українського фігурного катання, сквошу України, федерація триатлону України, Федерація легкої атлетики міста Києва, Федерація пауерліфтингу України, Федерація пляжного волейболу міста Києва, Федерація вейкбордингу міста Києва, Федерація боксу міста Києва.

Крім професійного партнерства тісно пов'язаного зі спортивним життям міста Києва та країни мережа груп фітнес-клубів «Sport Life» тісно взаємодіє з ЗМІ. З стабільною регулярністю і певною частотою новини про діяльність мережі «Sport Life» можна спостерігати на таких інформаційних ресурсах, як: «Ліга.Новини», «Сьогодні.ua», «Корреспондент», «Унін», «Bigmir.net», «Деро.ua», «DSnews.ua», «Главред», «Вести», «ТСН», «UBR», «Ліга.Бізнес». Найчастіше відомості та новини про групу фітнес клубів транслуються на таких телевізійних каналах: «СТБ», «Новий канал», «ICTV», «Прямий» «П'ятий канал», «Перший діловий телеканал», «24-канал» та інші.

Характеристика постачальників ТОВ «СПОРТ-СОРС». Серед основних постачальників підприємства необхідно виділити декілька груп за різними напрямками діяльності: спортивне обладнання, знаряддя та інвентар, меблі, спец-одяг персоналу, продукти та напої для фітнес-бару, побутова і

спеціалізована хімія та бавовняні вироби для зони SPA, оргтехніка та засоби зв'язку для адміністративних потреб, канцтовари.

Узагальнена інформація щодо постачальників підприємства наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Постачальники підприємства

Назва групи	Постачальники
1	2
Спортивне обладнання, знаряддя інвентар та	<p>Італійське обладнання компанії «Technogym» є продукцією найбільш відомої торгової марки, яка є офіційним постачальником Олімпійських і Паралімпійських Ігор в Сідней-2000, Афінах-2004, Турині-2006 і в Пекіні-2008. Це ж спортивне обладнання можна зустріти в тренажерних залах кращих футбольних клубів, таких як «Мілан», «Барселона», «Ювентус», «Арсенал», «Динамо» (Київ), «Челсі» і багато інших.</p> <p>Не менш відомим є обладнання американських брендів підприємств «Life Fitness» і «Hammer Strength», які відрізняються особливою надійністю і різними конструктивними особливостями. Будь-який з цих тренажерів можна налаштувати в залежності від фізичних даних людини і його спортивної підготовки. При розробці обладнання для фітнес клубів і тренажерних залів, компанія «Life Fitness» проводить масштабні дослідження, пов'язані з новітніми відкриттями в області удосконалення тренажерів, а також з розробкою нових спортивних програм. Недарма обладнання цих торгових марок застосовується для підготовки професійних спортсменів. ТОВ ««Інтер Атлетика» компанія з виробництва та встановлення спортивного обладнання.</p>
Меблі	Компанія «EUROFIT» - це офіційне представництво корпорації «Johnson Health Tech.USA» світового лідера з виробництва спортивного обладнання преміальних торгових марок: «MATRIX», «VISION», «HORIZON». Сервісний центр компанії «EUROFIT» вважається кращим з ремонту та обслуговуванню спортивного обладнання в Україні.
Спец-одяг персоналу	<p>Компанія «МС Пошив» – надійний постачальник робочого одягу, взуття та засобів захисту.</p> <p>Прикладами такого спецодягу є: кітелі, халати, костюми, фартухи для офіціантів, комплекти адміністраторів, костюми для обслуговуючого персоналу, головні убори, футболки, поло тощо.</p> <p>В цій компанії завжди можна придбати готові варіанти будь-якого спецодягу або замовити пошив під замовлення з розміщенням необхідного логотипу.</p>

1	2
Продукти та напої для фітнес-бару	Спортивне харчування від компаній: «BioTech USA», «Nutrend», «Dymatize», «Atomix», «Power Pro», «BSN». Мінеральні води компаній: ТОВ «А.В.М. Країна», ПрАТ «МЗМВ «Оскар» - ТМ»Моршинська», ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» - вода ТМ «Вонаqua». Також підприємство тісно співпрацює з місцевими супермаркетами ТМ «Сільпо», «Фора», «Коло» та «Novous» на предмет закупівлі свіжих фруктів та овочів для соків та салатів, а також для придбання інших необхідних продуктів, напоїв та інгредієнтів.
Побутова і спеціалізована хімія та бавовняні вироби для зони SPA	Інтернет платформа «Prom.ua». Інтернет магазин з його партнерами ТМ «Розетка».
Оргтехніка та засоби зв'язку для адміністративних потреб	Стратегічним партнером і постачальників категорії товарів і сервісних послуг надає мережа магазинів ТМ «Цитрус .ЮА», та Інтернет магазин з його партнерами ТМ «Розетка».
Канцтовари	Інтернет магазин з його партнерами ТМ «Розетка» та інтернет платформа «Prom.ua».

Джерело: складено автором

Цільова аудиторія мережі фітнес-клубів «Sport Life». Станом на початок 2018 р. клієнтами мережі стали понад 350 тис. осіб по всій Україні. У групи компаній «Sport Life» немає жодних вікових обмежень для відвідування клубів, якщо це дозволяє здоров'я. У мережі є заняття для різних вікових груп, починаючи із немовлят [19].

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «СПОРТ-СОРС» за останні 2 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	1602,32	1774,93	172,61	10,77

1	2	3	4	5	6
2. Собівартість реалізованих послуг	тис. грн.	1061,99	1073,02	11,03	1,04
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	98,33	104,09	5,76	5,86
4. Витрати на збут	тис.	244,36	306,82	62,46	25,56
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг	тис. грн.	1404,68	1483,93	79,25	5,64
6. Прибуток від реалізації послуг	тис. грн.	197,64	291,00	93,40	47,24
7. Чистий прибуток	тис. грн.	162,06	238,62	76,56	47,24
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,67	83,60	-4,06	-4,64
9. Рентабельність діяльності (продажу)	%	10,11	13,44	3,33	-
10. Рентабельність послуг	%	14,07	19,61	5,54	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства [Додаток А].

