

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

Путятіна Г.М., Серода Н.В.

**«Маркетингова діяльність некомерційних організацій (на  
прикладі дитячо-юнацьких спортивних шкіл)»**

Навчальний посібник



Харків – 2013

**УДК 796.008 (047.36)061.237**

**ББК 75.4**

**П 90**

**Виконавці:** к.фіз.вих, доцент Путятіна Г.М., викладач Серeda Н.В.

*Рекомендовано Вченою Радою Харківської державної академії фізичної культури,  
протокол № 6 від 24 грудня 2012 року*

**Рецензенти:** кандидат педагогічних наук, професор, завідуючий кафедрою менеджменту фізичної культури Харківської державної академії фізичної культури Приходько Іван Іванович

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельного бізнесу Харківської національної академії міського господарства  
Леонов Ярослав Володимирович

**Путятіна Г.М., Серeda Н.В.** Маркетингова діяльність некомерційних організацій (на прикладі дитячо-юнацьких спортивних шкіл): навчальний посібник для студентів ВНЗ фізкультурно-спортивного профілю. – Харків: ХДАФК, 2013. – 102 с.

Навчальний посібник підготовлено у відповідності до змісту робочих програм з дисциплін «Організація і менеджмент фізичної культури» 4 курсу денного відділення, 5 курсу заочного відділення та магістратури.

У навчальному посібнику розкрито теоретичні основи та зміст маркетингової діяльності некомерційних фізкультурно-спортивних організацій. Посібник містить характеристику маркетингової інформації щодо дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг, а також представлено методику розробки маркетингової стратегії ДЮСШ.

Навчальний посібник призначено для директорів ДЮСШ та їх заступників, керівників некомерційних фізкультурно-спортивних організацій, студентів та магістрантів.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1. Історичні аспекти розвитку маркетингової думки</b> .....	6
Питання для самоконтролю.....	12
<b>2. Загальна характеристика ринку фізкультурно-спортивних послуг</b> .....	13
2.1. Суб'єкти та об'єкти ринку фізкультурно-спортивних послуг.....	19
2.2. Сегментація ринку фізкультурно-спортивних послуг.....	22
2.3. Маркетинг фізкультурно-спортивних послуг.....	25
Питання для самоконтролю.....	30
<b>3. Позичювання ДЮСШ на ринку фізкультурно-спортивних послуг</b> .....	31
3.1. Функціонування ДЮСШ в умовах ринку.....	31
3.2. Системний підхід до маркетингової діяльності ДЮСШ.....	34
3.3. Об'єкти маркетингової діяльності ДЮСШ.....	39
3.4. Аналіз ринкового середовища ДЮСШ.....	40
3.4.1. Зовнішнє середовище ДЮСШ.....	42
3.4.2. Внутрішнє середовище ДЮСШ.....	47
Питання для самоконтролю.....	52
<b>4. Характеристика маркетингового інструментарію дослідження ринку</b> ...53	53
4.1. Методи опитування.....	56
4.2. Методи спостереження.....	63
4.3. Методи аналізу документів.....	66
Питання для самоконтролю.....	73
<b>5. Особливості побудови маркетингової стратегії для ДЮСШ</b> .....	74
5.1. Теоретичні основи змісту маркетингової стратегії.....	74
5.2. Види маркетингових стратегій.....	77
5.3. Методика розробки маркетингової стратегії ДЮСШ.....	80
Питання для самоконтролю.....	88
Список використаних джерел.....	89
Додатки.....	95
Словник.....	99

## ВСТУП

З переходом до нових економічних умов у сфері фізичної культури та спорту, як в одній з галузей народного господарства, невід'ємним компонентом в організаційно-управлінській роботі некомерційних фізкультурно-спортивних організацій стає застосування маркетингу фізкультурно-спортивних послуг. Професійна діяльність фахівців повинна орієнтуватись на задоволення потреб споживача фізкультурно-спортивних послуг, а саме правильно проведений маркетинг гарантує реалізацію фізкультурно-спортивних послуг на визначених ринках у запланованих обсягах, у намічених термінах та у рамках виділеного фінансування.

