

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
Факультет магістратури, заочного навчання та підвищення кваліфікації
Кафедра менеджменту та правового регулювання спортивної діяльності

САЛТАН СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІТНЕС-КЛУБІВ В УМОВАХ КРИЗИ**

Кваліфікаційна робота

освітній рівень	Другий магістерський <i>(назва освітнього рівня)</i>
галузь знань	А Освіта <i>(шифр і назва галузі знань)</i>
спеціальність	A7 Фізична культура і спорт <i>(код і назва спеціальності)</i>
освітня програма	Організація та керівництво спортивною діяльністю <i>(назва спеціалізації)</i>

Науковий керівник

Середа Н.В., кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент

(підпис)

Рецензент

Ткачов С.І., доктор педагогічних наук, професор

(підпис)

Харків - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ КРИЗИ...6	6
1.1. Характеристика діяльності фізкультурно-спортивних організацій в умовах пандемії.....6	6
1.2 Особливості діяльності фізкультурно-спортивних організацій в умовах воєнного стану.....10	10
1.3. Характеристика діяльності міжнародних та українських спортивних благодійних фондів умовах кризи.....16	16
Висновки до 1 розділу.....21	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....24	24
2.1. Методи дослідження.....24	24
2.2. Організація дослідження.....27	27
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІТНЕС-КЛУБІВ В УМОВАХ КРИЗИ.....29	29
3.1. Особливості маркетингової діяльності фітнес-клубів у сучасних кризових умовах.....37	37
3.2. Аналіз ступеня впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність фітнес-клубів.....41	41
3.3. Особливості застосування інтелектуальної системи аналізу якості обслуговування у фітнес-клубах як засіб антикризового менеджменту.....45	45
Висновки до розділу 3.....47	47
ВИСНОВКИ.....49	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....52	52
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	
ДОДАТКИ.....60	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови у яких функціонують фізкультурно-спортивні організації вимагають пошук нових напрямків розвитку сфери фізичної культури та спорту у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID–19) у світі та обмеженнями відвідування спортивних закладів та змагань. Епідеміологічна ситуація яка склалася на сьогоднішній день змушує фізкультурно-спортивні організації шукати нові форми проведення занять та отримання прибутку. Запровадження карантинних дій дало поштовх для розширення соціально-економічних напрямків роботи всесвітньої мережі Інтернет. Вона стала невід'ємною складовою в усі сферах людського життя: робота, навчання, спілкування, тренування, організація дозвілля. За останні роки Інтернет проник і в економічну сферу, у зв'язку з цим виникло таке поняття, як Інтернет-маркетинг.

Розвиток і ефективність фізкультурно-спортивної організації значною мірою визначаються змінами макросередовища, де міцний зв'язок між споживачем послуг і тренером є ключовим, а кризові умови 2022 року зумовили необхідність докорінних змін у професійній діяльності, зокрема активного впровадження Інтернету та переходу до он-лайн формату, що потребує подальшого наукового вивчення.

Мета дослідження – визначити організаційно-управлінські аспекти діяльності фітнес-клубів в умовах кризи.

Завдання дослідження:

1. Надати характеристику діяльності фізкультурно-спортивних організацій в кризових умовах.
2. Визначити особливості використання маркетингу в діяльності фітнес-клубів у сучасних кризових умовах
3. Визначити ступінь впливу чинників маркетингового середовища на організаційно-управлінську діяльність фітнес-клубів.

4. Розробити інтелектуальну систему аналізу якості обслуговування у фітнес-клубах як засіб антикризового менеджменту

Об'єкт дослідження – діяльність фітнес-клубів в умовах кризи.

Предмет дослідження – особливості застосування маркетингу діяльності в діяльність фітнес-клубів в умовах кризи.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань дослідження використовувався комплекс взаємодоповнювальних наукових методів дослідження: аналіз літературних джерел, аналіз документальних матеріалів, контент-аналіз Інтернет-сайтів, організаційний аналіз, системний аналіз, анкетування, PEST- та SWOT-аналізи, експертна оцінка, моделювання, методи математичної статистики.

Наукова новизна роботи. Обмежена кількість досліджень у зазначеній сфері вказує на об'єктивність наукових розробок у даній галузі. Цей напрямок має особливе практичне значення для фітнес-клубів і спортивних організацій, а результати проведених досліджень сприяють заповненню теоретичних прогалин у вітчизняній науці щодо використання маркетингових технологій в діяльності фітнес-клубів в умовах кризи. Також вони дозволяють забезпечити більш раціональний підхід до організації та проведення спортивних заходів. Застосування такого підходу становить основу для майбутніх досліджень на цю тему.

Практичне значення роботи полягає у впровадженні отриманих результатів у навчальний процес дисциплін кафедри менеджменту та правового регулювання спортивної діяльності Харківської державної академії фізичної культури. Це сприяє підготовці майбутніх фахівців з фізичної культури, які набувають теоретичних знань у сфері маркетингового забезпечення діяльності фітнес-клубів, що забезпечує підвищення ефективності управлінської роботи. Крім того, результати дослідження створюють наукову основу для подальших розробок у відповідній галузі.

Відомості про апробацію результатів дослідження на конференціях, семінарах. Результати наукових досліджень представлені у 4 публікаціях та на 3 наукових заходах, а саме: XIII науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту», 22 травня 2025 року, м. Харків; III Всеукраїнська наукова конференція «Сучасні погляди молоді на фізичну культуру, спорт та здоров'я людини», присвяченої до Дня науки в Україні 13 травня 2025 року, м. Харків; XXV Міжнародна науково-практична конференція «Фізична культура, спорт і здоров'я: стан, проблеми та перспективи» 6 грудня 2025 року.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукове дослідження виконано відповідно до теми науково-дослідної роботи кафедри менеджменту фізичної культури «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту», номер держреєстрації: 012U101012 та «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту (державний реєстраційний номер 0124U005031)» на 2025-2028 роки.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 76 сторінок, у тому числі 65 сторінки основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел (61 літературне джерело) та додатків. Робота ілюстрована 2 рисунками і містить 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Характеристика діяльності фізкультурно-спортивних організацій в умовах пандемії

Методологічною основою цього дослідження є концепція «цивілізаційних викликів» британського історика Арнольда Тойнбі. Суть цієї концепції полягає в тому, що кожне людське суспільство в певний момент часу стикається з природними або соціальними викликами. Цивілізації, які долають їх, відроджуються і виживають, а ті, що не можуть їх подолати, занепадають. Наприклад, тисячі років тому потепління клімату в Північній Африці призвело до того, що пустеля Сахара замінила африканські савани. Тоді зникли ті регіони, які не змінили свого способу життя. Однак деякі регіони відреагували на посуху зміною місця і способу життя. Вони оселилися біля річки Ніл і перетворили водно-болотні угіддя на поля для вирощування зернових культур. Це було пов'язано з тим, що савани ще не були повністю спустошені, а водно-болотні угіддя Нілу вважалися непрохідними. Але успіх перевершив навіть найоптимістичніші очікування першопрохідців. Природа була подолана людиною. Болота були осушені, обнесені дамбами і перетворені на родючі поля [1].

Для аналізу було взято загалом сім спортивних видань з різних континентів за період з 2019 по 2022 роки (зі США, Південної Америки, Eurosport, України, Японії, Австралії та Африки). Аналізувалася кількість статей.

Українське інтернет-видання Sportnews опублікувало на своїх сторінках низку матеріалів про вплив COVID-19 на український спорт. Усі матеріали можна розділити на п'ять тем: неможливість гравців грати через Covid;

примусова госпіталізація та лікування гравців; економічні збитки, яких зазнали національні клуби та федерації через перенесення матчів та неявку глядачів на змагання; вакцинація гравців та глядачів; отримання вакцинованими квитків на спортивні заходи; державна допомога, витрачена на ці цілі; порушення умов карантину спортсменами та покарання за ці дії. У березні 2020 року світ змінила пандемія коронавірусної хвороби (COVID-19). Через смертельний характер хвороби і той факт, що на початку пандемії ще не було винайдено вакцини, було оголошено всесвітній карантин. У сільській місцевості, як і в усьому світі, було зупинено транспортне сполучення. Звісно, не оминули обмеження і сферу фізичної культури та спорту. Були скасовані спортивні змагання та масові заходи, заборонені навіть тренування, а Олімпіада в Токіо була перенесена з 2020 на 2021 рік, що дозволило провести її без глядачів. Ізоляція серйозно підірвала темпи світового економічного розвитку і негативно вплинула на стан фізичної культури і спорту. Наприклад, Японія інвестувала 12,6 мільярда доларів на проведення Олімпійських ігор. Однак, оскільки Олімпіада була організована за відсутності глядачів (туристів), постраждала японська економіка: ВВП зменшився на 1,24% (80 млрд. доларів США) [27].

Збитки Всесвітньої федерації вимірюються сотнями мільйонів доларів. Так, президент UFC Ден Вайт назвав цифри від скасування турніру і втрат від рекламних контрактів та продажу квитків з пам'ятною символікою близько 100 мільйонів [26]. На жаль, національні органи статистики не надають відповідних даних щодо закриття спортивних клубів та пов'язаних з ними фізкультурно-спортивних організацій в Україні.

Крім того, у період пандемії спортивні букмекери перерозподілили свої прибутки з оф-лайн-діяльності в он-лайн, і, за статистикою, третина їхнього доходу припадає на кіберспортивні змагання (1% до періоду карантину) [10].

Таким чином, види спорту та спортивні організації, які не знайшли застосування у віртуальному світі, зазнали значного падіння популярності та доходів. Он-лайн-заходи та он-лайн-трансляції (стріми) набули популярності

через те, що часто заходи можна організувати лише он-лайн або ж кількість учасників може бути суттєво обмежена.

Згідно з офіційною статистикою продажів найпопулярніших ігор, найбільш продаваними іграми у 2021 році стали футбольний симулятор FIFA 2021 – 2 237 175 копій та FIFA 2020 – 2020 904 копії. Новітні кіберспортивні змагання також виявилися популярними: Dota 2 фінішувала з рекордним призовим фондом у 40 мільйонів доларів США [32]. А загальний призовий фонд фіналу Кубка світу з Fortnite 2021 року становить 20 мільйонів доларів США [30].

Флойд Мейвезер-молодший, який вважається найбільш високооплачуваним професійним боксером в історії, може отримати від 40 до 50 мільйонів доларів за бій, а переможець турніру Ліги чемпіонів з футболу, найпопулярнішої гри у світі, може отримати до 80 мільйонів доларів (якщо виграє його весь) [33].

З 2020 року серія марафонів для любителів бігу по всьому світу запропонує можливість зареєструватися та взяти участь у багатьох світових марафонах, перебуваючи в місті за спеціальною програмою. Кампанія спрямована не лише на отримання прибутку, але й на популяризацію легкої атлетики.

Звісно, сфера фізична культура і спорт не була звільнена від обмежень. За даними Міністерства молоді та спорту України, через блокаду у 2020 році кількість нагород, здобутих українськими спортсменами на офіційних міжнародних змаганнях в олімпійських та неолімпійських видах спорту, різко скоротилася порівняно з 2019 роком. Наприклад, у 2020 році було 371 нагорода в олімпійських змаганнях (140 в олімпійських змаганнях та 231 в неолімпійських), а у 2019 році – 777 нагород (220 в олімпійських змаганнях та 557 в неолімпійських) [25]. У 2020 році українські спортсмени вибороли 274 нагороди в змаганнях з неолімпійських видів спорту, тоді як у 2019 році ця цифра сягала 3567 [25]. Кількість нагород, здобутих на олімпійських змаганнях,

скоротилася трохи більше ніж удвічі, тоді як кількість нагород, здобутих на неолімпійських змаганнях, – на 13, що є наслідком різкого зменшення кількості спортивних змагань.

У зв'язку з неможливістю оф-лайн-освіти почали з'являтися різноманітні проекти, які роблять можливим навчання он-лайн. Наприклад, проект Tempo в останньому інвестиційному раунді залучив 220 мільйонів доларів США [39]. На графіку видно, що навесні 2020 року інвестиції в продукти компанії значно зросли. Це пов'язано з тим, що світ ще не скоро вийде з «карантину», а якщо і вийде, то люди не захочуть витратити багато часу на відвідування спортзалу, навіть якщо зможуть встати з ліжка і піти на тренування.

Поточна епідеміологічна ситуація змушує спортивні та фітнес-організації шукати нові форми навчання та переваги. Запровадження карантинних заходів стимулювало розширення соціально-економічного простору глобальної мережі Інтернет. Наступним фактором, що впливає на діяльність фітнес-клубів, є зміна законодавчої бази та карантинних норм (99 балів): Рішення № 33 від 02.06.2020 «Про регулювання карантинних заходів в окремих закладах фізичної культури і спорту на період дії карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID–19)» Згідно зі зміною до «Тимчасових рекомендацій щодо регулювання карантинних заходів у фітнес-клубах», діяльність фітнес-клубів обмежується відповідними умовами згідно з епідеміологічним рівнем. На жовтому рівні конкретно заборонено: організацію колективних заходів за участю більше ніж однієї особи на чотири квадратні метри будівлі або приміщення; перебування більше ніж однієї особи на десять квадратних метрів спортивної зали та фітнес-центру [16].

Зокрема, заборонено роботу спортивних залів, басейнів і фітнес-центрів та організацію масових заходів, за винятком офіційних спортивних заходів та командних спортивних матчів без глядачів [4]. Ці карантинні обмеження знизили ефективність роботи фітнес-клубів та зумовили необхідність

переорієнтації їхньої професійної діяльності на новий формат, а саме – активізацію роботи в мережі Інтернет.

Важливим інструментом Інтернет-маркетингу є створення і розробка свого власного сайту та просування фітнес-клубу у соціальних мережах. Створення власного сайту, з погляду Інтернет-маркетингу, повинно проходити за такими етапами:

- 1) визначення функцій та завдань сайту;
- 2) вивчення цільової аудиторії;
- 3) вивчення структури сайту;
- 4) дизайн і стиль сайту (графічне представлення сайту, яке повинно бути ефективним і ефектним);
- 5) визначення навігаційної моделі, яка повинна забезпечувати зручність доступу до інформаційної складової сайту;
- 6) інформаційне наповнення та підтримка (інформація, яка є на сайті);
- 7) визначення з хостингом (це місце, де фізично буде розміщено сайт) [15].

1.2. Особливості діяльності фізкультурно-спортивних організацій в умовах воєнного стану

У період воєнного стану з'ясувалося, що частина студентів з різних причин не в змозі сплачувати за навчання, і вирішення проблем, пов'язаних з оплатою студентами освітніх послуг, стало важливим питанням. Для вирішення цих проблем було прийнято низку рішень, зокрема, 12 березня 2022 року Спілка ректорів України ухвалила рішення про надання університетам права самостійно встановлювати вартість навчання (за потреби). Рішучим кроком стала Постанова Кабінету Міністрів України № 1224 від 28 жовтня 2022 року «Про затвердження Порядку переведення деяких категорій здобувачів фахової передвищої освіти, які здобували фахову передвищу освіту до 2021 року, на місця, що фінансуються за кошти фізичних та/або юридичних осіб». Особи, які

проживають на тимчасово окупованій території, на якій введено воєнний стан, на території населеного пункту в зоні воєнних (бойових) дій, на території населеного пункту, що перебуває під тимчасовою окупацією або в облозі (блокадою), та включені до переліку, затвердженого Мінреінтеграції станом на 15 жовтня та 15 лютого відповідного року; особи, які виїхали з цих територій, діти загиблих захисників України, учасники бойових дій та їхні діти, а також особи з інвалідністю внаслідок війни та їхні діти. Таке переведення здійснюється за рахунок наявності невикористаних місць державного замовлення та вакантних (звільнених) місць у 2022 році. У разі відсутності останніх обсяг державного замовлення може бути збільшений [7].