Як бачимо з табл. 2.6., ТОВ «СПОРТ-СОРС» за результатами роботи останніх 2-хроків провадило звичайну господарську діяльність і в кінцевому фінансовому результаті підприємство отримало прибуток, що свідчить про його ефективність. Наведені дані демонструють, що у підприємства спостерігається значне збільшення чистого прибутку на 47,24% це є хорошим показником, оскільки власники вклали значні кошти на початку створення бізнесу і лише за останні роки мають можливість повернути вкладення і отримати позитивний результат від ведення бізнесу. Дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства у звітному періоді порівняно з минулим періодом зросла на 10,77%, тоді як повні витрати зросли на 5,64%. Основною причиною такого зростання у звітному періоді порівняно з минулим періодом є збільшення виручки від реалізації послуг при відносно сталих витратах. Як бачимо, собівартість реалізованих послуг в 2018 році змінилася лише на 1,04%, адміністративні витрати зросли на 5,86%, суттєво зросли лише витрати на збут 25,56%, що пояснюється масштабною рекламною компанією та активними

зовнішніми комунікаційним діями підприємства. Отже підприємство як в 2017 році так і в 2018 році було прибутковим. Прибуток від реалізації послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС» склав 197,63 тис. грн. та 291,00 тис. грн. відповідно в 2017-2018 роках. Чистий прибуток підприємства зростає і в 2018 році склав 238,62 тис. грн., що є позитивною динамікою і результатом повернення інвестицій в новостворений фітнес-бізнес. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у звітному році зменшилися на 4,64% через те, що збільшився чистий дохід і відносно зменшилися сукупні витрати, що також демонструє прибутковість діяльності. Рентабельність діяльності (продажу) підприємства зросла на 3,33%, а загальна рентабельність послуг підприємства на 5,54% за рахунок збільшення вартості послуг при відносно не змінних витратах на ці послуги. Отже, можемо зробити висновок, що наше підприємство є ліквідним, а діяльність, що здійснює компанія є ефективною і прибутковою.

Дослідження конкурентів підприємства. Для розуміння загроз і можливостей розглянемо основних конкурентів нашого підприємства ТОВ «СПОРТ-СОРС» («Sport Life» м. Вишневе по вул. Вітянській, 2А ЖК «Авіа Квартал») за регіональним принципом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика конкурентів підприємства

Показники	Конкуренти		
	«Sport Life» ТРЦ «Cherry Mall» (м. Вишневе, вул. Київська, 2Л)	ТОВ «Олімп» (ЖК «Піонерський»)	ТОВ «Жим» (ЖК «Евромісто»)
1	2	3	4
1. Цілі конкурентів			
послуги	забезпечення конкурентоспроможності послуг підприємств на ринку; максимізація темпів зростання обсягів реалізації послуг серед населення регіону.	забезпечення необхідного обсягу реалізації послуг при мінімальній питомій собівартості; отримання бажаної частки прибутку в загальному обсязі від реалізації послуг	надання якісних послуг відповідно до переліку і можливостей; збільшення кількості клієнтів за рахунок переваг в послугах; максимізація прибутку
ціни	розширення частки ринку за рахунок мережевого зростання	максимізація прибутку, підвищення рівня рентабельності;	збільшення частки ринку та рентабельності послуг

1	2	3	4
Реклама	формування доброзичливого ставлення до компанії; постійна присутність на телевізійних каналах, пресі, Інтернет ресурсах, спонсорство, меценатство, благодійна діяльність	інформування, нагадування про мережу та її послуги, спеціальні пропозиції, переваги	збереження стабільного положення на ринку при помірній рентабельності і загальних хороших показниках діяльності
розвиток компанії у майбутньому	утримання лідерських позицій на ринку	утримувати свою частку ринку, розширити лінійку послуг	стимулювання збуту послуг; лідерство з продажу дитячих спортивних абонементів
2. Сильні сторони конкурентів			
загальні параметри	лідерство мережі на ринку; широкий спектр послуг; наявність басейну; хороша локація (в ТРЦ)	лідерство з надання послуг в своєму ЖК; авторитет підприємства з тривалою історією існування та позитивною репутацією; задовольняє попит за якістю та ціною	лідерство в своєму ЖК; наявність басейну; дитячі спортивні програми; помірковані ціни, хороша якість послуг
3. Слабкі сторони конкурентів			
загальні параметри	ще не відкрився, на етапі запуску; територіальна та мережева конкуренція; невизначеність кількості клієнтів і завантаженості закладу	відсутність басейну; не проводиться моніторинг ступеня задоволеності якістю наданих послуг та рівня задоволення споживачів; маленька площа закладу, відсутня можливість збільшити технічні параметри	не активна рекламна політика; маленька площа закладу, відсутня можливість збільшити технічні параметри фітнес-зони, висока конкуренція в сегменті послуги тренажерної зали та групових студій

Джерело: складено автором на основі [31].

Дослідження табл. 2.7., дозволяє зробити висновки, що лідером на ринку фітнес послуг є ТОВ «СПОРТ-СОРС», але дуже скоро в місті Вишневому відкривається новий фітнес-клуб групи підприємств мережі «Sport Life» і нашому підприємству загрожує внутрішньо мережева конкуренція оскільки в новому спортивному закладі передбачено басейн, а це суттєва перевага при виборі спортивного закладу споживачем послуг.

Також одним із вагомих конкурентів ТОВ «СПОРТ-СОРС» є спортивний заклад ТОВ «Жим» розташований в ЖК «Евромісто», м. Вишневого. Основною перевагою даного закладу є наявність 25-ти метрового басейну. Також цей фітнес клуб має хороше розміщення у найбільшому за розмірами ЖК, що дозволяє клубу утримувати достатньо велику кількість клієнтів і особливо дітей. Саме в категорії дитячі спортивні програми ТОВ «Жим» є лідером продажу в своєму сегменті. Серед головних недоліків спортивного закладу є обмежені технічні можливості щодо розширення закладу за площею, а також нежвава рекламна політика компанії.

Інший конкурент територіальний конкурент нашого підприємства – ТОВ «Олімп», що розташований в ЖК «Піонерський». Цей фітнес-клуб займає 3 місце за часткою ринку в місті Вишневому і не є суттєвим конкурентом для ТОВ «СПОРТ-СОРС». ТОВ «Олімп» має свої особливості, оскільки, клієнтами клубу є в основному молодь та сімейні пари, що проживають в ЖК «Піонерський», ЖК «Акварелі-2» та поблизу розташованих будинках. Спортивний заклад має невеличку площу, відсутність басейну та SPA-зони з можливістю відпочити після занять спортом та приємно провести час в цьому закладі не дозволяють привернути велике коло диверсифікованих споживачів, тому клієнти перебувають тут обмежену кількість часу і дуже швидко залишають спортивний клуб після закінчення запланованого тренування. В такому закладі важко реалізувати додаткові послуги чи розширити їх. За ціновою політикою та якістю надання послуг ТОВ «Олімп» наблизений до своїх цільових конкурентів.

Якщо порівнювати підприємства-конкуренти з ТОВ «СПОРТ-СОРС», то слід зазначити, що серед сильних сторін підприємства переважає наявність великої кількості та високої якості спортивних послуг які надаються за хорошою ціною, наявність спеціальних пропозицій і особливих умов для клієнтів закладу (наприклад: можливість заморозки абонементу загальним терміном на 2 місяці на протязі року). Мережа «Sport Life» є лідером на ринку

України в наданні фітнес-послуг населеною, тому має великий досвід в роботі з клієнтами і володіє всіма секретами успіху, чим ділиться зі своїми мережевими клубами, які щойно відкриваються і тільки починають провадити підприємницьку діяльність в цій сфері. ТОВ «СПОРТ-СОРС», який працює за франшизою «Sport Life» отримує колосальну підтримку з боку головного офісу мережі кампаній і тому на даному етапі своєї роботи має чіткі цілі і провадить успішні тактичні дії, щодо реалізації головної мети, утримуванні лідерських позицій та наданні високоякісних послуг кожному клієнту. Єдиним суттєвим недоліком нашого підприємства є відсутність басейну, що є важливим фактором для споживача при виборі спортивного закладу, але на жаль, ТОВ «СПОРТ-СОРС» не має технічної можливості в ліквідації виявленої слабкої сторони.