Використання маркетингу у власній професійній діяльності таких некомерційних фізкультурно-спортивних організацій як дитячо-юнацькі спортивні школи необхідно для: дослідження ринкового середовища; оцінки власних конкурентних переваг та визначення ефективних позицій конкурентів; застосування відповідних методів маркетингових досліджень, які суттєво спрощують процес стратегічного планування подальшої діяльності ДЮСШ; визначення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз їх діяльності.

Мета навчального посібника полягає у формуванні знань, умінь і навичок у фахівців сфери фізичної культури і спорту стосовно теоретичних та практичних аспектів застосування маркетингу фізкультурно-спортивних послуг, розкриття особливостей функціонування ДЮСШ в умовах ринку.

До завдань посібника відносимо сприяння засвоєнню знань, пов'язаних з:

- 1) особливостями формування та розвитку ринкових відносин у сфері фізичної культури та спорту;
- 2) характеристикою фізкультурно-спортивних послуг;
- 3) особливостями складання SWOT- та PEST-аналізу для визначення можливостей ринку та стану фізкультурно-спортивної організації на ньому;
- 4) особливостями моделей маркетингу фізкультурно-спортивних послуг;

5) формуванням умінь та навичок в оволодінні необхідними методами дослідження для проведення маркетингового аналізу.

Матеріали навчального посібника призначені для застосування в організаційно-управлінській діяльності директорів та адміністративних працівників ДЮСШ, менеджерів та адміністрації некомерційних фізкультурно-спортивних організацій. Представлені методики дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг адаптовані до специфіки сфери фізичної культури і спорту та придатні для використання у практичній діяльності.

## 1. Історичні аспекти розвитку маркетингової думки

Становлення маркетингу починається з того, що у 1902 році у ВНЗ США починають читати лекції з проблем маркетингу. У 1908 році організовано першу маркетингову дослідницьку фірму, а починаючи з 1911 року маркетинг поступово почав проникати у бізнес, для чого в апараті американських корпорацій організували відповідні відділи. Згодом з'явилися перші публікації з маркетингу, а з 1937 року в США було організовано Американську асоціацію маркетингу (ААМ) [54].

До основних передумов виникнення маркетингу можна віднести:

- перевищення попиту над пропозицією, тобто наявність насиченого товарами та послугами ринку (ринку покупця);
- наявність конкуренції товаровиробників та аналогічних організацій, розвинена ринкова інфраструктура;
- зростання життєвого рівня населення і відповідно збільшення попиту на товари та послуги;
- прагнення підприємств до розширення ринків збуту продукції та збільшення прибутків [1].

Як цілісна система – маркетинг створювався під впливом розвитку великих монополій та потужних корпорацій, які потребували масштабних і глибоких досліджень ринку.

Розвиток маркетингу в Україні поділяється на три періоди:

1. *Домаркетинговий період (до 1991 р.)* - слабкий розвиток процесів обміну; недостатньо вільної конкуренції; жорстка система планового господарства; домінування виробничої концепції; поява перших публікацій з маркетингу та перших теоретичних досліджень у цій сфері; започаткування впровадження окремих маркетингових інструментів.
2. *Період активного зародження маркетингу (до кінця 90-х рр.)* - становлення ринкових відносин; конкурентоспроможність більшості вітчизняних товарів; заміна виробничої концепції на концепцію маркетингу у зв'язку зі

змінами у системі управління підприємствами; початок підготовки спеціалістів в області маркетингу.

3. *Період становлення професійного маркетингу* - підвищення значущості маркетингового стратегічного планування та маркетингових досліджень; подальший розвиток маркетингової діяльності на підприємствах [17, 54].

Розвиток маркетингу науковці трактують по різному та тривалість цих періодів у різних галузях вітчизняної економіки різна. Розвиток маркетингу потребував поглибленого наукового та теоретичного обґрунтування, характеристики доцільності використання наукових методів. особливості еволюції маркетингу як науки розкриває А.В. Федорченко (табл. 1.1 ).