Загалом кількість таких студентів цього року очікується понад 80 000. На реалізацію проекту цього року держава виділить 363 млн. грн., а до 2025 року він потребуватиме додаткових ресурсів на загальну суму 9 млрд. грн. [14]. Враховуючи, що у довоєнний період держава брала на себе більшу частину витрат на фінансування вищої освіти та підготовку майбутніх фахівців, це є суттєвою підтримкою для студентів та освітньої галузі в умовах воєнного стану. У нашій країні ефективність державних витрат на вищу освіту (інвестицій у професійну підготовку) вища, ніж ефективність індивідуальних витрат [6].

З 25 лютого 2022 року Харківська національна академія фізичної культури прийняла рішення піти у відпустку. Це пов'язано з тим, що з початку війни Харківська область та місто Харків опинилися в зоні активних бойових дій, ракетні та артилерійські обстріли, авіа нальоти та військові дії на вулицях спричинили евакуацію більшості студентів, викладачів, керівництва та співробітників академії до міста, а 56% опитаних студентів підтвердили, що перебувають у безпеці та готові приступити до навчання; 21 березня 2022 року наказом керівництва академії навчальний процес у Харківській національній академії фізичної культури було відновлено в дистанційному форматі [3]. Міністерство освіти і науки України у своєму листі № 1/3463-22 від 15 березня 2022 року видало документ, в якому зазначалося, що «кожен працівник закладів

та установ освіти (педагогічні, науково-педагогічні та інші працівники), де здійснюється дистанційна робота, самостійно визначає своє робоче місце і, відповідно, забезпечує безпечні та нешкідливі умови праці на обраному робочому місці, у тому числі за межами території України» [8, 24]. Це дозволило вчителям залишатися і продовжувати свою викладацьку діяльність за кордоном та в різних регіонах нашої країни.

Це відбувається відповідно до наказу № 01-05/162/320-22 «Про організацію роботи Управління з питань фізичної культури та спорту обласної державної адміністрації в умовах правового режиму воєнного стану», виданого 28 лютого. Цим документом передбачено, що працівники Управління з питань фізичної культури та спорту виконують свої службові обов'язки за межами адміністративної будівлі Управління, де вони фактично проживають. Фізкультурно-спортивні організації повинні робити те ж саме [13].

Керівникам закладів і установ під час воєнного стану рекомендовано такі дії:

- оформлення відпусток працівникам;
- оформлення працівників на дистанційну роботу;
- оголошення простою – це призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідвратною силою або іншими обставинами; його оплата – в розмірі не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу);
- у разі призову (вступу) працівника на військову службу – видання наказу про увільнення від роботи зі збереженням середнього заробітку, місця роботи та посади;
- у разі залучення працівника до трудової повинності або суспільно корисних робіт, що виконують для задоволення потреб ЗСУ, інших військових формувань, правоохоронних органів і сил цивільного захисту, забезпечення функціонування національної економіки та системи

забезпечення життєдіяльності населення – видання наказу про збереження за працівником робочого місця або посади [17].

Також згідно Наказу Міністерства оборони України від 28 грудня 2022 року №452 стосовно ухвалення Концепції розвитку фізичної підготовки і спорту в системі Міністерства оборони України передбачено розвиток системи фізичної підготовки і спортивної діяльності особового складу до рівня показників щодо можливостей імплементації до стандартів НАТО передбачає вирішення низки проблем, серед яких:

забезпечити належний рівень фізичної підготовленості та спортивної майстерності особового складу для виконання завдань за призначенням відповідно до вимог часу;

досягнення належного рівня практичної підготовки з організації та проведення заходів фізичної підготовки і спорту випускників навчальних центрів, вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів та спеціалізованих військових навчальних закладів запасу (далі – НЦ, ВВНЗ, ВВП ВНЗ, ВВНЗ, СПЗ);

необхідністю підвищення ефективності процесу підготовки особового складу шляхом надання методичної та практичної допомоги класним керівникам в організації та проведенні занять зі спеціальної фізичної підготовки та розвитку військово-прикладних видів спорту, створення центрів спеціальної фізичної підготовки і виживання та забезпечення їх розвитку;

необхідність посилення процесу фізичної підготовки та спорту військовослужбовців;

незавершеність процесу інтенсивної перепідготовки та підвищення кваліфікації з фізичної підготовки та спорту; необхідність створення та розвитку безперервної системи професійної фізичної підготовки в армії;

необхідність створення в майбутньому системи підготовки інструкторських кадрів з фізичного виховання і спорту та інших видів військово-прикладного фізичного виховання; необхідність створення в

майбутньому системи підготовки інструкторських кадрів з фізичного виховання і спорту та інших видів військово-прикладного фізичного виховання; необхідність створення в майбутньому системи підготовки інструкторських кадрів з фізичного виховання і спорту та інших видів військово-прикладного фізичного виховання необхідність удосконалення системи оцінювання фахівців фізичного виховання та спорту;

необхідність розвитку діяльності фізкультурно-спортивних організацій КНД в сучасних умовах. Це передбачає спільне використання навчально-матеріальної бази для здійснення заходів фізичної підготовки особового складу та навчально-тренувального процесу з видів спорту, у взаємодії з військовими частинами гарнізону (органами військового управління, навчальними центрами, вищими навчальними закладами, вищими навчальними закладами, установами та організаціями);

необхідність створення фізкультурно-спортивних закладів МСБ з військово-прикладних видів спорту, колективів фізичної культури, курсантських та студентських спортивних центрів у вищих навчальних закладах, вищих військових навчальних закладах, військових училищах та військових вищих навчальних закладах;

недостатній розвиток військово-прикладних видів спорту серед особового складу, що є важливим чинником розвитку фізичної та психологічної готовності;

необхідність удосконалення фізкультурно-спортивної реабілітації військовослужбовців-інвалідів та військовослужбовців, тимчасово звільнених від занять фізичною культурою і спортом;

потреба у збільшенні кількості спортивних секцій у військових частинах, НЦ, ВВНЗ, ВНП ЗВО, ЗФПВО, ВЛ для розвитку олімпійського та неолімпійського (зокрема, військово-прикладного і масового) спорту;

потреба поліпшення кількісного та якісного складу спортивного резерву для військ (сил), НЦ, ВВНЗ, ВВП ЗВО, ЗФПВО, ВЛ, розвиток дитячо-юнацьких спортивних шкіл тощо;

необхідність удосконалення процесу фізичної підготовки і спортивної діяльності для резервістів та Сил територіальної оборони Збройних Сил;

потреба у поліпшенні співпраці із центральними органами виконавчої влади, іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства з питань розвитку фізичної підготовки і спорту серед особового складу;

підвищення ефективності інформаційного забезпечення щодо важливості занять фізичною підготовкою і спортом особовим складом, забезпечення їх систематичності і доступності;

потребує вдосконалення система наукової та науково-технічної діяльності у сфері фізичної підготовки і спорту особового складу;

недостатній рівень сталих традицій щодо фізичного виховання і масового спорту як важливих чинників фізичного та соціального благополуччя, поліпшення стану здоров'я, ведення здорового способу життя і подовження його тривалості;

низька ефективність функціонування системи фізичного виховання, недостатнє використання можливостей військово-прикладного спорту для підготовки допризовної молоді в Україні як ефективних засобів підвищення їх фізичної готовності, спортивної майстерності та військово-патріотичного виховання;

потреба у підвищенні ефективності системи мотивації особового складу до занять фізичною підготовкою і спортом, їх заохочення за високий рівень фізичної готовності та спортивної майстерності;

дотримання принципу забезпечення рівних прав та можливостей особового складу жінок і чоловіків щодо їх фізичного та спортивного вдосконалення;

невідповідність вимогам сучасності та відставання від світових стандартів всебічного забезпечення галузі: матеріально-технічного, наукового, організаційно-методичного, фінансового, кадрового, медичного, інформаційного.

1.3. Характеристика діяльності міжнародних та українських спортивних благодійних фондів в умовах кризи

Благодійність у спорті – звична справа для Західного світу. Приміром, у Сполучених Штатах спорт підтримує понад 400 благодійних організацій – від потужних фондів (наприклад, Laureus Sport for Good Foundation), до нішевих місцевих організацій. Вони об'єднуються в асоціації (такі як Sports Charities USA чи Sports Philanthropy Association), проводять форуми та конференції (Sports Philanthropy Forum проходив за підтримки газети USA Today, 2013 Sports Philanthropy Conference організувала All Sports United).

Спортивні благодійні організації в США збирають кошти з різних джерел, починаючи від індивідуальних пожертв, зроблених онлайн і через волонтерів, і закінчуючи великими пожертвами від філантропів і благодійних заходів. Американці також можуть дарувати організаціям свої старі автомобілі та спортивне обладнання.

Наприклад, організації Challenged Athletes у США. Місія організації – надавати можливості та підтримку людям з обмеженими фізичними можливостями вести активний спосіб життя за допомогою тренувань та легкої атлетики. У Challenged Athletes Foundation вважають, що спорт на всіх рівнях може підвищити впевненість у собі, сприяти незалежності та покращити якість життя. Організація була заснована в 1994 році і на сьогоднішній день збрала понад 147 мільйонів доларів США, профінансувавши майже 40 000 заявок на гранти від людей з інвалідністю з 70 країн і 104 видів спорту [5].

Як міжнародний фонд, Дитячий фонд УЄФА – uefafoundation – є чудовим представником. Фонд був створений за ініціативи колишнього президента УЄФА Мішеля Платіні і відображає прагнення УЄФА відігравати більш активну роль у суспільстві. Протягом багатьох років УЄФА співпрацює з низкою партнерів для розробки проектів і програм, спрямованих на допомогу дітям, які опинилися в складних життєвих ситуаціях в Європі та в усьому світі.

Бажаючи активізувати свою діяльність і відповідним чином націлити її, УЄФА вирішив створити незалежний фонд, який використовує спорт для підтримки гуманітарних проектів, спрямованих на захист прав дітей у таких сферах:

- Особистісний розвиток
- Здоровий спосіб життя
- Діти-інваліди
- Жертви конфлікту
- Доступ до спорту

Фонд був заснований у квітні 2015 року і з того часу реалізував понад 176 проектів по всьому світу. Проекти варіюються від тренувального табору для дітей віком від 5 до 16 років з односторонніми ампутаціями та втратою кінцівок у Польщі до спортивного майданчика для дівчат у Карачі, Пакистан. Найбільшими донорами є, звичайно, сам УЄФА та інші: fedex, adidas, rays.

В Україні до цього долучилися такі фонди та організації: Фонд Олеся Довгого та Катерини Горіної підтримує жіночий футбол у Києві; Фонд підтримки молодіжного та олімпійського плавання Дениса Силантьєва навчає дітей плаванню та організовує міжнародні турніри з цього виду спорту; Фонд «Шлях до дому», що базується в Одесі, організовує турнір з міні-футболу «Зелений футбол для здоров'я дітей»; Фонд підтримки молодіжного та олімпійського плавання Дениса Силантьєва та Олени Бойцун «Шахи для дітей» популяризує шахи, неолімпійський інтелектуальний вид спорту, серед дітей.

Що стосується організованої благодійності у сфері спорту в Україні, то Фонд братів Кличків, заснований Віталієм та Володимиром близько 15 років тому, є єдиною організацією, що здійснює таку діяльність. Наразі реалізуються шість проектів (вісім проектів вже діють). Наймасштабніший проект – «Старт до успіху» - передбачає реконструкцію дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Це дозволить десяткам тисяч дітей займатися спортом у сприятливих умовах. Проект має на меті дати можливість дітям в Україні використовувати спорт як інструмент для досягнення успіху та самореалізації. З моменту заснування Фонд інвестував понад 78 мільйонів гривень, з яких 24% було витрачено на спортивні проекти [19].

Фонд Катерини Білоруської (раніше Parimatch Tech Foundation) - ще один дуже активний фонд. Це фонд, який займається розвитком дітей через збільшення їхньої участі у спорті, фізичній активності та інноваційній освіті.

Фонд існував з 2019 по 2022 рік в рамках реалізації стратегії сталого розвитку холдингу Parimatch Tech, а з 2023 року розширить свою діяльність за межі корпоративного фонду, залучить нових партнерів та реалізовуватиме масштабніші програми в Україні та за кордоном. Наразі проект знаходиться на стадії фіналізації. Голова фонду зазначив: «Наша робота зосереджена на забезпеченні якісних змін. За чотири роки роботи в Україні та на Кіпрі ми реалізували шість комплексних програм у сферах спорту, інноваційної освіти та ментального здоров'я. Коли почалася серйозна окупація, ми не тільки зупинили свою діяльність, а й створили окрему програму допомоги українцям. Наші інвестиції у благодійність за останні чотири роки склали 100 млн. грн.»[23].

Мета Фонду – створити рівні можливості. Створити світ, де діти з інвалідністю та діти з сімей зі складними життєвими обставинами мають рівні можливості для занять спортом. Підвищити інтерес до занять фізичною культурою. Збільшити участь учнів на уроках фізкультури в школах через інноваційні методи викладання вчителів. Також покращити умови для відвідування дітьми додаткових спортивних занять у відділеннях. Створити

спільноту експертів. Об'єднання кращих фахівців у спільноту для вирішення соціальних проблем у сфері фізичного та психічного здоров'я дітей.

Передбачені проекту Фонду:

- «Так, я можу!» – комплексна програма підтримки дітей з інвалідністю та особливостями ментального розвитку із залученням їх до спорту. Місія – змінити ставлення українців до людей з інвалідністю, надати дітям з інвалідністю доступ до інклюзивних тренувань і розкрити їхній потенціал. Проект передбачає широку рекламну компанію, направлену на боротьбу з дискримінаційними та стереотипними уявленнями про дітей у спорті. Також будуть доступні тренування з зірками спорту та стипендії для талановитих дітей і ще багато іншого. За час існування програми було вручено 90 іменних стипендій, залучено 2000 дітей до тренувань з більш ніж 15 регіонів.

- «Нова фізкультура» – це комплексна програма для вчителів фізичної культури, спрямована на вдосконалення їхніх навичок викладання з метою підвищення інтересу учнів до фізичного виховання. Програма має на меті забезпечити вчителів фізичної культури всім необхідним для вдосконалення їхніх навичок викладання, налагодження якісної комунікації зі своїми учнями та розвитку їхнього інтересу до фізичної культури і спорту. Місія програми – мотивувати вчителів до самовдосконалення та вдосконалення процесу викладання, підвищити інтерес дітей до фізичного виховання в школі та розвинути їхній інтерес до спорту. Програма надає вчителям сучасні інструменти для проведення цікавих та сучасних уроків. Проєкти включають он-лайн-курс на платформі Prometheus, онлайн-конференцію «Інновації у фізичному вихованні» та конкурс проєктів для вчителів-новаторів. За час дії програми було проведено конкурс проєктів з призовим фондом 500 000 гривень, а понад 95 000 осіб взяли участь у курсах Prometheus.

За результатами проведеного аналізу мережі Інтернет визначено Благодійну організацію «Фонд підтримки спортсменів». Метою фонду є:

- здійснення благодійної діяльності в сфері фізичної культури і спорту, пропаганда здорового образу життя, розвиток та популяризація спорту, в тому числі дзюдо в Україні та світі;
- сприяння зростанню рівня масовості цього виду спорту серед усіх верств населення, в тому числі серед дітей та молоді. Впровадження оздоровчої, спортивної, культурної, просвітницької, освітньої та наукової діяльності в сфері бойових мистецтв;
- сприяння заохочувальних нагород на спортивних змаганнях та урочистих заходах;
- пошук, підбір та розвиток талановитих спортсменів, в тому числі дітей та молоді, сприяння утворенню умов для їх навчання та розкриття спортивних здібностей.