Отже, ТОВ «СПОРТ-СОРС» надає широкий спектр високоякісних послуг, ефективно співпрацює з професійними посередниками та діловими партнерами, добре знає та постійно вивчає преференції своїх споживачів, вдосконалює свої сильні сторонами та здійснює цілком успішну діяльність.

Основними ризиками в діяльності ТОВ «СПОРТ-СОРС» можуть бути:

- збільшення кількості конкурентів на ринку та, зокрема, за місцем розташування;
- зменшення вартості послуг у конкурентів;
- збільшення спектра послуг у конкурентів;
- зниження купівельної спроможності у клієнтів спортивного клубу та потенційних споживачів послуг;
- знецінення здорового способу життя та деморалізація спортивних клубів серед населення;
- збільшення кількості безкоштовних он-лайн тренувань в мережі Інтернет та популяризація занять спортом дома чи на природі;
- епідемії хвороб, стихійні лиха, форсмажорні обставини, що важко передбачити заздалегідь.

Визначені ризики ми можемо згрупувати на декілька груп, це ті, що власне залежать від діяльності компанії і підприємство може контролювати ситуацію на ринку та ті, на які важко вплинути – зовнішні ризики.

2.2. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «СПОРТ-СОРС»

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища достатньо трудомістка складова розробки стратегії.

Глибоке дослідження фітнес-клубу дозволить прийняти вірні управлінські та маркетингові рішення, а саме: правильно підібрати чинники маркетингового впливу на формування та коригування поведінки існуючих та потенційних споживачів послуг фітнес-клубу які в подальшому приведуть клуб до стабільного розвитку, ефективності провадження діяльності та популярності серед клієнтів.

Ми використаємо підхід, за якого відбувається порівняння з усіма конкурентами, котрі діють в межах географічного ринку. Такий підхід є досить трудомістким, однак і результати його дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Для проведення даного дослідження нам потрібні дані найближчих конкурентів за три звітні періоди, а саме обсяги реалізації послуг за останні роки (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Рейтинг конкурентів

Назва підприємства	Обсяги реалізації послуг, тис. грн.		
	2017	2018	2019
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
ТОВ "Атлетіко"	2179,21	2481,75	2384,19
ТОВ "СПОРТ-ФОКС"	2080,84	2182,51	2381,90
ТОВ "Олімп"	1951,28	1850,01	1849,88

1	2	3	4
ТОВ "Спорт-Сорс"	1602,32	1774,93	1847,32
ТОВ «Софія»	1537,16	1799,62	1732,95
ТОВ "Фаворит"	1236,41	1636,18	1537,24
ТОВ "Жим"	938,39	1039,72	1034,91
ТОВ "Спортик"	1140,82	1036,53	998,90
ТОВ «Акварелі»	825,72	827,04	724,61
ТОВ "Ритм життя"	918,20	813,71	611,85

Джерело: складено автором

На основі наведених у таблиці 2.8 даних, оцінимо рівень інтенсивності конкуренції на товарному ринку за допомогою показників, що характеризують рівень монополізації та ступінь концентрації ринку (чотирьохдольний показник концентрації, індекс Харфіндела-Хіршмана, індекс Розенблюта).

Розрахунок показника «індекс Харфіндела-Хіршмана» передбачає обчислення ринкових часток всіх виробників (у %), квадратів цих ринкових часток та знаходження сумарних значень останніх по всім виробникам. Визначення індексу ННІ використовується при аналізі рівня конкуренції та враховує частку на ринку кожного з учасників. Означені розрахунки будемо виконувати та подавати у табличній формі (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9

Розрахунок показника «індекс Харфіндела-Хіршмана» за 2017 рік

Назва підприємства	Обсяги реалізації, млн. одиниць продукції	Частка ринку, %	Квадрат частки ринку
ТОВ "Атлетіко"	2179,21	15,12	228,61
ТОВ "СПОРТ-ФОКС"	2080,84	14,43	208,22
ТОВ "Олімп"	1951,28	13,54	183,33
ТОВ "Спорт-Сорс"	1602,32	11,11	123,43
ТОВ «Софія»	1537,16	10,67	113,84
ТОВ "Фаворит"	1236,41	8,58	73,62
ТОВ "Елемент"	938,39	6,53	42,64
ТОВ "Спортик"	1140,82	7,91	62,57
ТОВ «Акварелі»	825,72	5,73	32,83
ТОВ "Ритм життя"	918,20	6,37	40,57
Разом:	14410,35	100,0	1109,66
Значення показника «ІХХ»	-	-	1109,66

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахуємо показник індексу Харфіндела-Хіршмана за 2018 рік.

Таблиця 2.10

Розрахунок показника «індекс Харфіндела-Хіршмана» за 2018 рік

Назва підприємства	Обсяги реалізації, млн. одиниць продукції	Частка ринку, %	Квадрат частки ринку
ТОВ "Атлетіко"	2481,75	16,07	258,29
ТОВ "СПОРТ-ФОКС"	2182,51	14,13	199,75
ТОВ "Олімп"	1850,01	11,99	143,53
ТОВ "Спорт-Сорс"	1774,93	11,50	132,02
ТОВ «Софія»	1799,62	11,65	135,81
ТОВ "Фаворит"	1636,18	10,59	112,26
ТОВ "Елемент"	1039,72	6,73	45,31
ТОВ "Спортик"	1036,53	6,71	45,05
ТОВ «Акварелі»	827,04	5,36	28,68
ТОВ "Ритм життя"	813,71	5,26	27,76
Разом:	15442	100,0	1128,46
Значення показника «ІХХ»	-	-	1128,46

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахуємо показник індексу Харфіндела-Хіршмана за 2019 рік.

Таблиця 2.11

Розрахунок показника «індекс Харфіндела-Хіршмана» за 2019 рік

Назва підприємства	Обсяги реалізації, млн. одиниць продукції	Частка ринку, %	Квадрат частки ринку
ТОВ "Атлетіко"	2384,19	15,79	249,32
ТОВ "СПОРТ-ФОКС"	2381,90	15,77	248,7
ТОВ "Олімп"	1849,88	12,25	150
ТОВ "Спорт-Сорс"	1847,32	12,23	149,59
ТОВ «Софія»	1732,95	11,49	131,64
ТОВ "Фаворит"	1537,24	10,17	103,58
ТОВ "Елемент"	1034,91	6,85	46,94
ТОВ "Спортик"	998,90	6,61	43,73
ТОВ «Акварелі»	724,61	4,79	23,01
ТОВ "Ритм життя"	611,85	4,05	16,41
Разом:	15103,75	100,0	1162,92
Значення показника «ІХХ»	-	-	1162,92

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розраховані значення індексу Харфіндела-Хіршмана за 2017, 2018 та 2019 роки для виробників даного товарного ринку свідчать про те, що цей ринок є перехідний від конкурентного до монополізованого; оскільки рівень

концентрації ринку і інтенсивність конкуренції знаходиться в інтервалі від 1000 до 1800.