Таблиця 1.1

### Еволюція маркетингу як науки

Роки	Теоретичні засади	Методи	Сфери застосування
<b>1900-1950 рр.</b>	Вчення про товари, орієнтація на розподіл, теорія експорту та збуту	Спостереження, аналіз покупу та продажів, розрахунок імовірностей	Виробництво масових товарів, сільське господарство
<b>1960 рр.</b>	Вчення про збут, орієнтація на обсяги продажів, товар і функції. Теорія дистриб'юторства	Аналіз мотивів, дослідження та моделювання ситуацій	Споживчі засоби виробництва
<b>1970 рр.</b>	Наукові основи поведінки і прийняття рішень. Орієнтація на торгівлю, збут і споживача	Факторинг, дискримінантний аналіз, математичні методи, маркетингові моделі	Споживчі засоби виробництва і споживання
<b>1980-1990 рр.</b>	Ситуаційний аналіз. Вчення про маркетинг як функцію менеджменту. Теорія конкурентного аналізу. Стратегічний маркетинг	Позиціонування, кластерний аналіз, типологія споживання	Споживчі засоби виробництва і виробництво, сфера послуг, неприбуткові організації
<b>1990 до сьогодні</b>	Вчення про маркетинг як функцію та	Позиціонування, кластерний аналіз,	Споживчі засоби виробництва і

## Продовження таблиці 1.1.

	інструментарій підприємництва. Теорія ринкових мереж, комунікацій та взаємодії. Орієнтація на соціальний ефект	типологія споживання, моделі поведінки споживачів та конкурентів	виробництво, сфера послуг, неприбуткові організації, сфера державного підприємства
--	--	--	--

Зміст таблиці розкриває сутність розвитку теоретичних та методологічних основ маркетингу, його сфери застосування, однак, дані не відображають повної картини зміни поняття «маркетинг». Його еволюцію розкриває офіційне видання ААМ, яке переглядається майже кожні 5 років. Основні з них представимо детальніше.

1935 р. «*маркетинг*» – це процес ділової активності, що спрямовує потік товарів і послуг від виробників до споживачів [54]. Дане визначення не розкриває особливостей взаємодії виробника та споживача, а також досить стисло характеризує процес функціонування в умовах ринку.

1985 р. «*маркетинг*» – це процес планування та втілення задуму, ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів та послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих індивідів та організацій. Представники ААМ розкривають основні компоненти ринку та акцентують увагу на них.

2004 р. «*маркетинг*» – це організаційна функція і набір процесів створення, комунікації та забезпечення цінностей для споживачів, управління взаємовигідними зв'язками з ними для організації та її акціонерів. Маркетинг набуває значення «функція» та орієнтується на взаємовідносини між виробником та споживачем.

2007 р. «*маркетинг*» – це діяльність, установ, а також процеси створення, комунікації, постачання та обміну пропозиціями, які мають цінність для клієнтів, партнерів та суспільства загалом.

Історична еволюція поняття «маркетинг» характеризується зміною від процесу до діяльності та поступовою його соціалізацією.



За даними дослідження С.В. Скибінського, маркетинг може істотно змінюватись залежно від конкретної сфери його застосування чи об'єкту. Його трактування еволюції поняття «**маркетинг**» наступне:

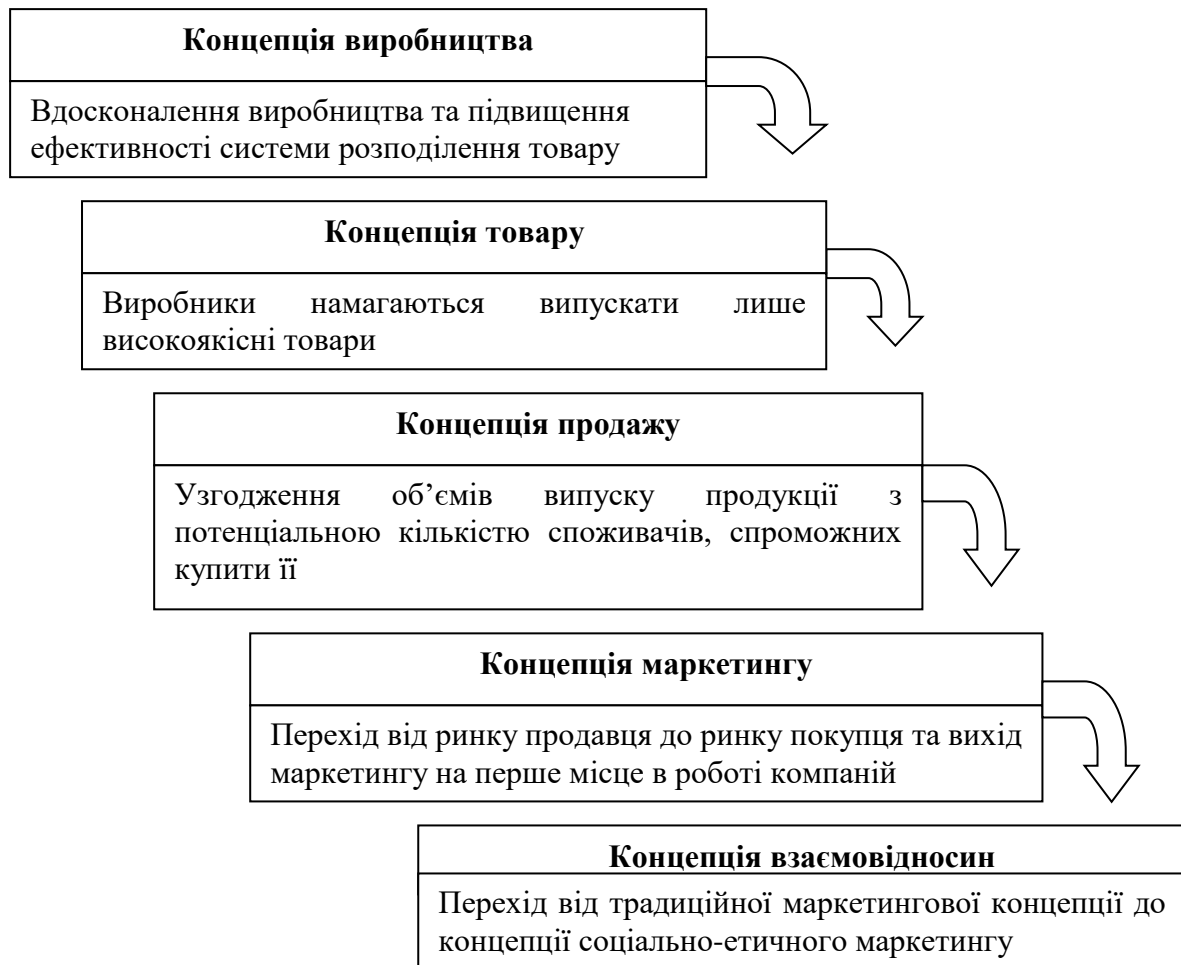
1. Система заходів щодо вивчення ринку, активного впливу на попит для збільшення продажу.
2. Система управління фірмою, що ґрунтується на вивченні процесів, які відбуваються на ринку.
3. Види господарської діяльності, які спрямовують потік товарів від виробника до споживача.
4. Творча діяльність, яка сприяє збільшенню виробництва та максимальному продажу товарів і ґрунтується на виявленні запитів ринку, наукових дослідженнях, розробках новинок.
5. Діяльність, яка спрямована на освоєння ринків, активізацію потенційних можливостей обміну та задоволення запитів ринку.
6. Виявлення потреб, створення та пошук нових способів їх задоволення на основі обміну та поліпшення рівня життя людини і суспільства.

Наведені трактування відображають зміну від вивчення ринку та збільшення продажів до вивчення та задоволення потреб суспільства.

Загалом тенденція розвитку маркетингу полягає в переході від виробництва товарів на комерційній основі до все більшої орієнтації на проблеми споживача та соціальну етичність. Цей факт підтверджується зміною концепцій маркетингу, як наукової системи надання послуг і отримання взаємної вигоди, а саме виробництва, товару, продажу, маркетингу та взаємовідносин (рис.1.1). Їх зміна обумовлюється розвитком зовнішнього та внутрішнього середовищ маркетингу [44].