Засновниками фонду є: Халматова Діана Давидівна – випускниця магістратури з Відзнакою в Глухівському Національному Педагогічному Університеті ім. О. Довженка (Сумської області) факультету педагогіки та психології. Спеціальність – «фізичне виховання». Багаторазова призерка Всеукраїнських, Міжнародних змагань, та Чемпіонатів України. Має звання Майстра спорту України з дзюдо. Халматов Шухрат Шухратович – випускник Київського Національного Університет Фізичного виховання та спорту України за спеціальністю «тренер з дзюдо», освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр. Продовжив навчання у Глухівському Національному Педагогічному Університеті ім. О. Довженка (Сумської області) та закінчив там спеціальність з фізичного виховання, магістр. В спорті з 5 років, є багаторазовим чемпіоном та призером змагань різного рівня, а саме: Чемпіонатів України, Міжнародних, Всеукраїнських змагань та на Кубках Європи з дзюдо, боротьби самбо та бойового самбо. Має звання Майстер Спорту України з дзюдо та боротьби самбо.

Передбачені програми фонду:

Програма «Спорт». Програма має на меті популяризацію спорту, зокрема дзюдо, в Україні та світі через лекції, наукові курси, клуби, свята та спортивні змагання; сприяння організації та проведенню фізкультурно-оздоровчої діяльності вихованців дошкільних та шкільних навчальних закладів. Виявлення, відбір та розвиток талановитих спортсменів, у тому числі учнів загальноосвітніх навчальних закладів, студентів університетів, акредитованих вищих навчальних закладів усіх рівнів та інших вікових категорій, дітей та молоді; сприяння створенню умов для їх підготовки та розкриття їх творчих здібностей; розвиток спортивних здібностей дітей та молоді; розвиток спортивних здібностей учасників та членів Фонду захист їх законних прав та інтересів, розвиток та зміцнення зв'язків з іншими організаціями (федераціями) та активна участь їх представників у діяльності організації тощо [54].

Програма для людей похилого віку. Метою програми є сприяння ініціативам, спрямованим на підтримку людей похилого віку, а також постійний обмін позитивним досвідом. Кампанія «Руки допомоги» була створена для того, щоб заохотити молоде покоління до поваги, співчуття та гуманітарної турботи до всіх людей, особливо до людей похилого віку. Основними цілями кампанії організатори, Благодійний фонд «Підтримка спортсменів», визначили сприяння розвитку, милосердю та толерантності, а також розширення кола спілкування дітей та молоді з вразливими верствами населення в суспільстві.

Програма «Діти – це любов» спрямована на зміцнення фізичного та психічного здоров'я сімей через спільне активне дозвілля батьків і дітей. Програма передбачає організацію спортивних, освітніх та інших заходів для дітей, а також відвідування дитячих будинків та інтернатів міста кілька разів на рік.

Висновки до 1 розділу

За останній роки, світ зазнав значного впливу пандемії COVID-19, яка вплинула на функціонування фізкультурно-спортивних організацій. Хоча

пандемія і мала серйозний вплив на фізкультурно-спортивний сектор: зменшення прибутків, ізоляція спортивних подій, але цей сектор діяв та пристосовувався до нової реальності.

Однією з головних характеристик діяльності фізкультурно-спортивних організацій в умовах пандемії став перехід на он-лайн-формат. Набирають все більше популярності он-лайн заходи та он-лайн трансляції (стріми). Фізкультурно-спортивні організації використовували відео конференції та інші он-лайн інструменти для проведення тренувань, занять та конкурсів. Все це дозволяє зберегти здоров'я учасників та тренерів, які могли продовжувати свою роботу в умовах карантину.

Діяльність фізкультурно-спортивних організацій в умовах воєнного стану має свої особливості та вимоги до забезпечення діяльності цих організацій та проведення спортивних заходів.

Однією з головних особливостей є необхідність забезпечення безпеки працівників фізкультурно-спортивної галузі. З цією метою центральними та місцевим органами влади було законодавчо забезпечено перехід на он-лайн режим роботи. Держава посилила фінансове забезпечення студентів - майбутніх фахівців сфери, збільшивши обсяги державного замовлення, щоб студенти з окупованих територій та територій на яких проходять бойові дії переводилися з контрактної форми навчання на бюджетну.

Концепція розвитку фізичної підготовки і спорту в системі Міністерства оборони України передбачає розвиток системи фізичної підготовки і спортивної діяльності особового складу до рівня показників щодо можливостей імплементації до стандартів НАТО.

Міжнародні та українські спортивні благодійні фонди займаються збором коштів та наданням допомоги в різних галузях спорту. Основним завданням таких фондів є підтримка розвитку спорту та спортивного руху, зокрема шляхом фінансування проектів, заохочення талановитих спортсменів та команд, популяризації спорту серед населення.

Міжнародні спортивні благодійні фонди зазвичай мають свої представництва в багатьох країнах світу та працюють на міжнародному рівні. Найбільшим серед міжнародних фондів, що працюють в Україні є ООН, дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) та Національний комітет Товариства Червоного Хреста України.

Українські спортивні благодійні фонди зазвичай працюють в межах України та займаються фінансуванням та підтримкою розвитку спорту національного рівня. Найбільш відомими серед них є: Kateryna Biloruska Foundation, Фонд братів Кличків та ін.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для вирішення поставлених завдань дослідження використовувався комплекс взаємодоповнювальних наукових методів дослідження:

- аналіз літературних джерел,
- аналіз документальних матеріалів,
- контент-аналіз Інтернет-сайтів,
- організаційний аналіз,
- системний аналіз,
- анкетування,
- PEST- та SWOT-аналізи,
- експертна оцінка,
- моделювання,
- методи математичної статистики.

Аналіз літературних джерел. У попередньому літературному аналізі було розглянуто різноманітну навчальну та науково-методичну літературу, пов'язану з фізичним вихованням, спортивним менеджментом та маркетингом. Аналіз літературних джерел, зокрема підручників, навчальних посібників, наукових журналів та періодичних видань, дав змогу вивчити стан досліджуваної проблеми, визначити понятійний апарат, сформулювати мету та завдання дослідження, охарактеризувати сутність маркетингових комунікацій та їхню роль у системі управління фізкультурно-спортивними організаціями у сучасних кризових умовах.

Аналіз був спрямований на інтерпретацію наукових даних і дозволив охарактеризувати комплекс маркетингових комунікацій, які можливо застосовувати в діяльності фізкультурно-спортивних організаціях. При вивченні матеріалів на тему специфіки маркетингових комунікацій в

організаційно-управлінській діяльності фітнес-клубів було досліджено праці українських та зарубіжних авторів. Це дозволило зрозуміти сучасний стан справ у цій сфері, виявити проблеми та шляхи їх вирішення.

Під час аналізу літературного матеріалу було визначено основні напрямки маркетингової діяльності фізкультурно-спортивних організацій в умовах кризи.

Аналіз документів. Під час дослідження було проаналізовано нормативно-правові документи для визначення достовірності інформації на державному рівні. Аналіз основних нормативно-правових документів у сфері фізичної культури і спорту (Закон України «Про фізичну культуру і спорт» та інші) показав, що завдання дослідження відповідають державній політиці та національній і міжнародній практиці розвитку фізичної культури і спорту. Також було проаналізовано статистичні дані для забезпечення більш достовірної інтерпретації кількісних показників.

Контент-аналіз Інтернет-сайтів. Даний науковий метод є досить успішним і не потребує значних витрат або часу для досягнення бажаних результатів. Для досягнення бажаних результатів слід витратити більше часу. У той же час, використання цього виду підвищує рівень успішності визначення ефективності діяльності фітнес-клубів в Інтернет-середовищі. Це підвищує рівень успішності діяльності фітнес-клубів на 30% [25]. Для того, щоб інтернет-ресурс був ефективним, його потрібно розвивати та аналізувати. Контент потребує постійного моніторингу, включаючи рівень статей, активність користувачів тощо. Цей тип наукового методу можна використовувати для аналізу контенту та технічного аналізу сайту. Аналіз контенту веб-сайту включає аналіз контенту з точки зору відвідувача, аналіз кількості необхідного контенту та графічний аналіз контенту. Сюди входить аналіз кількості необхідного контенту, графічний аналіз контенту тощо. Технічний аналіз включає наступні методи: технічний аналіз доступності веб-сайту, технічний аналіз способу управління контентом веб-сайту, наприклад управління контентом.

Організаційний аналіз. Цей метод дослідження було використано для виявлення структур і механізмів в управлінні фізичною культурою і спортом, а саме організаційно-управлінською діяльністю фітнес-клубів враховуючи сучасні кризові умови. Суть застосування цього методу полягає в послідовному здійсненні процедури декомпозиції об'єкта дослідження на складові та групуванні й описі даних, отриманих у результаті вивчення окремих елементів системи [26]. Цей метод було використано для визначення організаційної моделі об'єкта дослідження – було сформовано організаційно-управлінську модель функціонування фітнес-клубів у сучасних кризових умовах.

Системний аналіз. Системний аналіз можна визначити як науковий метод, який розглядає об'єкт дослідження як сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють систему. Метод базується на відомих властивостях складних систем і дозволяє виявити нові специфічні властивості та взаємозв'язки даного об'єкта дослідження. Методологічний інструментарій системного аналізу включає як загальновідомі методи дослідження (аналіз і синтез, математичне та фізичне моделювання, морфологічний аналіз), так і відносно нові методи дослідження (сценарні методи, побудова та аналіз дерева цілей, теорія ризику, катастроф і ризиків тощо). У даному дослідженні системний аналіз було використано для формування системи функціонування та розвитку фітнес-клубів у кризових умовах.

Опитування (анкетування). Використання анкетування застосовувалося із використанням застосунку Google форма, з метою визначення основних чинників впливу макросередовища на діяльність фітнес-клубів. Дослідження проводилось на базі 3 фітнес-клубів м. Харкова («Sport Life», «Sport Zone», «Територія Fitness»). В опитування приймали участь керівники, адміністрація та тренери фітнес-клубів – 157 осіб (Додаток А).

PEST-аналіз (political, economic, social, technological factors) полягає в ідентифікації та оцінюванні впливу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників на діяльність фітнес-клубів:

- політичні чинники (P) – які можливості та загрози для функціонування та розвитку фітнес-клубів створить динаміка політичної ситуації;
- економічні чинники (E) – аналіз впливу економічних змін на подальшу діяльність фітнес-клубів;
- соціально-культурні чинники (S) – розкривається зміст особливостей соціального, демографічного, культурного значення, які необхідно враховувати у подальшій роботі фітнес-клубу;
- науково-технічні чинники (T) – у якій мірі діяльність фітнес-клубів залежить від динаміки розвитку науково-технічного прогресу в сфері фізичної культури і спорту [20].

Чинники зовнішнього середовища оцінювались за 5-ти бальною шкалою: 1 бал – низький ступінь впливу, майже не впливає на діяльність фітнес-клубів; 5 – високий ступінь впливу. Максимальну кількість балів яку міг набрати чинник – 110 (22 респондентів \cdot 5 = 110), а мінімальну 22 (22 респондентів \cdot 1 = 22). У проведенні маркетингового аналізу приймали участь директори та адміністрація, менеджери та старші тренери фітнес-клубів.

Методи маркетингового аналізу (SWOT-аналіз). SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін роботи фітнес-клубів, а також можливостей і загроз, що впливають з її найближчого оточення.

Сильні сторони (Strengths) – переваги фітнес-клубів; слабкості (Weaknesses) – недоліки фітнес-клубів; можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища, вплив яких створить переваги фітнес-клубів; загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення фітнес-клубів на ринку фізкультурно-спортивних послуг [47].

Застосування SWOT-аналізу дозволило систематизувати наявний стан та прийняти зважені рішення, щодо подальшої діяльності фітнес-клубів.

Моделювання. Цей науковий підхід застосували для розробки організаційної та управлінської моделі діяльності фітнес-клубу в умовах кризи з використанням інтелектуальних систем. Організаційне моделювання передбачає відтворення характеристик об'єкта дослідження, що дозволяє опосередковано аналізувати та визначати організаційно-управлінські зв'язки між суб'єктами та об'єктами Інтернет-маркетингу фітнес-клубів. Завдяки цьому методу можна виявити взаємозв'язки між складовими елементами Інтернет-маркетингової діяльності фітнес-клубів, що сприяє ефективнішому управлінню. Адаптована система ISport спрямована на інтеграцію методів обробки природної мови (NLP) для збору та аналізу зворотного зв'язку клієнтів спортивних клубів. Основою функціонування системи є використання двох джерел даних: публічних відгуків користувачів у сервісах Google Reviews та анонімних опитувань клієнтів після кожного відвідування залу, які реалізуються у вигляді короткої анкети.

Експертна оцінка. Експертна оцінка базується на інтуїтивно-логічному аналізі проблеми, що досліджується. За допомогою методів математичної статистики узагальнюються результати думок експертів, які формують прогноз для прийняття відповідного управлінського рішення. Цей підхід використовується для визначення ставлення експертів, включаючи науковців та фахівців у сфері фізичної культури і спорту (ФКС), до запропонованої розробленої система ISport для фітнес-клубів. Опитування експертів проводилося з метою: оцінити компетентну думку фахівців та науковців щодо рівня адекватності й змістовності запропонованої система ISport для фітнес-клубів; виявити недоліки та позитивні аспекти системи ISport для фітнес-клубів; визначити рівень ефективності від впровадження система ISport для фітнес-клубів. У ролі експертів виступали спеціалісти сфери фізичної культури і спорту, серед яких були керівники та адміністратори фітнес-клубів, начальник управління з питань фізичної культури і спорту Харківської міської ради та його заступник, а також представники апарату управління у сфері фізичної

культури і спорту. До складу науковців увійшло десять осіб, з них сім кандидатів наук і три доктори наук.

Зазначені експерти відповідають рівню компетентності, який визначався за підрахунком *коефіцієнту компетентності (k)* шляхом самооцінки за шкалою: «високий», «середній», «низький» (з оцінкою «1», «0,5», «0» відповідно) з 5 позиціями. Коефіцієнт рівня компетентності (*k*) вираховується за формулою (2.1) [25]:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3 + k_4 + k_5}{5} \quad (2.1)$$

де k_1 — числове значення самооцінки експерта рівня теоретичного знання проблеми;

k_2 — числове значення самооцінки практичного досвіду;

k_3 — числове значення самооцінки здатності до стратегічного мислення та прогнозування подальших подій;

k_4 — числове значення самооцінки інноваційного підходу до власної професійної діяльності;

k_5 — числове значення самооцінки здатності до передбачення логіки подій.

До групи експертів прийнято включати тих, у кого коефіцієнт компетентності більший середнього, тобто $k \geq 0,5$.

Ступінь узгодженості думок групи експертів оцінювалася за допомогою *коефіцієнта конкордації Кендала (W)*, який розраховувався по формулі:

$$W = \frac{12 S}{m^2 (m^3 - n)}, \quad (2.2)$$

де S — сума квадратів відхилення від середнього місця:

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\left(\sum_{j=1}^m x_{ij} \right) - \bar{x} \right)^2, \quad (2.3)$$

де m — кількість експертів;

n — кількість об'єктів експертизи;

x — середня оцінка, виставлена m експертами по всім n об'єктам експертизи:

$$x = m(n+1)/2, \quad (2.4)$$

Якщо $W \geq W_{\text{ф}}$ — експертиза відбулася, думки експертів узгоджені, а якщо $W \leq W_{\text{ф}}$ — експертиза не відбулася, думки експертів не узгоджені, ($W_{\text{ф}} = 0,7$).