Розрахуємо чотирьохдольний показник

Чотирма першими підприємствами ринку є ТОВ «Атлетіко», ТОВ «СПОРТ-ФОКС», ТОВ «Олімп» і ТОВ «Спорт-сорс». Їхня загальна ринкова частка складає:

За 2017 рік: $(2179,21+2080,84+1951,28+1602,32)/14410,35=0,5422$

За 2018 рік: $(2481,75+2182,51+1850,01+1774,93)/15442=0,5368$

За 2019 рік: $(2384,19+2381,90+1849,88+1847,32)/15103,75=0,5603$

Відповідно до отриманих результатів ринок фітнес послуг за 2017, 2018 та 2019 роки є помірно концентрованим, оскільки частка більша за 50 % ,але менша за 70 % .

Індекс Розенблюта, передбачає визначення рангу підприємства, ринкової його частки та добутку рангу на ринкову частку. Рангові індекс концентрації, розраховується на основі зіставлення рангів підприємницьких фірм на ринку однойменних товарів і часткою цих фірм на розглянутих ринках

Розрахуємо індекс Розенблюта за звітний період 2017 року (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок показника «індекс Розенблюта» за 2017 р.

Назва підприємства	Обсяги реалізації, млн. одиниць продукції	Частка ринку	Ранг підприємства	Добуток рангу на частку ринку
ТОВ "Атлетіко"	2179,21	0,151	1	0,151
ТОВ "СПОРТ-ФОКС"	2080,84	0,144	2	0,288
ТОВ "Олімп"	1951,28	0,135	3	0,405
ТОВ "Спорт-Сорс"	1602,32	0,111	4	0,444
ТОВ «Софія»	1537,16	0,106	5	0,53
ТОВ "Фаворит"	1236,41	0,086	6	0,516
ТОВ "Елемент"	938,39	0,065	8	0,52
ТОВ "Спорттик"	1140,82	0,079	7	0,553
ТОВ «Акварелі»	825,72	0,057	10	0,57
ТОВ "Ритм життя"	918,20	0,063	9	0,567
Разом:	14410,35	1	-	4,54
Значення показника «ІР»				0,123

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахуємо індекс Розенблюта за звітний період 2018 року (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок показника «індекс Розенблюта» за 2018 р.

Назва підприємства	Обсяги реалізації, млн. одиниць продукції	Частка ринку	Ранг підприємства	Добуток рангу на частку ринку
ТОВ "Атлетіко"	2481,75	0,160	1	0,160
ТОВ "СПОРТ-ФОКС"	2182,51	0,141	2	0,282
ТОВ "Олімп"	1850,01	0,12	3	0,36
ТОВ "Спорт-Сорс"	1774,93	0,115	5	0,575
ТОВ «Софія»	1799,62	0,116	4	0,464
ТОВ "Фаворит"	1636,18	0,105	6	0,63
ТОВ "Елемент"	1039,72	0,067	7	0,469
ТОВ "Спорттик"	1036,53	0,067	8	0,536
ТОВ «Акварелі»	827,04	0,053	9	0,477
ТОВ "Ритм життя"	813,71	0,052	10	0,52
Разом:	15442	1	-	4,47
Значення показника «ІР»				0,126

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахуємо індекс Розенблюта за звітний період 2019 року (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок показника «індекс Розенблюта» за 2019 р.

Назва підприємства	Обсяги реалізації, млн. одиниць продукції	Частка ринку	Ранг підприємства	Добуток рангу на частку ринку
ТОВ "Атлетіко"	2384,19	0,159	1	0,159
ТОВ "СПОРТ-ФОКС"	2381,90	0,158	2	0,316
ТОВ "Олімп"	1849,88	0,123	3	0,369
ТОВ "Спорт-Сорс"	1847,32	0,122	4	0,488
ТОВ «Софія»	1732,95	0,115	5	0,575
ТОВ "Фаворит"	1537,24	0,069	6	0,414
ТОВ "Елемент"	1034,91	0,068	7	0,476
ТОВ "Спорттик"	998,90	0,066	8	0,528
ТОВ «Акварелі»	724,61	0,047	9	0,423
ТОВ "Ритм життя"	611,85	0,041	10	0,41
Разом:	15103,75	1	-	4,16
Значення показника «ІР»				0,136

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отримані результати розрахунку лише трохи перевищують рівень найнижчого показника. А це значить, що ринок фітнес послуг в нашій місцевості характеризується як ринок інтенсивної конкуренції.

2.3. Узагальнююче оцінювання стану конкуренції на ринку фітнес послуг та визначення відповідно йому конкурентної ситуації для ТОВ «СПОР-СОРС»

Найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно однаковими частками ринку, у такому разі інтенсивність конкуренції на ринку фітнес послуг можна визначити як помірну.

У результаті дослідження конкуренції у середовищі діяльності підприємств відповідно до запропонованої методики виявляються ті конкуренти, які становлять особливу небезпеку і відносно яких розробляються спеціальні стратегії та форми економічної поведінки. Наведені вище показники, дають достатню інформацію про інтенсивність конкуренції, але не враховують особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби. Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку фітнес послуг в 2017-2019 рр. наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку фітнес послуг в 2017-2019 рр.

Показник	Формула розрахунку	Значення показника			Ситуація на ринку	Характеристика динаміки показників	
		2017	2018	2019		2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чотирьох-частковий показник	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$	0,5422	0,5368	0,5603	перехідний від конкурентного до монополізованого	Показник зменшився, але ситуація на ринку залишається стабільною	Показник збільшився суттєво, ситуація стабільна

1	2	3	4	5	6	7	8
Індекс Херфіндаля - Хіршмана	$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$	1109,66	1128,46	1162,92	помірно концентрований	Спостерігається невелике збільшення	Значення показника незначно змінилося
Індекс Розенблюта	$IR = 1(2 \sum_{i=1}^n irs_i - 1)$	0,123	0,126	0,136	інтенсивної конкуренції	Індекс зріс на три соті, ринок залишається в межах інтенсивної конкуренції	Статистично показник збільшується з кожним роком і прямує до ринку помірної конкуренції

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чотирма першими підприємствами ринку є ТОВ «Атлетіко», ТОВ «СПОРТ-ФОКС», ТОВ «Олімп» і ТОВ «Спорт-сорс». Їхня загальна ринкова частка складає 0,5422 за 2017 рік, 0,5368 за 2018 рік та 0,5603 за 2019 рік.