Початок ери виникнення маркетингу характеризується **концепцією виробництва (1880 – 1920 рр.)**. Особливою рисою цього періоду є отримання прибутку за рахунок збільшення обсягів виробництва, зниження цін через вдосконалення технології виробництва. У цей період також набувають значення

облікові форми роботи з населенням та отримав розвиток метод опитування [17, 23].



**Рис. 1.1** Характеристика еволюції концепцій маркетингу

Виникнення **концепції товару (1920-1930 рр.)** Г. Амстронг, Ф.Котлер, Д.В. Райко, С.І. Чеботарь пов'язують з «великою депресією», яка охопила світову економіку, стала каталізатором процесу формування маркетингу і прискорила прийняття його до відома на підприємствах та освоєння навиків складання анкет. Період характеризується отриманням прибутку шляхом постійного вдосконалення товару завдяки використанню методів випадкової вибірки та анкетування.

**Концепція продажу (1930-1960 рр.)** змінює уявлення керівництва про дослідження ринку. Даний процес розглядається не просто як процес збору інформації, а як інструмент вдосконалення прийняття рішення. Вводиться

поняття «маркетингові дослідження». Фахівці з маркетингу починають використовувати особливі методики (розробка конкретних програм проведення маркетингових досліджень) та науковий підхід до вирішення питань маркетингу.

При реалізації **концепції маркетингу (1960 – 1970 рр.)**, вперше досліджуючи ринок, використовують комп'ютерний аналіз та кількісні методики. Будується математична модель прийняття маркетингових рішень, використовується комп'ютер для аналізу маркетингової інформації та процесу прийняття рішення. Використовуються комплексні методики формування попиту та орієнтації на товари ринкової новизни.

Заключним етапом формування концепції маркетингу стала **концепція взаємовідносин (1970 – 1980 рр.)**. Такі науковці як В.П. Артишевский, С.І. Гуськов, Н.Г. Каменєва, В.А. Полякова, С.Г. Лисенчук, А.В. Федорченко вважають, що на даному етапі вдосконалюються поняття, методи якісного дослідження, що мають на меті пояснити та передбачити поведінку споживача. Маркетингова діяльність орієнтується не тільки на задоволення потреб окремих споживачів, але й на задоволення вимог суспільства в цілому.

Наявність сформованої концепції маркетингу – концепції взаємовідносин, розкриває можливості для використання маркетингу в сфері фізичної культури і спорту. Саме фізична культура і спорт орієнтується на задоволення потреб населення в споживанні фізкультурно-спортивних послуг та сприяє соціально-економічному розвитку держави.

Сфера фізична культура і спорт, як одна з галузей народного господарства, для свого ефективного функціонування у 1990-ті роки починає застосовувати маркетинг в області фізкультурно-спортивних послуг [2].

Маркетинг у сфері фізичної культури і спорту західного зразка був спрямований на надання фізкультурно-спортивних послуг високої якості для задоволення потреб споживача. У 90-ті рр. ХХ ст. набирає обертів комерціалізація професійного спорту, а саме такого популярного виду спорту як футбол. Виникнення такого явища як комерціалізація спорту зумовлює

появу приватних фізкультурно-спортивних організацій, які становлять конкуренцію для державних та громадських суб'єктів фізичної культури і спорту.

Слід відзначити, що праці вітчизняних науковців Г.З. Аронова, В.П. Артишевського, С.І. Гуськова, Н.Карпенко, Ю.П. Мічуди, В.А. Полторака теоретично ґрунтуються на досвіді західних маркетологів. Автори під поняттям «маркетинг фізичної культури і спорту» розуміють процес планування, ціноутворення та реалізацію фізкультурно-спортивних товарів та послуг засобами обміну, який задовольнить як виробника так і споживача. З позиції М.М. Приймак, правильно проведений маркетинг гарантує реалізацію фізкультурно-спортивних послуг на визначених ринках у запланованих обсягах, у намічених термінах, у рамках виділеного фінансування.