Експертна оцінка проводилася шляхом встановлення експертами відповідного рангу показнику за 5-ти бальною шкалою. У свою чергу показники були поділені на три групи: показники очікуваного економічного ефекту, показники очікуваного ефекту на організаційно-управлінську діяльність; показники очікуваного соціального ефекту. Кожна група включає 5 показників для оцінки для достовірності підрахунку ступеня узгодженості думок експертів [11].

Методи математичної статистики. Для підтвердження достовірності результатів дослідження використовувались наступні методи математичної статистики: середнє арифметичне (\bar{X}), мода (Mo), медіана (Me), відсотки (%) використовувались для підтвердження достовірності результатів дослідження [21].

Середнє арифметичне (\bar{X}) розраховувалось для визначення середнього значення сильних та слабких сторін фітнес-клубів, їхніх можливостей та загроз. Також використовувався для визначення середнього значення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та віку, стажу роботи респондентів.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводилося з жовтня 2024 р. по січень 2026 р. Дослідження складається з 4 етапів:

1 етап. На даному етапі проводилося вивчення та аналіз даної проблеми, а також її стан у сучасних умовах функціонування фізкультурно-

спортивних організацій в умовах кризи. Були сформульовані мета та завдання дослідження, розроблялися підходи для подальшого їхнього використання. Для більше ефективної роботи була складена програма дослідження.

2 етап. На даному етапі здійснювався аналіз і узагальнення науково-методичної літератури, у якій освячувалася досліджувана нами проблема дослідження. Відбувався підбір наукових методів дослідження які використовувались у дослідженні.

3 етап. Сформовано програму дослідження, розроблено анкету та проведення дослідження. Проведення анкетування, оброблення отриманої інформації. Інтерпретація отриманих даних, підготовка публікацій та доповідей для виступу на науково-практичних конференціях різного рівня.

4 етап. На даному етапі проводилася обробка отриманих результатів дослідження та зібраного матеріалу, їхній аналіз. Були сформульовані висновки, які відповідають завданням дослідження. Оформлення наукової роботи.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІТНЕС-КЛУБІВ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Особливості маркетингової діяльності фітнес-клубів у сучасних кризових умовах

Вважається, що формування ринку фітнес-послуг в Україні розпочалося наприкінці 90-х років минулого століття. У той час, на тлі економічної ситуації в країні, з'явився новий тип фізкультурно-спортивних організацій. Ці центри, що отримали назву фітнес-клуби (центри), почали відрізнятися від існуючих спортивних залів переважно своїми розмірами. Якість і кількість основних і додаткових фітнес-послуг, а також спеціально підібраний і навчений персонал вигідно відрізняли їх від спортивних комплексів, що працювали ще з радянських часів. Український ринок послуг фітнес-клубів є дуже перспективним з потенційною ємністю близько 2 млрд. доларів США, якої ринок може досягти через 5 – 6 років за сприятливого макросередовища [9]. Завдяки стабільно високим темпам розвитку фітнес-індустрія має високу інвестиційну привабливість, а обсяг ринку збільшується з кожним роком. Незважаючи на таке зростання, лише невелика кількість людей в Україні цікавиться фітнесом. Це пов'язано з низькою купівельною спроможністю населення, недостатнім усвідомленням важливості спорту та психологічними факторами (страх перед груповими заняттями, страх отримати травму тощо). Порівнюючи кількість людей, які відвідують спортивні клуби, Україна значно відстає не тільки від США, які є розвинутою країною, але й від Європи, яка є менш розвинутою країною в цій сфері.

За результатами дослідження визначено, що 8% населення України є потенційними або існуючими клієнтами фітнес-клубів. У даному випадку до уваги беруться люди, які відвідують фітнес-клуби планово чи регулярно або

тренуються онлайн. Зокрема, глобальний ринок фітнес-індустрії, прагматизм у створенні фітнес-клубів (перевага локальним центрам, що пропонують послуги у вигляді тренувань з однієї спеціалізації: студії йоги, пілатесу), постійне оновлення тренувальної бази відповідно до нових трендів, високий попит на персональні тренування, диференціація цін по регіонах.

Ці фактори наочно доводять, що резерви українського фітнес-ринку величезні. Варто також відзначити, що сучасні фітнес-центри - це не тільки місця для занять спортом. Люди також шукають спілкування та приємного проведення часу з людьми, які мають схожі інтереси.

Прошли ті часи, коли фітнес-клуби були розкішшю і люди спеціально їздили на інший кінець міста, щоб займатися спортом. Якщо раніше найважливішими факторами при виборі фітнес-клубу були ціна та зручність розташування, то зараз ці критерії є базовими і не обов'язковими. Жителі майже всіх регіонів можуть знайти доступний центр поруч з місцем проживання (або роботою, школою, університетом тощо), на абонементній чи разовій основі. Преміум-клас поступово втрачає популярність, а середній клас набирає обертів. Сьогодні потенційні відвідувачі фітнес-клубів можуть знайти у спортивних закладах, які вони відвідують, якісне обладнання (нові тренажери, багато видів спортивного інвентарю: гантелі, фітболи, бодібари, стрічки для розтяжки), відмінний сервіс (тренери та інструктори, а також менеджмент), різноманітність послуг (вибір, альтернативні тренування, консультації спеціалістів суміжних галузей), що користуються попитом. Для 95% відвідувачів фітнес-клубів ці фактори є дуже важливими. Однак, не менш важливими є «яскраві» назви та впізнавані бренди. Важливо також пам'ятати про сезонність цього бізнесу. Загалом, основний пік активності припадає на період з вересня по грудень, що, як вважається, пов'язано з наближенням зимових свят, коли люди хочуть залишатися здоровими і красивими. Потім спостерігається зменшення послуг, а з кінця лютого споживча активність зростає, що можна пояснити наближенням весняно-літнього сезону. Потім, з середини червня, вона знову знижується [11].

Основними тенденціями в українському фітнес-секторі за останні роки були наступні:

- орієнтація на середній клас;
- постійне збільшення кількості невеликих фітнес-клубів у сільській місцевості;
- збільшення кількості фітнес-клубів у сільській місцевості;
- збільшення кількості фітнес-клубів у сільській місцевості;
- збільшення кількості фітнес-клубів у сільській місцевості;
- збільшення кількості фітнес-клубів у сільській місцевості
- максимально широкий спектр послуг (вузькоспеціалізовані клуби майже відсутні);
- зростання ролі інтернет-маркетингу не лише у просуванні, але й у створенні послуг;
- врахування іноземного досвіду в автентичності освіти; наближення до споживача.

Харків є великим східним регіональним центром, який можна вважати другим містом після Києва за оцінкою основних показників ринку фітнес-індустрії. Однак, внаслідок активних бойових дій, руйнування спортивних споруд різних форм власності, спортивна база міста Харкова зменшилася та станом на 01.01.2024 складалася з близько 3,4 тис. об'єктів (станом на 01.01.2023 – майже 3,5 тис. об'єктів): 14 стадіонів; 6 легкоатлетичних ядер; 2 легкоатлетичних манежів; 2 245 площинних споруд; 318 спортивних зал; 23 плавальних басейнів; 92 стрілецьких тирів; 2 стрілецьких стендів; велотреку; стрільбища для стрільби з лука; 2 споруд зі штучним льодом; веслувально-спортивної бази; лижної бази; 672 інших спортивних споруд (у тому числі приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять) [41].

У зв'язку із введенням воєнного стану в Україні роботу щодо зміцнення позитивного спортивного іміджу та престижу Харкова в якості спортивного міста, як в Україні, так і в міжнародному співтоваристві, відповідно до Міської

програми спортивних іміджевих проєктів на 2013–2025 роки було частково призупинено.

Впроваджено нові формати проведення спортивно-масових заходів та налагоджено співпрацю з представниками спортивних організацій, федерацій для організації та проведення заходів в режимах онлайн та офлайн.

На реалізацію заходів Міської програми спортивних іміджевих проєктів на 2013–2025 роки з бюджету Харківської міської територіальної громади у 2022 році профінансовано понад 1,4 млн грн. [2].

Проведено 3 спортивно-масових заходи: фестиваль-конкурс хореографічного мистецтва «Територія ПА», гала-зустріч «KharkivSportCity»; фестиваль брейк-данс культури «Битва Харкова».

Ринок фітнес-послуг дуже різноманітний як сегментарно, так і географічно. У мегаполісах і великих містах є велика кількість преміум-клубів, і якщо два-три роки тому аналітики говорили про те, що цей сегмент стає переповненим, то зараз цей сегмент фітнес-ринку вже перегрітий. Якщо говорити про насиченість ринку, то цей показник суттєво відрізняється між мегаполісами та містами, що розвиваються. Основною причиною цього є купівельна спроможність населення. У Києві, Харкові, Одесі та Дніпрі VIP-сектор (щомісячна абонентська плата перевищує 600 грн) вже зайнятий на 70-90%, але користувачі VIP-послуг досить нестабільні і невірні. Ці два фактори вказують на те, що VIP-сегмент є висококонкурентним і має невеликий потенціал зростання. Доступний (нижній) сегмент обслуговують спортивно-оздоровчі центри та фітнес-комплекси на пострадянському просторі. Ці комплекси спеціалізуються на одному виді фізичної підготовки, наприклад, шейпінгу або силовому тренінгу, і кількість споживачів, яких вони можуть прийняти, дуже обмежена. Як правило, вони працюють на разовій або абонементній основі без клубного членства, а ціни на разове заняття коливаються в межах 60 – 80 гривень. Такі заклади, звісно, значно доступніші за фітнес-центри, але на такий самий сервіс тут розраховувати не доводиться,

оскільки обладнання застаріле, а інформаційна підтримка відсутня. У майбутньому такі заклади можуть бути закриті або об'єднані з іншими подібними закладами за підтримки міської ради та громадських проектів клієнтів. «Золоту середину» займають фітнес-клуби та центри, орієнтовані на людей із середнім достатком (вартість абонементів варіюється залежно від наявності додаткових послуг). На основі аналізу мережі фітнес-клубів було визначено п'ять найпопулярніших клубів за кількістю філій у Харкові. Даний сегмент ринку є найбільш актуальним та має тенденцію до подальшого розвитку. Умовно, фітнес-центри можна поділити наступним чином.

Тренажерні зали. Пропонують заняття на тренажерах, консультації з тренерами та розробку персональних програм і дієт. Як правило, у міських районах знаходиться найбільша кількість тренажерних залів порівняно з іншими фітнес-центрами. Це пов'язано насамперед з високим попитом на такі послуги. Перевагами для споживачів є безкоштовний доступ на час дії договору, доступ до достатньої кількості універсальних тренажерів та відносно невисокі ціни на окремі заняття. Загалом, відвідувачі тренажерних залів можуть самостійно обирати програму тренувань та замовляти її у тренера. Однак слід зазначити, що розробка індивідуальних тренувань і дієт зазвичай не входить у вартість членського внеску і може значно перевищувати його. Інший варіант – замовити персональне тренування, спланувавши його відповідно до зайнятості тренера та побажань споживача.

Групове навчання. Споживачі обирають тип тренувань відповідно до своїх вподобань та критеріїв, групи набираються та складаються розклади занять. Цей тип фітнес-центрів найбільш популярний серед жінок, які є основними клієнтами. Його найбільша перевага – різноманітність вправ і групових занять. Заняття зазвичай проводяться у формі динамічних ритмів (аеробіка, джамп-фітнес, зумба) або статичних ритмів (пілатес, йога). Це дозволяє їм пробувати щось нове та змінювати навантаження [18].

Фітнес-центри підвищують загальний рівень мотивації споживачів і заохочують до більш інтенсивних тренувань. Бувають випадки, коли один споживач досягає великих успіхів у формуванні тіла та фізичному розвитку, а інші споживачі підсвідомо «йдуть» за своїм «лідером».

Фітнес-комплекси (тренажерний зал + групові заняття). Другий тип фітнес-центрів має значно більшу підтримку споживачів, оскільки поєднує в собі переваги двох попередніх типів, а саме:

- більш ширший спектр надання послуг (наявність басейну, великих зон для активного відпочинку);
- можливість для споживачів займатись у зручний для них час;
- постійна комунікація з тренером – «feedback» (дозволяє споживачу більш ефективно виконувати вправи тим самим збільшуючи результат від тренувань);
- високий рівень корпоративної культури.

Існування таких комплексів виправдане у великих містах з високим середнім рівнем зарплат і регіональним значенням. Але згідно з дослідженнями НБР Україна, саме клуби з низькими початковими депозитами є більш вигідними для їхніх власників. По-перше, ризик понести великі збитки низький, а клієнтів, навпаки, не турбують різкі зміни цін і програм. З іншого боку, обсяг українського ринку фітнес-послуг у 2021 році становив 156,8 млн доларів США: ринок скоротився в 4,3 рази порівняно з докризовим рівнем [37]. По-перше, були ліквідовані невеликі тренажерні зали. Зокрема, власник спортивно-оздоровчого клубу «Малібу» зазначає, що місцеві спортивні клуби зараз перебувають на межі зникнення, оскільки ціни на імпортоване обладнання, яке потребує постійного оновлення та ремонту, роблять майже неможливим утримання низьких абонементів. Крім того, зростання цін на комунальні послуги також вплинуло на абонентські ціни. Як наслідок, вартість утримання таких фітнес-клубів стає непідйомною для споживачів, що призводить до закриття малих підприємств у сфері фітнес-послуг. Експерти також вважають

український ринок фітнес-послуг прагматичним [12]. У цьому випадку частково переймається досвід європейських фітнес-клубів. Тобто пріоритетними є клуби з певною спеціалізацією (пілатес, студії бойових мистецтв). Ми вважаємо це припущення досить спірним. Адже відкривати окрему студію пілатесу чи йоги в невеликому місті економічно не вигідно. З іншого боку, фітнес-комплекси задовольняють більшість потреб (силові тренування для чоловіків, групові заняття для жінок, спортивні та танцювальні секції для дітей). Також сталою тенденцією є те, що Sport Life та FitCurves, найбільші фітнес-мережі в Україні, почали розвивати свої території. Так, 28 з 55 точок Sport Life розташовані в Києві, решта - в областях та містах з населенням понад 1 млн осіб; лише за 2021 рік було відкрито 15 нових тренажерних залів; Fit Curves налічує 40 клубів у столиці та близько 80 клубів по всій Україні. Варто також згадати мережі фітнес-клубів, які працюють лише в певних регіонах. До них відносяться: Kiwifitness (Львівська область), Inter-Athletics (Луцьк), PulseGym (Харків), Alliance (Івано-Франківськ), Sportland (Київ) та компанії VIP-сегменту: «5 елемент», «Гран-Прі», «Царський», «Акваріум», «Подільський» та «Sportlife Deluxe». Це свідчить про те, що хоча в майбутньому буде більше приватних клубів, великі мережеві клуби стануть нормою. Очікується, що протягом наступних 5 – 7 років місцевий фітнес-сектор розвиватиметься ще швидше, оскільки економічна ситуація в країні покращуватиметься. Новою тенденцією на ринку є відкриття українськими бізнесменами фітнес-клубів у європейських країнах. Наприклад, україно-італійська мережа клубів «LaVici Fitness» є дуже успішним проектом, який стрімко розвивається і має амбітні довгострокові плани. У зв'язку з цим доцільно також розглянути онлайн-аспект діяльності фітнес-центрів.

У 2021 році на ринок фітнес-послуг вийшов новий оператор – міжнародна компанія GoFit [28]. Це он-лайн-платформа, яка дозволяє споживачам купувати абонементи майже в усі фітнес-клуби країни одразу. Її партнерами є виключно локальні мережі, оскільки компанія вважає, що саме вона здатна забезпечити

споживачам індивідуальний підхід, необхідний у спорті. Наразі компанія працює лише на столичному ринку, але планує вийти на ринки Дніпра, Одеси та Львова. Ці можливості пропонуються більшою мірою для «мобільних» людей, які перебувають у русі протягом значного періоду часу. Для таких клієнтів відвідування різних клубів з однією карткою є надзвичайно ефективною пропозицією, яка економить час та надає можливість вибору клубу практично в будь-якій точці Києва Основні послуги, які пропонує Go Fit:

- купівля місячного абонементу;
- подарунки при першій покупці (спортивна сумка, набір спортивного харчування, он-лайн книга фітнес-рецептів, програма тренувань на один місяць);
- заморозка абонементу;
- можливість відвідувати різні фітнес-центри за одним абонементом;
- доставка абонементу кур'єрською службою.