Відповідно до отриманих результатів ринок фітнес послуг за 2017, 2018 та 2019 роки є помірно концентрованим, оскільки частка більша за 50 % ,але менша за 70 % .

Розраховані значення індексу Харфіндела-Хіршмана за 2017, 2018 та 2019 роки для виробників даного товарного ринку свідчать про те, що цей ринок є перехідний від конкурентного до монополізованого; оскільки рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції знаходиться в інтервалі від 1000 до 1800.

Окрім того, цей ринок задовольняє умовам безпеки конкуренції як на теоретичному, так і на законодавчому рівнях. Так, згідно з теоретичними умовами безпеки конкуренції ситуація на даному товарному ринку була така:

Кількість учасників ринку дорівнювала 10 (що цілком задовільняє вимоги);

Ринкова частка лідера ринку (ТОВ «Атлетіко») становила 15,12%, 16,07% та 15,79% за відповідні роки, а це менше 31 %, необхідного для дотримання умови конкурентного ринку;

Частка ринку двох провідних операторів ринку (ТОВ «Атлетіко» і ТОВ «СПОРТ-ФОКС») дорівнювала 29,55 % , 30,2% та 31,56% (< 44 %);

Три провідні виробники (ТОВ «Атлетіко», ТОВ «СПОРТ-ФОКС» та ТОВ «Олімп» займали частку ринку у розмірі 43,09%, 42,19%, 43,81% (< 54 %);

Частка ринку чотирьох найбільших виробників(ТОВ «Атлетіко», ТОВ «СПОРТ-ФОКС», ТОВ «Олімп» і ТОВ «Спорт-сорс») дорівнювала 54,2%, 53,69% та 56,04 % за відповідні роки, що значно менше ніж найвищий допустимий показник 63 % за умовами безпечності конкуренції.

Максимальне значення індексу Розенблюта дорівнює одиниці, в умовах монополії. Мінімальне $1/n$, де n - кількість підприємств в галузі. В нашому випадку ми розглядаємо 10 фітнес клубів, відповідно найменше значення індексу дорівнює 0,10.

Розрахувавши індекс Розенблюта, ми бачимо, що за 2017–2019 роки значення індексу змінювалось від 0,123 до 0,136. Отримані результати розрахунку лише трохи перевищують рівень найнижчого показника. А це значить, що ринок фітнес послуг в нашій місцевості характеризується як ринок інтенсивної конкуренції. Але розрахунки показують нам, що показник з кожним роком зменшується, а отже ринок прямує до типу помірної конкуренції.

У результаті дослідження конкуренції у середовищі діяльності підприємств відповідно до запропонованої методики виявляються ті конкуренти, які становлять особливу небезпеку і відносно яких розробляються спеціальні стратегії та форми економічної поведінки. Наведені вище показники, дають достатню інформацію про інтенсивність конкуренції, але не враховують особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби.

Таким чином, узагальнена оцінка активності конкурентного середовища українських фітнес клубів дозволила виявити помірний рівень інтенсивності конкуренції в цій галузі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СПОРТ-СОРС» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ НА РИНКУ ФІТНЕС ПОСЛУГ

3.1 Основні шляхи посилення конкурентних позицій ТОВ «СПОРТ-СОРС»

Досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є основним завданням підприємства, оскільки це засвідчує зростання обсягу реалізації продукції, зменшення непродуктивних витрат та підвищення ефективності здійснених витрат, сформованість інтелектуально-кадрового потенціалу, високу інвестиційно-інноваційну активність та фінансову стійкість. Тому бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою. Вирівняти по ширині

Дослідження проведені в попередньому розділі допомогли визначити позиції ТОВ «СПОРТ-СОРС» на ринку фітнес послуг. Основними напрямками діяльності підприємства щодо покращення мають бути:

1. розширення асортименту послуг, виводу на ринок нового виду послуг через потужну рекламу;
2. покращення якості управління за рахунок найбільш повного використання наявних можливостей, підвищення професійної підготовки персоналу, використання при прийнятті рішень сучасних методів і моделей управління;
3. підвищення ефективності організаційно-технічного рівня за рахунок оновлення використання прогресивних технологій та автоматизації надання послуг.

Згідно з наведеними вище даними, можемо рекомендувати наступні заходи підвищення конкурентоспроможності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні засоби покращення інтенсивності конкуренції ТОВ «СПОРТ-СОРС»

Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
Впровадження карти на 6 місяців	В клубі доступні лише річні картки на відвідування, але більшість людей не хоче купувати абонемент на такий довгий період. Оптимальний варіант це картка на півроку	Збільшення обсягу продажу, за рахунок більш лояльного ставлення споживачів
Застосування знижок для студентів.	Зниження цін для студентів на 20 %, при наявності студентського квитка..	Прихильність постійних і нових клієнтів.
Відкриття дитячого клубу.	Даний захід передбачає додаткові заняття для дітей. Оскільки основна ЦА компанії має дітей і інколи їх не має з ким залишити або ж важко займатися в одному місці, а водити дитину в інше.	Збільшення продажів за рахунок дитячих абонементів. Лояльність клієнтів.
Запуск проекту в YouTube	Запуск проекту в популярній соціальній мережі, з корисними порадами на рахунок харчування і тренувань від сертифікованих тренерів нашого клубу	Відео в , ще раз нагадати споживачам про себе, а також підвищити впізнаваність бренду та імідж компанії
Розробка і впровадження мобільного додатку	В мобільному додатку, можна власноруч записатись на заняття, переглянути статистику відвідувань, поповнити баланс клубної карти чи залишити відгуки	Збільшення лояльності клієнтів, підвищення продажів.

Джерело: розроблено автором.

Тепер більш детально охарактеризуємо кожен захід щодо удосконалення інтенсивності конкуренції підприємства:

1. Впровадження карти на 6 місяців в клубі ТОВ «Спорт-Сорс». В асортименті компанії присутні лише карти на рік. Багато потенційних клієнтів відмовляються від покупки, адже ціна на послуги за рік значно вище ніж за місячні абонементи у конкурентів. Рішенням цієї проблеми можуть стати абонементи на 6 місяців, оскільки їх ціна буде нижче і споживачі зможуть якісно планувати свій час і життя. Це гарна можливість представити потенційним покупцям більший асортимент продукції компанії. Результатом чого стане збільшення обсягів продажу, при незначній зміні ціни та збільшення прибутків підприємства.

2. Впровадження знижки -20% для студентів . Основним споживачем послуг підприємства є чоловіки та жінки вікової категорій від 16 до 35 років. Така вікова градація обумовлена тим, що молоді люди більше турбуються про свій фізичний стан (чоловіки) та зовнішній вигляд (жінки). Але більша частина клієнтів не має стабільного постійного заробітку, адже вони вчаться в університетах. Результат цієї кампанії може нас приємно вразити. Оскільки ми не тільки покращимо лояльність постійних клієнтів, а й збільшимо обсяги продажів.

3. Відкриття дитячого клубу на території ТОВ «СПОРТ-СОРС». Даний захід спрямований на збільшення лояльності споживачів до послуг компанії та задля представлення їм можливості займатися всією родиною. У ТОВ «СПОРТ-СОРС» не має в наявності даної послуги – професійний нагляд за дітьми батьків, які займаються спортом в закладі тому даний захід, відповідно до проведених досліджень буде затребуваним серед клієнтів, що мають дітей віком від 1 до 14 років. Особливо це вплине на ту категорію людей, яким легше витратити кошти на рідних та подарунки. Оскільки, що може бути важливіше як не здоров'я своєї дитини. Тим паче це буде економити час, оскільки клієнти

будуть займатися з дітьми одночасно. Це гарна можливість представити потенційним покупцям широкий асортимент продукції компанії.

4. Запуск проекту в YouTube. Популярна відео-платформа в мережі інтернет все більше набирає обертів. Нове інформаційне шоу стане ефективним засобом для того щоб нагадати про підприємство потенційним споживачам, а діючим клієнтам дізнатись, щось нове. В клубі працюють 10 сертифікованих тренерів-партнерів, у кожного з них великий досвід роботи. Щонеділі один із них випускатиме відео з рекомендаціями щодо харчування, планами по тренуванню та цікавими фактами про спорт. Завдяки величезній аудиторії глядачів на платформі ми можемо привернути увагу потенційних покупців.

5. Розробка і впровадження мобільного додатку. Сучасна людина не може уявити свого життя без телефону. В ньому ми дивимось фільми, читаємо книги та робимо покупки. Але для того, щоб записатись на тренування нам потрібно дзвонити на рецепцію клубу, а подивитись статистику відвідувань взагалі не можливо. Мобільний додаток це один з найдорожчих, але і найефективніших заходів. З його допомогою кожен клієнт бачитиме розклад занять, зможе залишити відгуки про персонал, заморозити свою карту та поповнити баланс своєї клубної картки. Для діючих клієнтів відвідування нашого клубу стане комфортнішим, а потенційні покупці обиратимуть наш клуб на перспективу.

Сучасний маркетинг вимагає набагато більше, ніж створити товар, що задовольняє потреби клієнта. В останні роки одночасно зі зростанням ролі маркетингу підвищилася роль маркетингових комунікацій. Дійсно, ефективні комунікації зі споживачами стали ключовими факторами успіху будь-якої організації. Фірми мають здійснювати комунікацію зі своїми клієнтами сучасними методами. Тож комунікація за допомогою реклами в інтернеті допоможе фірмі нагадати про себе та ближче познайомити споживачів зі своєю продукцією.

3.2 Оцінювання економічної ефективності впровадження мобільного додатку

3.2.1 Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

У сучасному світі ніхто не може обійтися без мобільного телефону. І справа вже не тільки в дзвінках і смс. Наше життя стало неможлива без мобільних додатків. Вони настільки спростили нам життя, що ми повністю залежні від них. Мобільні додатки – одна з найпопулярніших робіт для ІТ-фахівців. Кожен день програмісти створюють все нові і нові проекти, які допомагають нам у житті.

Всі мобільні додатки створені таким чином, щоб замінити побутові пристрої і навіть звичайні смс. Мобільні додатки придбали таку популярність, що їх стали використовувати не тільки для звичайного спілкування, а й для бізнесу.

Фахівці роблять все таким чином, що робота компанії буде максимально автоматизована і ефективна. Програмісти додадуть мобільному додатку таких форм і функцій, які будуть ефективно управляти всіма процесами на підприємстві. З мобільними додатками, можна робити кілька справ одночасно з будь-якої точки.

Додаток компанії може бути розроблений таким чином, що без проблем працюватиме у фоновому режимі і будуть сповіщати про всі новини та оповіщення відразу.

Мобільні додатки можуть зробити саморекламу, підвищити мотивацію клієнтів, а також забезпечити фітнес підприємців бізнес-даними. Допомагають вписати в щільний розклад фітнес-класів додаткові заняття, підняти взаємодію з клієнтами і якість обслуговування на новий рівень і, врешті-решт, підвищити конкурентоспроможність вашого бізнесу.

Для ефективного розповсюдження інформацію про введення знижки в фітнес-клубі, потрібно розмістити рекламу в соціальних мережах. Також доцільно буде залишити флаєри на рецепції клубу.

Мобільний додаток допоможе підприємству в вирішенні низки питань, а саме:

- Допомога в поліпшенні здоров'я і фізичної форми користувачів;
- Підвищення рівня лояльності з боку клієнтів;
- Економія часу та ресурсів на роботу з клієнтами;
- Оптимізація внутрішніх бізнес процесів;
- Отримання прибутку.

Наприклад, мобільний додаток для фітнес-клубу може володіти такими функціональними можливостями: синхронізація додатку з сайтом фітнес-центру, реєстрація відвідувачів клубу, профіль клієнта (можливість роботи з профілем, додавання актуальної інформації), Push-повідомлення відвідувачам про пропозиції, акції та новини фітнес-центру, інформація про ціни додаткових послуг (послуги, тренери, масажиста), розклад і запис на заняття, блокування абонементу на певний термін, поповнення депозиту, календар занять і заміток користувача, статистика результатів і система лояльності

3.2.2 Розроблення бюджету маркетингу

Щоб розробити мобільний додаток для фітнес клубу, потрібно звернутись в спеціальну ІТ компанію, що спеціалізується на даному виді робіт. Вони роблять безкоштовну бізнес-експертизу, консультують компанію і допрацьовують ідейну складову проекту, враховуючи потреби користувачів. Оцінку проекту виробляє команда розробників. Після чого клієнт отримує попереднє комерційну пропозицію на розробку програми. Щоб клієнтам було зручно орієнтуватись в додатку. ілюстратор малює дизайн всіх екранів, а дизайнер формує їх в цікавий інтерфейс. Тому ТОВ «СПОРТ-СОРС» має витратитись на оплату праці даним фахівцям.

Після розробки мобільного додатку, потрібне його сервісне обслуговування, оплата за нього здійснюється кожні пів року.

Щоб охопити більшість клієнтів витрати знадобляться і на рекламу в соціальних мережах. Також потрібно врахувати витрати на поліграфію.

Всі витрати, які необхідно врахувати, для організації заходу, придбання необхідних матеріалів для розміщення реклами відповідно до плану організації заходу наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Витрати для організації заходу

Показник	Вартість, грн	Кількість	Розрахунок	Вартість, тис. грн.
1. Витрати на оплату праці				
- програміст	4000	1	4000	6
-дизайнера	2000	1	2000	
Технічна підтримка додатку	5000	2	2*5000	10
Друк флаєрів	1,4	1000	1400	1,4
Разом		-	-	17,4

Джерело: складено автором відповідно до норм та ринкових цін

Загальні витрати на впровадження рекламної кампанії для вибраного заходу складуть 17,4 тис. грн.