Ще одним аспектом діяльності он-лайн-фітнес-клубів є надання он-лайн-консультацій та індивідуальних тренувань за допомогою скайпу або відеозапису. В Україні такі послуги зазвичай надають лише індивідуальні фітнес-тренери (чемпіони з окремих видів спорту, таких як пауерліфтинг, бодібілдинг, фітнес-бікіні). Зазвичай такі послуги надаються через соціальні мережі, що базуються на членстві, доступ до яких надається після придбання членства. Українські фітнес-клуби іноді переймають досвід зарубіжних фітнес-клубів у конкретному змісті тренувань та підході до клієнтів. Популярними стали силові тренування та інтервальні заняття (як з обладнанням, так і з власною вагою). Сьогодні тренери – це не просто люди, які проводять тренування. Це друзі та мотиватори, які стежать за результатами всіх клієнтів [22].

Якщо кілька років тому високо цінувався професіоналізм і наявність сертифікатів, то зараз важливо правильно позиціонувати себе, незважаючи на високу конкуренцію в цій сфері. Це стосується як окремих співробітників, так і

клубу в цілому. У цій статті також важливо оцінити регіональний розмір фітнес-клубів. Особливо це стосується міст з невеликим населенням (до 500 000 осіб), таких як Харків. Згідно з результатами он-лайн-опитування користувачів соціальних мереж Харкова, основними мотивами відвідування споживачами фітнес-клубів у Харкові є наступні:

- корекція фігури (зниження ваги та підтримка гарної форми);
- оздоровлення організму (реабілітація після захворювань);
- підвищення тонусу та зміцнення м'язів (розвиток мускулатури);
- зняття напруги або стресу (розслаблення після важкого дня).

У місті на даний час діє близько 200 фітнес центрів, що розташовані у різних мікрорайонах. З них є мережами (Драйв, Малібу, Феромон, Авокадо, TRX, Fit Curves, Сафарі). Мережа фітнес-клубів – це ті заклади, що мають більше одного залу в певному регіоні, місті або країні загалом.

За результатами проведеного дослідження визначено, що переважна більшість працівників фітнес-клубів вважають, що найбільше вдосконалення потребує механізм управління – 100,0 %. Наступним показником для вдосконалення є матеріально-технічне забезпечення – 80,0 %; навчально-тренувальний процес та науково-методична робота – 60,0 %. Показники, які на думку респондентів майже не потребують вдосконалення це: спортивно-масова робота та рекламна діяльність (рис.3.1.).

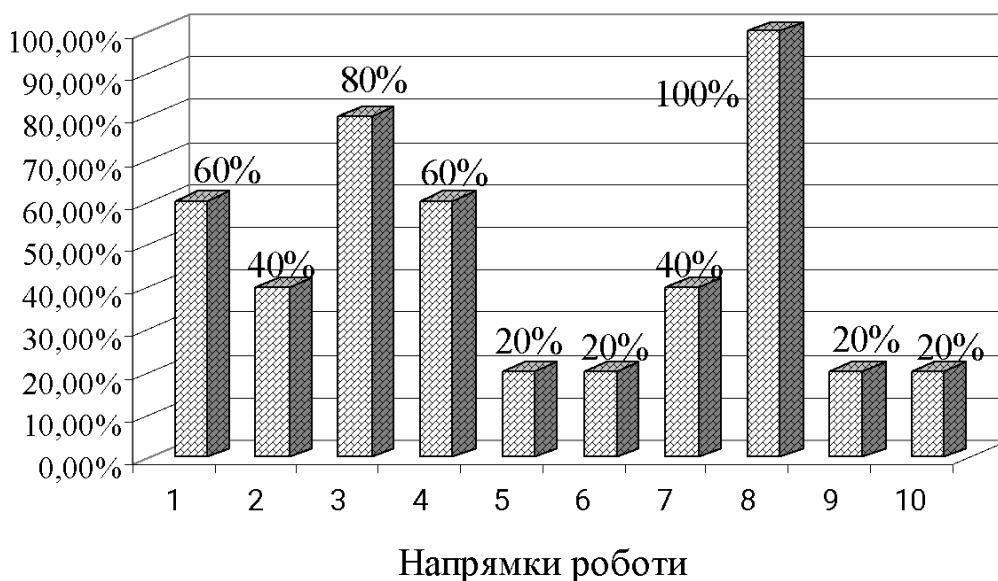


Рис.3.1. Показники роботи фітнес-клубів, які потребують подальшого вдосконалення (за результатами анкетування):

- 1 - Навчально-тренувальний процес
- 2 - Фінансування
- 3 - Матеріально-технічне забезпечення
- 4 - Науково-методична робота
- 5 - Змагальна діяльність
- 6 - Спортивні досягнення
- 7 - Підвищення кваліфікації кадрів
- 8 - Механізм управління
- 9 - Рекламна діяльність
- 10 - Розвиток пріоритетного виду спорту

Працівники фітнес-клубів основними труднощами, вважають недостатнє фінансування (83%), а невідповідність нормативно-правової бази (71%). Даний факт обумовлений тим, що 100% респондентів акцентували увагу на тім, що державні програми у сфері фізичної культури та спорту не так багато. Слід зазначити, що працівники фітнес-клубів вважають також труднощами відсутність відповідної спортивної бази та інвентарю (16%), а так же зазначають труднощів у компетентності керівника та тренерів (рис.3.2.).

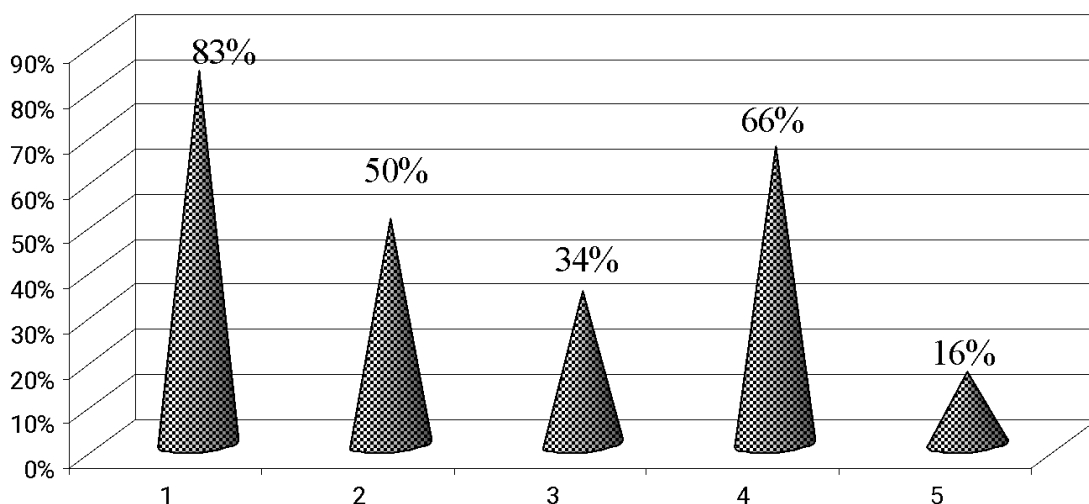


Рис.3.2. Характеристика труднощів подальшого розвитку фітнес-клубів:

- 1 – Недостатнє фінансування
- 2 – Слабка науково-методична база
- 3 – Недостатня нормативно-правова база
- 4 – Недостатня кількість відповідних фахівців
- 5 – Не відповідна матеріально-спортивна база

Фітнес-клуби он-лайн - ще одна інноваційна розробка у сфері фітнесу, яка частково впроваджується в Україні. Основна ідея полягає в обслуговуванні клієнтів, які з певних причин не можуть займатися у фітнес-клубах. До таких людей належать:

- ті, хто має ненормований робочий графік і їм важко знайти час для відвідування фітнес-центрів;
- вагітні або в декретній відпустці
- люди, які мають в анамнезі травми або протипоказання і потребують індивідуального підходу;
- тим, кому важко тренуватися в групі;
- люди, які живуть далеко і фізично не можуть займатися спортом.

Фітнес-клуб он-лайн для перерахованих вище категорій працює в двох напрямках. Попереднє консультування клієнтів з подальшою розробкою он-

лайн-програми тренувань і набір закритих груп, мета яких - прийняти виклик втрати ваги та об'ємів протягом певного періоду [31].

Поведінка вважається негативною, якщо – тренер активно просуває спортивний клуб, в якому він працює, серед інших спортивних клубів; - тренер заохочує споживачів до переходу в інші центри, де він також працює. Така поведінка є неприйнятною в діяльності спортивного клубу і дисциплінарні заходи мають бути спрямовані на роз'яснення етичних норм і правил. не слід забувати) та зменшення плинності кадрів. З одного боку, тренери не повинні діяти поодиночці, вони мають бути лояльними до компанії, в якій працюють, і підтримувати корпоративну культуру. З іншого боку, саме компанія повинна забезпечити необхідні умови для своїх співробітників. Для цього керівництву необхідно в першу чергу звернути увагу на ставлення працівників до компанії.

В рамках цього ми рекомендуємо наступне:

- проводити регулярні опитування (або усні опитування) щодо задоволеності працівників умовами праці;
- вживати негайних заходів у разі виникнення проблем
- використання вільного часу поза роботою (організація спеціальних вечірок для співробітників, поїздок, спільних святкувань ювілеїв);
- надання можливості безкоштовно користуватися іншими послугами клубу;
- встановлення дружніх та довірливих стосунків;
- забезпечення приємної атмосфери та умов (чисті подушки, якісна музика, достатнє освітлення та вентиляція);
- мотивація працівників до командної роботи, організація спільних майстер-класів та постійне підкреслення важливості спільної роботи.

3.2. Аналіз ступеня впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність фітнес-клубів

Дослідження маркетингового середовища фітнес-клубу, представляє собою процес стратегічного планування, який здійснюється для контролю чинників впливу на них, з метою виявлення можливостей та загроз. Під поняттям маркетингове середовище слід розуміти – сукупність активних суб'єктів, різноманітних чинників, що діють за межами і впливають на її стратегію, можливість ефективно працювати на ринку ФСП і не піддаються контролю з їх боку. Як зазначає у своїх дослідженнях В. А. Полторак – це всі елементи оточення організації, що визначають її діяльність і на які вона не може безпосередньо впливати.

Існує декілька складових маркетингового середовища фітнес-клуб:

- мікросередовище;
- макросередовище.

Мікросередовище фітнес-клуб становить їх найближче оточення, з яким вони безпосередньо взаємодіють в процесі своєї професійної діяльності і яке справляє на цю діяльність максимальний вплив. Суб'єктами мікросередовища фітнес-клуб є: споживачі фізкультурно-спортивних послуг, тобто різні вікові категорії в залежності від умов фітнес-клубу; тренерський склад; матеріально-технічне забезпечення діяльності; організаційна структура фітнес-клубу.

Характеристика макросередовища фітнес-клуб полягає у тому, що воно складається з різних груп громадськості, що пов'язані із фітнес-клубом або виявляють цікавість до їх діяльності і можуть вплинути на успішність цієї діяльності. Виділяють групи макросередовища які мають управлінський вплив на діяльність фітнес-клуби: державні органи управління фізичною культурою і спортом та державні установи, громадські органи управління ФКС, ФСТ. Наступна група макросередовища представлена організаціями, завдяки яким фітнес-клуби виходять на ринок фізкультурно-спортивних послуг: засоби масової інформації, інвестори, спонсори та меценати [29, 34, 38].

Також до складу макросередовища фітнес-клубів входять сукупність чинників більш широкого порядку, що побічно, опосередковано впливають на маркетинг фітнес-клубів. Найчастіше це зовнішнє середовище фітнес-клубів. До макросередовища відносяться: загальний рівень соціально-економічного розвитку регіону, демографічний рівень регіону, природні та кліматичні умови, рівень розвитку науково-технічного прогресу, культурно-історичне середовище, політико-правові фактори, які впливають на діяльність фітнес-клубів. Визначені види маркетингового середовища фітнес-клубів розглянемо детальніше.

Для визначення ступеня впливу чинників маркетингової середовища було проведено PEST- та SWOT-аналізи та сформовано загальну картину чинників макросередовища, які мають найбільший вплив на функціонування фітнес-клубів.

Для дослідження макросередовища в практиці маркетингу використовуються різні методики: маркетингова розвідка, аналіз статистичних, філософських, політичних, історичних та інших джерел, соціологічні та моніторингові дослідження. У рамках даного дослідження використовувалась маркетингова методика дослідження зовнішнього середовища PEST-аналіз. Даний метод використовується для аналізу ступеню впливу чинників макросередовища на ефективність функціонування фітнес-клубів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Загальна характеристика чинників макросередовища, які впливають на діяльність фітнес-клубів (n=22)

№	Чинники	Сума Σ	$\bar{x} \pm m$	%	Місце
1.	Вдосконалення нормативно-правової бази	93	4,20 \pm 0,24	84,0	3
2.	Фінансування	99	4,47 \pm 0,27	89,3	2
3.	Агітаційно-пропагандистської та рекламної діяльності	90	4,07 \pm 0,18	81,3	4
4.	Наявність споживачів	105	4,73 \pm 0,15	94,6	1
5.	Підвищення кваліфікації	85	3,87 \pm 0,16	77,3	5
$\sum_{i=1}^n x_{i\max} = 110 \quad \sum_{i=1}^n x_{i\min} = 22$					

За даними таблиці видно, що високий ступінь впливу на діяльність фітнес-клубів мають демографічні чинники – наявність споживачів (105 балів). Наступними чинниками, які впливають на діяльність фітнес-клубів є: економічні – фінансування (99 балів), політико-правові – вдосконалення нормативно-правової бази (93 бали). Високий ступінь впливу демографічних чинників на діяльність фітнес-клубів зумовлено тим, що від якості визначеного чинника залежить структурна повнота навчально-тренувального процесу і взагалі функціонування в цілому.

Як ми бачимо, найбільш впливовими чинниками респонденти вважають політико-правові, вони складають 80-100%. Більша частина опитуваних вказала на політичну стабільність держави, вдосконалення матеріальної бази, механізм реалізації державної політики стосовно фітнес-клубів та міжнародні зв'язки у сфері фізичної культури і спорту. На другу сходинку проблем помістились соціальні фактори, приблизно 60-80%, до яких респонденти відносять кількість навчально-виховних комплексів спеціалізованого профілю, сімейні цінності: освіта, здоров'я, спорт, справедливість, наявність бажання у населення в занятті фізичною культурою і спортом, реклама та зв'язок з громадськістю. Далі йдуть науково-технічні фактори 45 – 80% та економічні фактори 30 – 65%. В умовах сучасної кризи розвитку сфери фізичної культури та спорту найбільш ефективною формою навчання є підвищення кваліфікації, що сприяє якісному виконанню працівниками своїх обов'язків, розширенню меж компетенції, можливості оволодіння новими функціональними обов'язками. Для здійснення цього елементу потрібна ефективна та якісна робота закладів вищої освіти фізкультурного профілю. Підвищення кваліфікації працівників спрямоване на удосконалення та поглиблення ними своїх знань, умінь і навичок за професією чи здобутою спеціальністю відповідно до вимог виробництва або сфери послуг, тому рівень розвитку наукових розробок, темпи технологічних змін у сфері фізичної культури і спорту не повинні стояти на місці. Наступними займають екологічні чинники 45 – 70%, та 45 – 80% фактори. До цих чинників відносять

клімато-географічні умови, можливість проходити збір не тільки на території України [35, 36].

Аналіз середовища передбачає не тільки вивчення його макросередовища (політичні, економічні, соціальні, демографічні, екологічні та науково-технічні чинників), але й мікросередовища. Аналіз повинен бути адаптований до умов ринку фізкультурно-спортивних послуг та потреб фітнес-клубів, сфери їх діяльності. Для дослідження мікросередовища нами використовувалась методика SWOT-аналізу. Узагальнити ситуацію на ринку фізкультурно-спортивних послуг та фітнес-клубів, побачити шанси та загрози SWOT-аналіз допомагає через визначення слабких і сильних їх сторін та конкурентів. Аналіз є основним інструментом планування діяльності в перспективі визначення сильних та слабких сторін ДЮСШОІ, їх можливостей та загроз, встановлення зв'язків між ними, побудову матриці SWOT-аналізу. Під сильними сторонами ми розуміємо, основні показники роботи фітнес-клубів, завдяки яким вона ефективно функціонує та розвивається. Сила організації може полягати як в матеріальних, так і в нематеріальних ресурсах. Слабкі сторони – це недоліки фітнес-клубів, напрями діяльності які потребують вдосконалення та заважають її розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка можливостей діяльність фітнес-клубів (n=22)

№	Показники оцінки	Сума Σ	$\bar{X} \pm m$	%	Місце
1.	Законодавчі зміни	77	$3,53 \pm 0,34$	70,6	7
2.	Тісна взаємодія з державними органами управління ФКС	88	$4,00 \pm 0,21$	80,0	1
3.	Наявність переваги перед конкурентами	83	$3,80 \pm 0,22$	76,0	6
4.	Впровадження нових технологій у тренувальний процес	83	$3,80 \pm 0,29$	76,0	5
5.	Регулярність проходження курсів підвищення кваліфікації	86	$3,93 \pm 0,28$	78,6	4
6.	Використання маркетингового підходу	86	$3,93 \pm 0,31$	78,6	3

продовж. табл. 3.2.

7.	Підтримка державних органів управління ФКС розвитку наукових розробок	88	4,00 ± 0,37	80,0	2
$\sum_{i=1}^n x_{i\max} = 110 \quad \sum_{i=1}^n x_{i\min} = 22$					

Не можливо не акцентувати увагу на останній можливості. Її наявність вказує на готовність адміністрації фітнес-клубів до впровадження у свою діяльність технологій ринкової діяльності, а саме маркетингу. Слід зазначити, що близький за змістом показник оцінки респонденти оцінили однаково, що вказує на узгодженість відповідей.

За результатами дослідження ми бачимо, що на першу сходинку виходять інноваційні технології, вони займають всі 100%. Використання комп'ютерних програм та впровадження нових технологій в навчально-тренувальний процес використовується у повній мірі. Другу сходинку займає організація тренувального процесу, до цього позитивних рис респонденти відносять зручне територіальне розташування фітнес-клубів, у порівнянні з іншими спортивними клубами, творчий підхід адміністрації в організації навчально-тренувального процесу, емоційний клімат в колективі тренерсько-викладацького складу, якісна навчально-методична робота. Далі іде маркетинг, а саме об'єми фінансування відділень, рівень заробітної плати, фінансова незалежність. Надання фізкультурно-спортивних послуг займає останню позицію, бо негативні полюси перебільшують. Наприклад: кваліфікація кадрового складу з видів спорту, наявність відповідної спортивної бази та інвентарю, можливість підвищення кваліфікації тренерсько-викладацького складу коли це необхідно.

У результаті проведеного PEST- та SWOT-аналізів було сформовано матрицю, яка відображає ступінь впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та основні стратегічні напрямки подальшого розвитку (табл. 3.3).

Розроблена матриця передбачає чотири стратегічні напрямки розвитку фітнес-клубів. Побудована матриця SWOT-аналізу визначає напрями подальшої

маркетингової стратегії діяльності фітнес-клубів, розкриває зміст переваг та недоліків її роботи, а саме: завдяки ефективному менеджменту та досконалій роботі за всіма напрямками збільшується можливість підвищення якості надання фізкультурно-спортивних послуг та впровадження маркетингу в організаційно-управлінську діяльність. Відсутність агітаційно-пропагандистської та рекламної діяльності знижує ефективність роботи фітнес-клубів [23].

Таблиця 3.3

Матриця SWOT- аналізу діяльності фітнес-клубів

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище Сильні сторони 1. наявність всіх необхідних організаційних компонентів (110); 2. кваліфікація тренерсько-викладацького складу (98); 3. розширення напрямків діяльності (95); 4. асортимент (91); 5. якість ФСП (65); Всього: 459 бали.	Поле «Сильних можливостей» Завдяки ефективному менеджменту та досконалій роботі за всіма напрямками збільшується можливість підвищення якості надання фізкультурно-спортивних послуг та впровадження маркетингу в організаційно-управлінську діяльність.	1. розширення асортименту (58); 2. зміна побажань і рівня доходів населення (44); 3. збільшення рівня смертності (16); 4. рівень інфляції в країні (26). Всього: 144 бали. Поле «Сильних загроз» Нестабільний фінансовий стан населення та країни у цілому, може негативно позначитися на фінансовій стійкості фітнес-клубів.
Слабкі сторони 1. фінансування (76); 2. міграція населення (80) 3. відсутність агітаційно-пропагандистської роботи, реклама (45); 4. територіальне розташування (56); Всього: 257 бали.	Поле «Слабких можливостей» Відсутність агітаційно-пропагандистської та рекламної діяльності знижує ефективність роботи фітнес-клубів та відсутність он-лайн-діяльності	Поле «Сил та загроз» Значна міграція населення та введення військового стану значно зменшила кількість потенційних споживачів фітнес-клубів

Орієнтуючись на дані проведеного анкетування та маркетингового аналізу визначено основні стратегічні напрямки подальшого розвитку, а саме надання кваліфікованої спортивно-тренувальної послуги, наявність організаційно-структурних компонентів, які сприяють цьому, розширення агітаційно-пропагандистської та рекламної діяльності та раціоналізація нормативів, які регламентують наповнюваність навчально-тренувальних груп.

За результатами проведеного дослідження визначено високу ймовірність використання штучного інтелекту (ШІ) – 156 балів. ШІ є однією з найбільш трансформаційних технологій сучасності, що швидко розвивається і проникає в усі сфери людської діяльності. Він визначається як здатність машин імітувати людські когнітивні функції, такі як навчання, вирішення проблем, розпізнавання образів, розуміння мови та прийняття рішень. Мета ШІ полягає у створенні інтелектуальних систем, які можуть діяти автономно, адаптуватися до нових умов та виконувати складні завдання, що традиційно вимагають людського інтелекту.

Історія ШІ сягає середини 20-го століття, коли такі піонери, як Алан Тьюрінг, заклали теоретичні основи для машинної інтелектуальності. З того часу ШІ пройшов через кілька етапів розвитку, від символічного ШІ, що базувався на правилах і логіці, до сучасного статистичного ШІ, який використовує великі обсяги даних для навчання та виявлення закономірностей. Сучасний ШІ значною мірою ґрунтується на машинному навчанні (Machine Learning, ML) – підгалузі ШІ, що дозволяє системам навчатися з даних без явного програмування. Глибоке навчання (Deep Learning, DL), своєю чергою, є підмножиною машинного навчання, яке використовує нейронні мережі з багатьма шарами для обробки складних даних, таких як зображення, звук і текст.

Ключові концепції та галузі ШІ:

Машинне навчання (ML): Це основний підхід у сучасному ШІ, де алгоритми навчаються на даних для виконання певних завдань. Існують різні типи

машинного навчання: навчання з учителем (Supervised Learning): Алгоритми навчаються на розмічених даних, де кожному вхідному прикладу відповідає бажаний вихід. Приклади включають класифікацію (наприклад, розпізнавання спаму) та регресію (наприклад, прогнозування цін на нерухомість); навчання без учителя (Unsupervised Learning): Алгоритми працюють з нерозміченими даними, виявляючи приховані структури та закономірності. Приклади включають кластеризацію (групування схожих об'єктів) та зменшення розмірності; навчання з підкріпленням (Reinforcement Learning): Агент навчається взаємодіяти з середовищем, отримуючи винагороду або покарання за свої дії. Цей підхід часто використовується в робототехніці та іграх.

Глибоке навчання (DL): Використовує багатошарові нейронні мережі для вилучення складних ознак з даних. Це дозволило досягти значних проривів у таких областях, як: комп'ютерний зір (Computer Vision): Розпізнавання об'єктів, облич, аналіз зображень та відео. Застосовується в автономних автомобілях, медичній діагностиці та системах безпеки; обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP): Розуміння, інтерпретація та генерація людської мови. Використовується в чат-ботах, перекладачах, аналізі настроїв та автоматичному узагальненні текстів; розпізнавання мовлення (Speech Recognition): Перетворення усної мови в текст. Застосовується в голосових помічниках та транскрипції.

Експертні системи: Системи, що імітують процес прийняття рішень експертами в певній галузі, використовуючи базу знань та систему правил.

Робототехніка: Інтеграція ШІ з роботами для надання їм автономності, здатності до навігації, маніпуляцій та взаємодії з навколишнім середовищем.

ШІ вже зараз має величезний вплив на різні галузі: охорона здоров'я: Діагностика захворювань, розробка ліків, персоналізована медицина, аналіз медичних зображень; фінанси: Виявлення шахрайства, алгоритмічна торгівля, управління ризиками, персоналізовані фінансові консультації; транспорт: Автономні автомобілі, оптимізація логістики, управління трафіком;

виробництво: Прогнозування відмов обладнання, оптимізація виробничих процесів, контроль якості; освіта: Персоналізоване навчання, адаптивні навчальні платформи, автоматична оцінка завдань; маркетинг та продажі: Персоналізовані рекомендації, прогнозування поведінки споживачів, автоматизація обслуговування клієнтів; спорт: Аналіз ефективності спортсменів, стратегічне планування, прогнозування результатів, персоналізовані тренувальні програми.

Незважаючи на величезний потенціал, розвиток ШІ також породжує низку викликів та етичних питань: упередженість даних, якщо дані, на яких навчається ШІ, містять упередження, то і система ШІ буде їх відтворювати, що може призвести до дискримінації; прозорість (Explainability): складність деяких моделей ШІ (особливо глибоких нейронних мереж) робить їх «чорними скриньками», що ускладнює розуміння того, як вони приймають рішення; безпека та конфіденційність: Захист даних, які використовуються для навчання ШІ, та запобігання зловживанням системами ШІ; вплив на зайнятість: автоматизація завдань за допомогою ШІ може призвести до зміни ринку праці та необхідності перекваліфікації працівників; етичне використання: Розробка етичних принципів та регуляторних рамок для відповідального використання ШІ, особливо в критично важливих сферах.

У контексті вашої роботи про функціонування фізкультурно-спортивних організацій в умовах кризи, ШІ може відігравати ключову роль у адаптації до нових викликів, таких як пандемія чи воєнний стан. Наприклад, ШІ може допомогти в аналізі даних про відвідуваність, оптимізації онлайн-тренувань, персоналізації маркетингових кампаній та навіть у розробці адаптивних програм реабілітації для спортсменів. Розуміння основ ШІ дозволить більш ефективно інтегрувати ці технології у стратегічне управління та розвиток фізкультурно-спортивних організацій.

3.3. Особливості застосування інтелектуальної системи аналізу якості обслуговування у фітнес-клубах як засіб антикризового менеджменту

Зростання ролі штучного інтелекту в бізнесі змушує компанії інвестувати у власні технологічні можливості. В умовах нестабільного ринку бізнеси переглядають цілі й моделі, прагнучи швидкої оптимізації ресурсів і більшої гнучкості перед викликами зовнішнього середовища. У 2024 році 13,5% підприємств ЄС з 10 або більше працівниками використовували технології штучного інтелекту для ведення своєї діяльності, що свідчить про зростання на 5,5 процентних пунктів (п.п.) порівняно з 8,0% у 2023 році. Штучний інтелект активно впроваджується в спортивну аналітику, допомагаючи глибше аналізувати результати, оптимізувати тренування, прогнозувати ризики та розробляти персоналізовані програми для покращення форми й запобігання травмам, значно перевершуючи традиційні методи аналізу.

Зростання кількості спортивних залів та фітнес-центрів породжує нові виклики для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Традиційні методи збору зворотного зв'язку, такі як паперові анкети або скарги, втрачають ефективність через низьку залученість споживачів і складність аналізу великої кількості даних. У цьому контексті стає актуальним створення автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту. Також за результатами проведеного дослідження та розробленої матриці SWOT-аналізу діяльності фітнес-клубів визначено високу можливість саме використання штучного інтелекту. Розроблена нами автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту умовно має назву «ISport».

Система ISport спрямована на інтеграцію методів обробки природної мови (NLP) для збору та аналізу зворотного зв'язку клієнтів спортивних клубів. Основою функціонування системи є використання двох джерел даних: публічних відгуків користувачів у сервісах Google Reviews та анонімних опитувань клієнтів після кожного відвідування залу, які реалізуються у вигляді короткої анкети. Зібрані дані автоматично агрегуються, класифікуються за

типами виявлених проблем, зокрема незадовільною чистотою залу, несправністю обладнання чи ставленням персоналу, а також аналізуються для виявлення основних зон ризику. Це дає змогу адміністрації отримувати оперативний аналіз слабких місць обслуговування без необхідності ручної обробки великого обсягу коментарів.

Функціональні компоненти системи ISport забезпечують повний цикл обробки зворотного зв'язку. Процес починається з агрегації даних, коли система щоденно завантажує нові відгуки з Google Reviews та приймає результати анонімних опитувань, що надходять через інтерфейс залу або мобільний додаток. Далі здійснюється класифікація та аналіз отриманої інформації із застосуванням сучасних моделей обробки природної мови, таких як BERT або RoBERTa. Це дозволяє визначати тематику кожного відгуку, оцінювати його тональність (позитивну, нейтральну або негативну), а також ідентифікувати ключові проблемні області шляхом кластеризації скарг.

Результати аналізу візуалізуються на інтерактивному дашборді, де дані представлені у формі діаграм розподілу проблем за категоріями, графіків динаміки змін рівня задоволеності клієнтів та списку критичних скарг з автоматичним ранжуванням за ступенем негативного впливу. На основі накопиченої інформації система ISport генерує рекомендації щодо покращення сервісу, наприклад, про необхідність збільшення кількості персоналу у вечірній години або оновлення певного обладнання.

Запровадження системи ISport має низку переваг. Однією з головних є оперативність реагування, що дозволяє виявляти проблеми ще до їхнього масового поширення серед клієнтів. Анонімність опитувань сприяє підвищенню чесності відповідей користувачів, що позитивно впливає на достовірність отриманих даних. Крім того, автоматизація аналізу значно знижує адміністративне навантаження на працівників клубу, дозволяючи їм зосередитися на вирішенні конкретних завдань. Нарешті, заклади, що системно працюють зі зворотним зв'язком за допомогою ISport, демонструють вищий

рівень утримання клієнтів і підвищують свою конкурентоспроможність на ринку послуг.

Використання систем на базі штучного інтелекту в сфері фітнес-індустрії та обслуговування споживачів відкриває нові можливості для поліпшення якості сервісу. Система ISport дозволяє спортивним клубам ефективно керувати якістю обслуговування, оперативно реагувати на ризики та будувати стійкі відносини з клієнтами завдяки сучасним технологіям обробки природної мови. Подальші дослідження плануємо робити у галузі розробки та оцінці ефективності цієї системи.