3.2.3 Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впроваджуваного заходу.

Отже, після впровадження мобільного додатку ТОВ «СПОРТ-СОРС» очікує позитивного результату, тобто збільшення конкурентних переваг. Збільшення конкурентних переваг дозволить підприємству отримати додатковий прибуток та поліпшити основні показники своєї діяльності.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу.

Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, тис. грн.	60	75	90	70	80	100	50

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{під}}})^2}{n}}; \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	60	75	90	70	80	100	50	525
$O_{\text{сер}}$	75							-
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{під}})$	-15	0	15	-5	5	25	-25	-
ΔO^2	225	0	225	25	25	625	625	1750

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації послуг:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{1750/7} = 15,81$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{O_c} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

$$w = 15,81/75 \cdot 100\% = 21,08 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг реалізації послуг підприємства (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 75 тис. грн. як середнє значення ряду: 60, 75, 90, 70, 80, 100, 50, де песимістичне (найменше) значення (П) – 50, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 100.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг для ТОВ «СПОРТ-СОРС» від впровадження мобільного додатку:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.4)$$

$$ОП = (100 + 4 * 75 + 50) / 6 = 75 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС»:

$$75 / 1774,93 * 100\% = 4,22 \%$$

де, 1774,93 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг.

Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг підприємства в проектному році складе:

$$1774,93 + 75 = 1849,93 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС» в базисному році

склали 1483,93 тис. грн. Постійні витрати 474,86 –тис. грн., змінні –1009,07 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$1009,07 * 0,0422 = 42,58 \text{ тис. грн.}$$

Реалізація запропонованого заходу для ТОВ «СПОРТ-СОРС» потребує додаткових витрат у розмірі 17,4 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 17,4 + 42,58 = 59,98 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$1483,93 + 59,98 = 1543,91 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку підприємства від реалізації послуг в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації послуг та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 75 - 59,98 = 15,02 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозований прибуток від реалізації послуг складатиме:

$$291,00 + 15,02 = 306,02 \text{ тис. грн.}$$

де, 291,00 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації послуг.

Приріст чистого прибутку від реалізації послуг становитиме:

$$15,02 * (1 - 0,18) = 12,31 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$238,62 + 12,31 = 250,93 \text{ тис. грн.}$$

де 238,62 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС».

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.4.

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг	75
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію послуг	59,98
Приріст прибутку від реалізації послуг	15,02
Приріст чистого прибутку	12,31

Отже, в результаті впровадження запропонованого заходу з організації роботи дитячої кімнати на території фітнес-клубу чистий дохід (виручка) від реалізації послуг в проектному періоді збільшиться на 75 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 59,98 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 15,02 тис. грн., а чистий прибуток зросте в прогнозованому періоді на 12,31 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 84% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$42,58 \times 0,84 \times 0,06 = 2,14 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{П}) = 2,14 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 75 - 59,98 = 15,02 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Пр} - \text{п} = 15,02 * 0,82 = 12,31 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta Pr - n} = 2,14 / 12,31 = 0,17 \text{ року}$$

Всі наведені показники свідчать на користь впровадження даного заходу.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Проведемо розрахунок основних показників діяльності ТОВ «СПОРТ-СОРС», отриманих за рахунок впровадження мобільного додатку для клієнтів.

Зміни основних показників діяльності ТОВ «СПОРТ-СОРС» за рахунок впровадження запропонованого заходу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	1774,93	1849,93	75	4,22
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг	тис. грн.	1483,93	1543,91	59,98	4,04
3. Прибуток від реалізації послуг	тис. грн.	291,00	306,02	15,02	5,16
4. Прибуток чистий	тис. грн.	238,62	250,93	12,31	5,15
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,60	83,45	-0,14	-0,16
6. Рентабельність діяльності (продажу)	%	13,44	13,54	0,1	x
7. Рентабельність продукції	%	19,61	19,82	0,21	x

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть:

$$1. \text{ Рентабельність діяльності (продаж) } (P_2) = \frac{\Delta Pr_{\text{ч}}}{\text{ЧД(В)}} * 100:$$

$$250,93 / 1849,93 * 100 = 13,54\%$$

2. Рентабельність продукції (P_1) = $Pr/PB*100$:

$$306,02 / 1543,91*100 = 19,82\%.$$

3. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{на\ 1\ грн.\ ЧД(В)}$) = $PB/ЧД(В)*100$

$$1543,91/ 1849,93*100 = 83,45\text{ коп.};$$

Отже, провівши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації послуг на 75 тис. грн. і проектне його значення становитиме 1849,93 тис. грн. Повні витрати зростуть на 59,98 тис. грн. Прибуток від реалізації послуг збільшиться на 15,02. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації послуг зменшиться на 0,14 коп. Чистий прибуток зросте на 12,31 тис. грн. і складе 250,93 тис. грн.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу – розробка і впровадження мобільного додатку матиме позитивний економічний ефект та покращить загальні результати роботи підприємства ТОВ «СПОРТ-СОРС», сприяючи посиленню конкурентного становища підприємства на ринку фітнес послуг.

ВИСНОВОК

Успішна діяльність підприємства на ринку не можлива без знання ситуації, яка склалася в галузі, діяльності своїх потенційних і реальних конкурентів. Аналіз конкурентного середовища є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих стратегічних маркетингових рішень. Результати такого аналізу мають значення для різноманітних сфер діяльності компаній на ринку.

В ході написання кваліфікаційної роботи особлива увага приділена визначенню та вивченню основних конкурентів досліджуваного підприємства, діагностиці інтенсивності конкуренції, чинників які впливають на інтенсивність конкуренції, а також основним підходам визначення інтенсивності конкуренції.

В ході кваліфікаційної роботи було проаналізовано маркетингові показники діяльності ТОВ «СПОРТ-СОРС» та досліджено основні показники роботи підприємства.

ТОВ «СПОРТ-СОРС» за результатами роботи останніх 2-хроків провадило звичайну господарську діяльність і в кінцевому фінансовому результаті підприємство отримало прибуток, що свідчить про його ефективність. У підприємства спостерігається значне збільшення чистого прибутку на 47,24%. Власники вклали значні кошти на початку створення бізнесу і лише за останні роки мають можливість повернути вкладення і отримати позитивний результат від ведення бізнесу. Дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства у звітному періоді порівняно з минулим періодом зростає на 10,77%, тоді як повні витрати зросли на 5,64%. Основною причиною такого зростання у звітному періоді порівняно з минулим періодом є збільшення виручки від реалізації послуг при відносно сталих витратах. Собівартість реалізованих послуг в 2018 році змінилася лише на 1,04%, адміністративні витрати зросли на 5,86%, суттєво зросли лише витрати на збут 25,56%, що пояснюється масштабною рекламною компанією та активними

зовнішніми комунікаційним діями підприємства. Отже, підприємство як в 2018 році так і в 2019 році було прибутковим. Прибуток від реалізації послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС» склав 197,63 тис. грн. та 291,00 тис. грн. відповідно в 2018-2019 роках. Чистий прибуток підприємства зростає і в 2019 році склав 238,62 тис. грн., що є позитивною динамікою і результатом повернення інвестицій в новостворений фітнес-бізнес. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у звітному році зменшилися на 4,64% через те, що збільшився чистий дохід і відносно зменшилися сукупні витрати, що також демонструє прибутковість діяльності. Рентабельність діяльності (продажу) підприємства зросла на 3,33%, а загальна рентабельність послуг підприємства на 5,54% за рахунок збільшення вартості послуг при відносно не змінних витратах на ці послуги. ТОВ «СПОРТ-СОРС» є ліквідним, а діяльність, що здійснює компанія – ефективною і прибутковою.