На основі даних проведеного анкетування та маркетингового аналізу було визначено ключові стратегічні напрямки для подальшого розвитку. Основними пріоритетами стали надання якісних спортивно-тренувальних послуг, забезпечення організаційно-структурних умов, які цьому сприяють, активізація рекламної та інформаційно-пропагандистської роботи, а також оптимізація нормативів, що регулюють наповнюваність секцій фітнес-клубів. Ефективність розробленої нами автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту «Isport» оцінювалась за допомогою експертного методу. До складу експертної групи увійшли 20 осіб, серед яких були практики у сфері фізичної культури і спорту, а також науковці. Експерти аналізували три групи показників очікуваного ефекту. Результати дослідження демонструють позитивні зміни, зумовлені впровадженням програми штучного інтелекту «Isport». (табл. 3.4) (Додаток Б, В).

Експерти одностайно зазначають, що реалізація автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту «Isport» діяльності фітнес-клубів відкриває перспективи для розширення спектру послуг фітнес-клубу, займаючи перше місце серед пріоритетів. Що стосується інших показників, думки практиків і науковців суттєво різняться. Науковці вважають найважливішим завданням вдосконалення нормативно-правової бази, яка регламентує

діяльність фітнес-клубів (47 балів), тоді як практичні фахівці віддають перевагу спрощенню механізму побудови стратегії фітнес-клубу (46 балів).

Таблиця 3.4

Результати експертної оцінки ефективності використання автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту «Isport» діяльності фітнес-клубів (n=20)

№ з/п	Показники, що оцінувались	Оцінка науковців (n=10)		Оцінка фахівців (n=10)	
		Місце	Кількість балів	Місце	Кількість балів
<i>Показники очікуваного економічного ефекту</i>					
1.	Залучення позабюджетних фінансових коштів	3	32	4	21
2.	Розширення спектру послуг фітнес-клубу	1	43	1	47
3.	Підвищення якості послуг	2	42	3	22
4.	Розширення штату	4	18	5	18
5.	Активізація рекламної діяльності	5	14	2	42
$\sum_{i=1}^m x_{i\max} = 50$, $\sum_{i=1}^m x_{i\min} = 10$		$\sum_{i=1}^n \left(\left(\sum_{i=1}^m x_i \right) - \bar{x} \right)^2 = 717$		$\sum_{i=1}^n \left(\left(\sum_{i=1}^m x_i \right) - \bar{x} \right)^2 = 722$	
<i>Показники очікуваного ефекту організаційно-управлінської діяльності</i>					
1.	Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень	2	41	3	24
2.	Оптимізація механізму управління фітнес-клубу	3	31	4	19
3.	Вдосконалення нормативно-правової бази	1	47	2	43
4.	Спрощення механізму побудови стратегії	5	14	1	46
5.	Розвиток творчого підходу до організаційно-управлінської діяльності	4	17	5	18
$\sum_{i=1}^m x_{i\max} = 50$, $\sum_{i=1}^m x_{i\min} = 10$		$\sum_{i=1}^n \left(\left(\sum_{i=1}^m x_i \right) - \bar{x} \right)^2 = 859$		$\sum_{i=1}^n \left(\left(\sum_{i=1}^m x_i \right) - \bar{x} \right)^2 = 726$	
<i>Показники очікуваного соціального ефекту</i>					
1.	Зміцнення іміджу фітнес-клубу	2	40	3	32
2.	Збільшення контингенту	1	45	2	33
3.	Досягнення високих спортивних результатів	4	19	4	24
4.	Підвищення рівня конкурентоспроможності	3	32	1	47
5.	Збереження етапності підготовки спортсменів	5	14	5	10
$\sum_{i=1}^m x_{i\max} = 50$, $\sum_{i=1}^m x_{i\min} = 10$		$\sum_{i=1}^n \left(\left(\sum_{i=1}^m x_i \right) - \bar{x} \right)^2 = 729$		$\sum_{i=1}^n \left(\left(\sum_{i=1}^m x_i \right) - \bar{x} \right)^2 = 738$	

До ключових показників соціального ефекту від реалізації автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту «Isport»

діяльності фітнес-клубів експерти віднесли зростання кількості осіб, що відвідують фітнес-клуби (45 балів), а також підвищення конкурентоспроможності клубу на ринку фізичної культури та спорту (47 балів). Узгодженість поглядів експертів у кожній групі була високою, що підтверджує обґрунтованість проведеної експертизи. У групі економічних показників коефіцієнт конкордації серед науковців склав $W = 0,71$, а у практиків – $W = 0,72$.

Для групи організаційно-управлінських показників ці значення становили $W = 0,85$ у науковців та $W = 0,72$ у практиків. У групі соціальних показників коефіцієнт склав $W = 0,72$ серед науковців і $W = 0,73$ серед практиків. Усі отримані значення підтверджують високий рівень узгодженості думок. Таким чином, розроблена автоматизована система моніторингу на основі штучного інтелекту «Isport» діяльності фітнес-клубів демонструє значний потенціал у різних напрямках діяльності фітнес-клубів і може бути запропонована для впровадження.

Висновки до 3 розділу

Попри великий потенціал українського фітнес-ринку, пандемія та військові дії нанесли значної шкоди існуванню цієї галузі. Оцінюючи сучасний стан галузі можна констатувати, що відбулось зменшення спортивної бази в результаті військових дій в місті. Також було призупинено спортивні заходи, а також заходи спрямовані на зміцнення позитивного спортивного іміджу та престижу Харкова в якості спортивного міста. Деякі з них проводяться в он-лайн режимі.

В результаті проведення досліджень з'ясовано, що найбільш стабільними такими, що мають тенденцію до подальшого розвитку виявилися фітнес-клуби та центри, які орієнтовані на людей із середнім достатком. Фітнес-центри (клуби) поділяються на тренажерні зали, групові заняття, фітнес-комплекси.

Пандемія та військові дії призвели до ліквідації в першу чергу невеликих

тренажерних залів. Водночас, мережеві заклади залишились на ринку послуг. Sport Life та FitCurves, найбільші фітнес-мережі в Україні, почали розвивати свої території. Збереглись локальні мережі таких закладів. У Харкові на даний час діє близько 200 фітнес центрів, що розташовані у різних мікрорайонах. З них є мережами (PulseGym, Драйв, Малібу, Феромон, Авокадо, TRX, Fit Curves, Сафарі). Це свідчить про те, що хоча в майбутньому буде більше приватних клубів, великі мережеві клуби стануть нормою. Український бізнес почав проникати на європейські ринки, свідченням чому є україно-італійська мережа клубів «LaVici Fitness».

Галузь адаптується до сучасних умов розширюючи он-лайн послуги. Так, нещодавно створена он-лайн-платформа GoFit, дозволяє споживачам купувати абонементи майже в усі фітнес-клуби країни одразу. Ще одним аспектом діяльності он-лайн-фітнес-клубів є надання он-лайн-консультацій та індивідуальних тренувань за допомогою Google Meet, Zoome або відеозапису. Українською новацією є фітнес-клуби он-лайн. Вони можуть надавати попереднє консультування клієнтів з подальшою розробкою он-лайн-програми тренувань і набір закритих груп, мета яких - прийняти виклик втрати ваги та об'ємів протягом певного періоду.

Аналіз ступеня впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність фітнес-клубів здійснювався за допомогою маркетингової методики дослідження зовнішнього середовища PEST-аналіз. Для респондентів важливим виявилось політико-правові, соціальні, науково-технічні та економічні фактори. Для дослідження мікросередовища нами використовувалась методика SWOT-аналізу. Тут важливими були впровадження інноваційних технологій, організація тренувального процесу, маркетинг (об'єми фінансування відділень, рівень заробітної плати, фінансова незалежність). Орієнтуючись на дані проведеного анкетування та маркетингового аналізу визначено основні стратегічні напрямки подальшого розвитку, а саме: забезпечення професійного спортивного навчання та

тренування; присутність організаційно-структурних елементів, що сприяють цій меті; розширення просувальної та рекламної праці та удосконалення нормативів, які визначають кількість учасників у навчально-тренувальних групах.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз теоретико-методичних джерел показав, що фізкультурно-спортивні організації працюють в кризових умовах через пандемію та військовий стан. Пандемія зумовила перехід до он-лайн формату, а під час війни ключовою вимогою є забезпечення безпеки працівників. Держава підтримала цей процес, законодавчо сприяючи дистанційному режиму і збільшивши фінансування студентів з окупованих територій, які навчаються для роботи у цій сфері.

2. Український ринок фітнес-послуг зазнав суттєвих втрат через пандемію й війну: спортивні заклади скоротилися, заходи призупинилися. Частина бізнесів перейшла в он-лайн формат. Найстабільнішими виявилися фітнес-клуби, орієнтовані на середній клас. За результатами проведеного дослідження визначено, що мережа Інтернет (41%) є однією із ключових ланок нових медіа. Здійснення ефективної комунікації через нові медіа є важливим фактором успішного функціонування фізкультурно-спортивних організацій в умовах кризи, їх бренду та послуг для зростання кількості споживачів, розширення цільової аудиторії та підтримання, а в разі необхідності – покращення їх репутації. Для розвитку діяльності фітнес-клубів необхідно наступні організаційно-управлінські компоненти: збільшення об'ємів фінансування (88%), покращення спортивної бази (73%), збереження стабільності контингенту споживачів (72%).

3. Маркетинговий аналіз застосував PEST-аналіз для вивчення Дослідження зовнішнього середовища визначило високий ступінь залежності діяльності фітнес-клубів від: демографічних чинників – наявність споживачів ($4,73 \pm 0,15$); економічних – фінансування ($4,47 \pm 0,27$); політико-правових – вдосконалення нормативно-правової бази ($4,20 \pm 0,24$); соціальних – кількість ЗМІ, які освітлюють спортивні події та популяризують фізичну культуру і спорт ($4,07 \pm 0,18$); науково-технічних – ефективна та якісна робота закладів вищої освіти фізкультурного профілю ($3,87 \pm 0,16$).

Дослідження внутрішнього середовища фітнес-клубів дозволило визначити слабкі та сильні сторони в їх діяльності. Слабкими сторонами є: відсутність постійних позабюджетних коштів ($2,40 \pm 0,08$), а також несистематична агітаційно-пропагандистська та рекламна робота ($3,20 \pm 0,16$). До сильних сторін відносяться: якість надання фізкультурно-спортивних послуг та їх розширення ($4,07 \pm 0,18$). За результатами аналізу мікросередовища побудовано матрицю SWOT-аналізу та визначено напрямки стратегії розвитку фітнес-клубів.

4. Експертна оцінка автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту «Isport» підтвердила її потенціал щодо соціально-економічної ефективності. Очікується розширення спектра послуг, спрощення стратегічного управління фітнес-клубами та вдосконалення нормативної бази. Коефіцієнт конкордації свідчить про високу узгодженість експертних думок.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Практичні рекомендації щодо особливостей використання системи «Isport».

Покращення якості обслуговування та задоволеності клієнтів: «Isport» дозволяє автоматизовано збирати та аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів спортивних клубів за допомогою методів обробки природної мови (NLP). Це дає змогу швидко виявляти проблемні зони в обслуговуванні, розуміти потреби та вподобання клієнтів, а отже, оперативно реагувати та впроваджувати зміни для підвищення їхньої задоволеності.

Оптимізація тренувального процесу та запобігання травмам: завдяки інтеграції штучного інтелекту, «Isport» може допомагати глибше аналізувати результати, оптимізувати тренування, прогнозувати ризики та розробляти персоналізовані програми для покращення форми й запобігання травмам. Це значно перевершує традиційні методи аналізу, забезпечуючи більш ефективний та безпечний підхід до спортивної підготовки.

Підвищення конкурентоспроможності в умовах зростаючого ринку: зростання кількості спортивних залів та фітнес-центрів створює нові виклики для забезпечення високої якості обслуговування. «Isport» надає інноваційний інструмент для моніторингу та аналізу, що дозволяє клубам виділитися на ринку, пропонуючи кращий сервіс та адаптуючись до потреб клієнтів швидше за конкурентів.

Ефективний антикризовий менеджмент: в умовах нестабільного ринку та зовнішніх викликів, «Isport» слугує засобом антикризового менеджменту. Система допомагає бізнесам переглядати цілі й моделі, прагнучи швидкої оптимізації ресурсів і більшої гнучкості. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни та підтримувати стабільне функціонування фітнес-клубів у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арнольд Дж. Тойнбі. Дослідження історії. Скорочена версія томів I-VI Д. Ч. Сомервилла. Т. 1. К. : Основи, 2005. 614 с.
2. Бондар А.С., Середа Н.В., Стадник С.О. Особливості використання засобів маркетингової комунікації в діяльності фітнес-клубу *Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (23–24 квітня 2020 року, м. Львів)*. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. С. 24-28.
3. Бігли на всіх континентах, окрім Антарктиди: Київський марафон у форматі онлайн об'єднав 4300 бігунів з усіх куточків світу. Run Ukraine 2020. 1 листопада. URL: <https://kyivmarathon.org/news/bigly-na-vsikh-kontynentah-okrim-antarktydy-kyuivskuj-marafon-u-formati-onlajn-ob-yednav-4300-biguniv-z-usih-kutochkiv-svitu/>
4. Бондар А. С. Особливості підготовки майбутніх спортивних менеджерів в умовах воєнного стану в Україні. *Освітній процес в умовах воєнного стану в Україні : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 3 травня – 13 червня 2022 року*. Одеса : Видавничий дім “Гельветика”. 2022. С. 38-41.
5. Вербицький І. Спорт уже ніколи не буде таким як до коронавірусу Главком. 2020. 8 квітня. URL: <https://glavcom.ua/sport/publications/sport-uzhe-nikoli-ne-bude-takim-yakim-buv-do-koronavirusu-671940.html> (дата звернення: 17.02.2022). URL: (дата звернення: 17.02.2022).
6. Газнюк Л. М., Розумовський С. О. Маркетингова діяльність у сфері фізичної культури та спорту як об'єкт соціального пізнання. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2014. № 1(39). С. 12–16.
7. Григораш О., Бочаров, Д., Бондар А., Журавка О., Мордань Є., Тесленко Т. Ефективність індивідуальних та державних витрат на вищу освіту в країнах ОЕСР та в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and*

- Practice*. 2022. 5(46), 453–462. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3909> (дата звернення: 19.05.2023).
8. Ждамірова Ю.М., Бондар А.С. Роль інформаційних технологій у мотивації студентів закладу вищої освіти спортивного профілю до дистанційного навчання. *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць*. Харків: ХДАФК, 2020. С. 60–63.
9. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Верховна рада України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150389?an=36> (дата звернення: 4.05.2023).
10. Крупенна І. А., Мельник Т. П. Напрями застосування нових підходів до маркетингу закладів фітнес-індустрії в умовах пандемії COVID–19. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доповідей XV міжнар. наук.-практ. конф. (26–28 листоп. 2020 р., м. Хмельницький)*. Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 92–95. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2294/1/mark_teh.pdf#page=92 (дата звернення: 10.02.2022).
11. Левіна М.О. Теоретичні основи комплексу маркетингу. *Вісник національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2010. № 5. С. 70–75.
12. Леонова Ю.О., Бондар А.С., Стадник С.О. Підвищення ефективності управління вітчизняними фітнес-клубами у сучасних умовах функціонування. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2020. № 6, С. 81-86.
13. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку НУФВСУ, изд-во “Олимп. лит.”, 2007. 216 с.
14. Освіта під час воєнного стану – 30 запитань та відповідей / Освітній омбудсмен України. URL: <https://eo.gov.ua/osvita-pid-chas-voennoho-stanu-30-zapytanta-vidpovidey/2022/04/18/> (дата звернення: 10.05.2023).

- 15.Павлиш О. Уряд вирішив перевести на бюджет 80 тисяч студентів контрактників: кого це стосується. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/10/21/692921/> (дата звернення: 10.05.2023).
- 16.Пангелова Н., Рубан В., Пангелов Б. Міжнародний спортивний рух і пандемія COVID–19: виклики, реалії та перспективи. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2021. № 3. С. 85–92.
- 17.Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 150 с.
- 18.Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 140 с.
- 19.Приходько І.І., Оксененко А.В. Організація і менеджмент фізичної культури: навч. посібник для студентів ВНЗ фізичної культури. Харків: ХДАФК, 2009. 178 с.
- 20.Про внесення змін до Тимчасових рекомендацій щодо організації протиепідемічних заходів в деяких закладах фізичної культури та спорту на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19). Постанова; Голов.державн.санітарний лікар від 02.06.2020 № 33. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0033488-20#Text> (дата звернення: 10.05.2023).
- 21.Рекомендації МОН щодо організації освітнього процесу. Міністерство освіти і науки. URL: <http://vpu40.ptu.org.ua/> (дата звернення: 6.04.2023).
- 22.Семашко С. Особливості секційної роботи зі спортивної аеробіки та черлідінгу в період пандемії COVID–19. *Фізична культура і спорт. Виклики сучасності* : зб. ст. наук. — *практ. конф.*, Харків, 25–26 листоп. 2021 р. Харків : ХНПУ, 2021. С. 137–142.

- 23.Середа Н.В. Методологія дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг: навчальний посібник для студентів магістратури. Харків: ХДАФК, 2018. 206 с.
- 24.Середа Н. В. Особливості застосування digital-маркетингового аудиту в діяльності фізкультурно-спортивної організації. *Новації, практики та перспективи розвитку фізичної культури і спорту : матеріали V Всеукр. наук.-практ. семінару, 15-16 квітня 2022 р. Кропивницький* : Видавець Лисенко В.Ф, 2022. С.165-168.
- 25.Середа Н.В. Інтернет-маркетинг в організаційно-управлінській діяльності фітнес-клубів. *Спорт та сучасне суспільство: Матеріали XI Міжнародної наукової Інтернет-конференції 29 березня 2018 р.* К.: НУФВСУ. Олімпійська література, 2018. С. 79-84.
- 26.Середа Н.В. Загальна характеристика основних понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» в діяльності фізкультурно-спортивної організації *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць. [Електронний ресурс]*. Харків: ХДАФК, 2018. С. 32-36.
- 27.Середа Н.В., Голян М.В. Особливості управління конкурентоспроможністю дитячо-юнацьких спортивних шкіл з неолімпійських видів спорту. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова. Серія № 15 «Науково-педагогічні проблеми фізичної культури / фізична культура і спорт» зб. наукових праць.* К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. Випуск 2(96)18. С. 81-85.
- 28.Середа Н., Стадник С., Гончаров В. Особливості діяльності фітнес-клубів в умовах карантинних обмежень *Слобожанський науково-спортивний вісник:[наук.-теорет.журн.* Харків: ХДАФК, 2021. №5 (85). С. 75-81.
<https://doi.org/10.15391/snsv.2021-5>
- 29.Стадник С. Діяльність фітнес-клубів у місті Харкові». *Слобожанський науково-спортивний вісник.* 2018, № 2, С. 58-62.

- 30.Середа Н.В., Троценко А.А. Теоретичні основи формування комплексу маркетингу в сфері фітнес-індустрії. *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць*. Харків: ХДАФК, 2018. С. 131-135.
- 31.Соціальний досвід пандемії COVID–19 в Україні: соціологічний вимір: матеріали круглого столу, 20 листопада 2020 р. К. : Інтерсервіс, 2021. 97 с. URL: <http://stmm.in.ua/archive/ukr/2021-1/11.pdf> URL: (дата звернення: 17.02.2022).
- 32.Стадник С., Середа Н. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності фітнес-клубів м. Харкова. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2016. № 6(56). С.120–124.
- 33.Середа Н.В., & Стадник С.О. Особливості застосування сучасних маркетингових технологій у фітнес-індустрії. *Фізичне виховання та спорт*. 2022. № 4. С. 74-79. <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/sport/article/view/3057>
- 34.Середа Н. Особливості застосування маркетингового аудиту при розробці стратегії фітнес-клубу. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2024. Серія 15, (3(175)), 158-163. <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/1858>
- 35.Статистичний щорічник України за 2020 р. За ред. О.Г. Осауленко. К., 2021. 566 с.
- 36.Статистичний щорічник України за 2021 р. За ред. О.Г. Осауленко. К., 2022. 566 с.
- 37.Статистичний щорічник України за 2023 р. За ред. О.Г. Осауленко. К., 2024. 569 с.
- 38.Статистичний щорічник України за 2024 р. За ред. О.Г. Осауленко. К., 2025. 566 с.
- 39.Столяр Е. Розвиток спорту в умовах пандемії (на прикладі футболу) Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 017

- Фізична культура і спорт. К. : НУФВСУ, 2020. URL: https://reposit.unisport.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/3023/%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D1%80_%D0%95%D0%B4%D1%83%D0%B0%D1%80%D0%B4_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y URL: (дата звернення: 17.02.2025).
- 40.Ткаченко Л. В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.
- 41.Тягур Р.С. Історія олімпійського руху: базові терміни, таблиці, схеми. Івано-Франківськ: Місто- НВ, 2002. С. 46-50.
- 42.Тренування в часи пандемії: до спортзалу попри коронавірус? *Deutsche Welle*. 2020. 14 may. URL: <https://www.dw.com/uk> URL: (дата звернення: 15.02.2025).
- 43.Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 2102-IX від 24.02.2022. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2> URL: (дата звернення: 1.03.2025).
- 44.Україна спортивна – 2020: інформаційний довідник. К. : Міністерство молоді та спорту України, 2021. 106 с.
- 45.Цобер І.Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2009. № 6 (96). С. 151–155.
- 46.Alexander K., Lee Dana. White expects UFC to lose over \$100 million in 2020 due to lack of live gates. *MMA highlights*. 2020. 29 may. URL: <https://www.mmafighting.com/2020/5/29/21275035/dana-white-expects-ufc-to-lose-over-100-million-in-2020-due-to-lack-of-live-gates> (дата звернення: 1.11.2024).
- 47.Canceling Tokyo Olympics would lower Japan GDP growth by 1.4%: estimate. *Kyodo News+* 2020. 7 mar. URL:

- <https://english.kyodonews.net/news/2020/03/4b59ebb106f0-canceling-tokyo-olympics-would-lower-japan-gdp-by-14-estimate.html> (дата звернення: 1.11.2024).
48. Daily Yoga. URL: <https://dailyyoga.com/#/>
49. *ElGrafico*. URL: <https://www.elgrafico.com.ar/>
50. Epic pledges \$20 million for Fortnite esports in 2021. *The verge* 2021. 19 jan. URL: <https://www.theverge.com/2021/1/19/22239161/fortnite-esports-fncs-prize-pool-2021> (дата звернення: 1.11.2024).
51. *InsideSport*. URL: <https://www.insidesport.in/>
52. Owusu G. AI and computer-based methods in performance evaluation of sporting feats: an overview. *Artificial Intelligence Review*. 2007. V. 27, No. 1. Pp. 57–70. URL: <https://doi.org/10.1007/s10462-008-9068-3> URL: (дата звернення: 17.02.2025).
53. Simon Borg. Champions League prize money breakdown: How much do the winners get in 2021? *Sporting news* 2021. 29 may. URL: <https://www.sportingnews.com/us/soccer/news/champions-league-prize-money-2021/5i1j0n2hh9r01ffvgqfsp5411> (дата звернення: 1.11.2024).
54. *Sports Illustrated*. URL: <https://www.si.com/>
55. *SportNews*. URL: <https://sportnews.com.ua/>
56. *SportNewsAfrica*. URL: <https://sportnewsafrika.com/>
57. Stefan Brambila Holl. This is how COVID–19 is affecting the world of sports. *World Economic Forum* 2020. 9 april. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/sports-covid19-coronavirus-excersise-specators-media-coverage/> URL: (дата звернення: 1.03.2024).
58. Svitlana Stadnyk, Daria Okun, Anastasia Bondar, & Natalia Sereda. (2023). Sports branding as an object of scientific analysis based on the study of publications in the international scientometric database Scopus. *Slobozhanskyi Herald of Science and Sport*, 27(2), 81–91. <https://shssjournal.com/index.php/journal/article/view/15>

59. The International. 2021. 15 oct. liquipedia.net URL:
https://liquipedia.net/dota2/The_International/2021 (дата звернення: 1.11.2025).
60. Tempo. Crunchbase.com URL:
https://www.crunchbase.com/organization/trainwithpivot/company_financials
(дата звернення: 1.11.2024).
61. <https://www.sportfond.org/>
62. <https://support-ukraine.org.ua/uk/all-organizations/>

ДОДАТОК А

**ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**

АНКЕТА

Шановні респонденти!

Ми пропонуємо Вам відповісти на питання анкети. Ваші відповіді допоможуть виявити організаційно-управлінські аспекти функціонування та розвитку фітнес-клубів.

Відмітьте Вашу відповідь зручним способом

1. Чи задоволені Ви власною організаційно-управлінською діяльністю фітнес-клубу?
 - 1.1) так;
 - 1.2) ні.
2. Які основні організаційно-управлінські напрямки діяльності потребують вдосконалення? (оберіть 3 варіанти відповіді):
 - 2.1) розробка документації стратегічного планування;
 - 2.2) розробка маркетингового плану фітнес-клубу;
 - 2.3) розробка фінансового плану фітнес-клубу;
 - 2.4) тактичний план розвитку фітнес-клубу;
 - 2.5) розробка перспективного плану роботи;
 - 2.6) _____ (Ваш варіант).
3. Що, на Ваш погляд, необхідно змінити стосовно розвитку фітнес-клубу? (оберіть 3 варіанта відповіді):
 - 3.1) підвищення ефективності діяльності фітнес-клубу;
 - 3.2) підведення підсумків власної діяльності;
 - 3.3) збереження стабільності споживачів;
 - 3.4) вдосконалення організаційно-управлінського забезпечення;
 - 3.5) збільшення об'єм фінансування;
 - 3.6) нічого не потрібно змінювати;
 - 3.7) покращення спортивних досягнень;
 - 3.8) підвищення престижу фітнес-клубу;
 - 3.9) покращення спортивної база;
 - 3.10) підвищення рівня кадрового забезпечення.
4. Що Ви вважаєте сильними сторонами Вашого фітнес-клубу?
 - 4.1) маркетингова діяльність;
 - 4.2) наявність постійного складу споживачів;
 - 4.3) територіальне розташування;
 - 4.4) кваліфікований персонал;
 - 4.5) програми тренувань, що відповідають світовим стандартам;
 - 4.6) позитивний імідж фітнес-клубу;
 - 4.7) висока якість обладнання;
 - 4.8) дружні (сімейні) відносини зі споживачами.

5. *Що Ви вважаєте слабкими сторонами Вашого фітнес-клубу?*
- 5.1) відсутність чіткої маркетингової стратегії;
 - 5.2) малочисельна база постійних споживачів;
 - 5.3) консерватизм щодо впровадження «новинок» ринку;
 - 5.4) відсутність документообігу та комп'ютеризації;
 - 5.5) залежність від дій конкурентів;
 - 5.6) низький рівень лояльності персоналу;
 - 5.7) _____ (Ваш варіант).
6. *Що Ви вважаєте можливостями подальшого розвитку Вашого фітнес-клубу?*
- 6.1) послаблення позицій конкурентів;
 - 6.2) підвищення рівня зацікавленості у населення, популяризація активного способу життя;
 - 6.3) відкриття нових залів;
 - 6.4) боротьба за VIP клієнта;
 - 6.5) розробка ефективної програми просування;
 - 6.6) збільшення об'ємів фінансування;
 - 6.7) розвиток нових послуг.
7. *Що би Ви запропонували для покращення в роботі Вашого фітнес-клубу? (оберіть 3 варіанти відповіді):*
- 7.1) оновити матеріально-технічну базу;
 - 7.2) підвищити рівень спортивно-педагогічної майстерності тренерського складу;
 - 7.3) покращити організацію медичного забезпечення;
 - 7.4) використовувати інноваційні технології у спортивно-тренувальному процесі;
 - 7.5) покращити організаційно-управлінську діяльність;
 - 7.6) _____ (Ваш варіант).
8. *Що Ви вважаєте загрозами для розвитку Вашого фітнес-клубу?*
- 8.1) посилення конкуренції на ринку фітнес послуг;
 - 8.2) низький рівень споживчої зацікавленості;
 - 8.3) збільшення вартості на нерухомість та енергоносії;
 - 8.4) поява нових вимог щодо сертифікації інструкторів та законів, що регулюють діяльність фітнес клубів;
 - 8.5) _____ (Ваш варіант).

Укажіть деякі відомості про себе:

1. Стать: Ч; Ж.
2. Вік: до 25;
- 26-35;

- 36-45;
 - 46-55;
 - 56 і більше.
3. Освіта:
- вища фізкультурна ;
 - середня спеціальна;
 - не фізкультурна (_____укажіть яка).
4. Укажіть Вашу посаду:_____.
5. Стаж роботи на Вашій посаді:
- до 5 років;
 - 6-10 років;
 - понад 10 років.
6. Спортивний розряд_____
7. Рівень Вашої кваліфікації:
- вища категорія;
 - перша категорія;
 - друга категорія;
 - не маю категорії

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Б

**ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**

Шановний експерте!

Для проведення експертної оцінки запропонованої пропозиції, зробіть, будь ласка, самооцінку власного рівня професійної компетентності в сфері фізичної культури і спорту. Позначте, знаком «+» чи «√» відповідну оцінку в ряду проти кожного із п'яти критеріїв.

№ з/п	Критерій	Оцінка		
		Висока	Середня	Низька
1.	Рівень теоретичного знання проблеми			
2.	Практичний досвід			
3.	Здатність до стратегічного мислення та прогнозування подальших подій			
4.	Інноваційний підхід до власної професійної діяльності			
5.	Здатність передбачити логіку подій			

Додаток В

**ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**

Експертний лист

Експертна оцінка проводиться з метою визначення компетентної думки практичних діячів та наукових співробітників стосовно ефективності використання автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту «Isport» діяльності фітнес-клубів

Шановні експерти!

Проранжуйте показники від використання автоматизованої системи моніторингу на основі штучного інтелекту «Isport» діяльності фітнес-клубів, за мірою впливу (1- найменший вплив, 5- найбільший вплив).

№	Показники для оцінки	5	4	3	2	1
<i>Показники очікуваного економічного ефекту</i>						
1.	Залучення позабюджетних фінансових коштів					
2.	Розширення спектру послуг					
3.	Підвищення інвестиційної привабливості діяльності фітнес-клубу					
4.	Збільшення кількості продажів квитків					
5.	Активізація рекламної діяльності					
<i>Показники очікуваного ефекту організаційно-управлінську діяльність</i>						
1.	Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень					
2.	Оптимізація механізму управління					
3.	Вдосконалення нормативно-правової бази					
4.	Спрощення механізму побудови стратегії розвитку фітнес-клубу					
5.	Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень					
<i>Показники очікуваного соціального ефекту</i>						
1.	Зміцнення іміджу					
2.	Збільшення кількості вболівальників					
3.	Досягнення високих спортивних результатів					
4.	Підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку фізкультурно-спортивних послуг					
5.	Збереження етапності підготовки спортсменів					

Ваші дані:

Стать чол. _____ жін. _____

Вік _____

Освіта (вищий навчальний заклад) _____

Вчене звання _____

Вчений ступінь _____

Посада та місце роботи _____

Стаж роботи на останній посаді (кількість років) _____

Стаж роботи у сфері фізичної культури та спорту (кількість років) _____

Дякуємо за відповіді!