В даному дослідженні було проведено оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку. Для його визначення використовували чотиричастковий показник концентрації, індекс Херфінделя-Хіршмана та індекс Розенблюта. Вони дозволяють оцінити розподіл ринкових часток між конкурентами та визначити інтенсивність конкуренції, ступінь монополізації та ступінь концентрації певного товарного ринку. За показником Херфінделя-Хіршмана ринок перехідний від конкурентного до монополізованого. Щодо чотирьохдольного показника, то ринок є помірно концентрований. При розрахунку індекс Розенблюта, ми побачили, що ринок фітнес послуг є ринком інтенсивної конкуренції.

Також було розроблено маркетинговий захід щодо підвищення ефективності послуг ТОВ «СПОРТ-СОРС» за допомогою введення мобільного додатку.

Прогнозні розрахунки економічної ефективності впроваджуваного заходу доводять загальний позитивний ефект. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від

реалізації послуг на 75 тис. грн. і проектне його значення становитиме 1849,93 тис. грн. Повні витрати зростуть на 59,98 тис. грн. Прибуток від реалізації послуг збільшиться на 15,02. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації послуг зменшиться на 0,14 коп. Чистий прибуток зросте на 12,31 тис. грн. і складе 250,93 тис. грн.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу – введення знижок для студентів матиме позитивний економічний ефект та покращить загальні результати роботи підприємства ТОВ «СПОРТ-СОРС», сприяючи посиленню конкурентного становища підприємства на ринку фітнес послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лагутін В.Д. Конкуренція і конкурентна політика: категорії і поняття / ВД Лагутін, О.О. Бакалінська, О.В. Вергелєва та ін. ; за ред. В.Д. Лагутіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – С. 116.
2. Лозова Г.М. Формування конкурентного середовища в транзитивній економіці: – "Економічна теорія" / Г.М. Лозова – К., 2002 – С. 32.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства // Л.В. Балабанова. Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2016. – 448 с.
4. Банк даних юридичних осіб України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://edr.dominus.kiev.ua/catalog/39117495>
5. Вачевський М. В. Маркетинг для менеджера. / М. В. Вачевський. – К.: «Просвіта», –2011. – 259 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
7. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. Хайек – СПб. : Пневма, 1999. -С. 51-52.
8. Гасюк І.Л. Інформаційно-ресурсне забезпечення галузі «Фізична культура і спорт»: сучасний стан і тенденції розвитку / І.Л. Гасюк. // Теорія і практика державного управління. – 2012. – Вип.3 (30). – С.1–12.
9. Дослідження ринку фітнес послуг України за 2018 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://fitcurves.org/wp-content/themes/fitcurves/fr-new/2018.pdf>
10. Залтман Д. Как мыслят потребители /Д. Залтман. – СПб.: Прайм – Еврознак, – 2005. – 252 с.
11. Корінев В.Л. Дослідження мотивацій споживачів шляхом тестування цін. / В.Л. Корінев // Економіка України. 2002. № 1. – С. 30–35.
12. Анурин В. Маркетинговые исследования потребительского рынка /В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб.: Питер, 2004. – 270 с.

13. Костерин А.Г. Практика сегментирования рынка. / А.Г. Костерин – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирования, внедрения, контроль: пров. з англ. / Ф. Котлер. – 9-е изд. – СПб: Питер, – 1999. – 850 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетингу / Ф. Котлер [та ін.]; пер. з англ. А. Назаренко, А. Свирід; під ред. Е. М. Прядив'яної. – М.: Прогрес, – 2012. – 1200 с.
16. Крамаренко В.І. Маркетинг: Навчальний посібник. / В.І. Крамаренко – К.: ЦУЛ, 2003. – 258 с.
17. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг. / Дэвид В. Кревенс – М.: Издат. Дом «Вильямс», – 2003. – 752 с.
18. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних та ін. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, – 2004. – 305 с.
19. Майстер Д. Управління фірмою, яка надає професійні послуги / Д. Майстер; пер. з англ. М. Іванова, М. Фербера. – 2-е вид. – М.: Альпіна Бізнес Букс, – 2012. – 480 с.
20. Маркетинг: Підручник / За ред. В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Винорадов та ін. – К.: Знання, 2005. – 422 с.
21. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. / О. Б. Моргулець. – 2009р. – №3 – С.16–20.
22. Особливості послуги, як специфічного виду товару [Електронний ресурс] – Режим доступу:http://pidruchniki.com/12720712/menedzhment/osoblivosti_poslugi_spetsifichno_go_vidu_tovaru/
23. Офіційна сторінка у мережі «SPORT-LIFE УКРАЇНА» у ФБ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/pg/sportlifeua/posts/>
24. Офіційний сайт Voda-Club [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vodaclub.ua/ru/about/for-kids/>

25. Офіційний сайт мережі «SPORT-LIFE» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sportlife.ua/>
26. Полторає В.А. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник. / В.А. Полторає. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.
27. Сервіс перевірки контрагентів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39117495/
28. Сетіаван А. Маркетинг 3.0: від продуктів до споживачів і далі – до людської душі / А. Сетіаван, Ф. Котлер, Х. Картаджайя. – М.: Ексмо, 2011. – 480 с.
29. Соломон М.Р. Поведення потребителя. Искусство и наука побеждают на рынках: Пер. с англ. / М.Р. Соломон. – С-Пб.: 000 ДиаСофтЮп, 2003. – 784 с.
30. Статт Д. Психология потребителя. / Д. Статт – С-Пб.: Питер, 2003. – 446 с.
31. Український Інтернет ресурс про спорт [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sport.ua/>
32. Федорова А.О. Маркетингові канали комунікацій на ринку спортивно-оздоровчих послуг / А.О. Федорова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-22.pdf/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати ТОВ «СПОРТ-СОРС» за 2017-2018 рр.

Таблиця А.1

Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2017 р. (показники в тис. грн.)	2018 р. (показники в тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1602,32	1774,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1061,99	1073,02
Валовий прибуток	2090	540,33	701,91
Адміністративні витрати	2130	98,33	104,09
Витрати на збут	2150	244,36	306,82
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	197,64	291,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	197,64	291,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-35,58	-52,38
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	162,06	238,62