Отже, у ході історичної еволюції маркетингу було сформовано 5 основних підходів, на основі яких здійснювалось управління маркетинговою діяльністю: концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних послуг, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу. Передумови використання маркетингу в сфері фізичної культури і спорту обумовлені появою ринку фізкультурно-спортивних послуг та поступовою комерціалізацією фізичної культури і спорту.

### **Питання для самоконтролю**

1. Надайте характеристику передумовам виникнення маркетингу.
2. Назвіть та охарактеризуйте періоди розвитку маркетингу в Україні.
3. Вкажіть зміни еволюції поняття «маркетинг».
4. Які основні концепції маркетингу існують?
5. Дайте визначення поняттю «маркетинг фізичної культури і спорту».

## 2. Загальна характеристика ринку фізкультурно-спортивних послуг

- 2.1. Суб'єкти та об'єкти ринку фізкультурно-спортивних послуг.
- 2.2. Сегментація ринку фізкультурно-спортивних послуг.
- 2.3. Маркетинг фізкультурно-спортивних послуг.

Фізична культура і спорт – багатогранне суспільне явище, невід'ємна складова частина соціальних відносин між людьми. Фізична культура і спорт стосуються важливих сфер життєдіяльності людини, що представляють собою суб'єктивний та об'єктивний аспект життя людей і тому є складовою частиною формування умов праці та життя людини.

Для більшого розуміння сутності сфери фізичної культури і спорту необхідно розкрити зміст таких поняття як «галузь», «сфера», «соціальна сфера».

**Сфера** – комплекс галузей, як правило, невиробничих. У більшості це пов'язано із задоволенням нематеріальних потреб людини. Це можуть бути послуги, процес виробництва яких найчастіше збігається з їх споживанням (кіно, театр, лазні, парки, спортивні споруди), послуги соціального характеру, житлово-комунальні, транспортні, послуги, пов'язані з охороною здоров'я, фізичною культурою і спортом, соціальним забезпеченням [56]. Визначення «сфера» трактується в соціологічній енциклопедії як область, межі поширення чого-небудь, суспільне оточення, середовище.

Виходячи із цього, «галузь» - це сукупність підприємств та організацій, що характеризуються спільною продукцією, яку випускають, технологією виробництва.

Для того щоб розкрити сутність фізичної культури і спорту, як складової частини соціальної сфери, необхідно конкретизувати, що ж собою представляє соціальна сфера. **Соціальна сфера** – відносно самостійна сфера життєдіяльності суспільства, що охоплює стосунки між соціальними спільнотами, усередині цих спільнот, між окремими особистостями, які займають різне положення у суспільстві та приймають неоднакову участь у

його соціальному житті [47]. Соціальна сфера відноситься до невиробничого сектору – сектору послуг.

Л.Г. Судас дає визначення послуги як виду діяльності, спрямованої на задоволення потреб людей, не створюючи матеріальних благ та ті, які відносяться до невиробничої сфери. У залежності від змісту потреби споживача послуги класифікуються таким чином:

- послуги установ культури;
- туристсько-екскурсійні послуги;
- послуги установ фізичної культури і спорту;
- послуги санітарно-курортних та оздоровчих установ;
- послуги установ охорони здоров'я та соціального забезпечення;
- послуги дитячих установ;
- послуги установ державного страхування та ощадних кас [48].

На основі наведеної класифікації М.Є. Кутепов, В.В. Кузін, М.І. Золотов сформулювали перелік послуг, які мають безпосереднє відношення до сфери фізичної культури і спорту:

- проведення групових та індивідуальних занять з фізичної культури і спорту на фізкультурно-спортивних спорудах;
- організація занять у групах здоров'я за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку;
- послуги спортивних баз, таборів, спортивних клубів;
- проведення туристських походів;
- послуги парків культури та відпочинку;
- послуги видовищних заходів;
- послуги пунктів прокату.

Ю.П. Мічудою була наведена інша класифікація фізкультурно-спортивних послуг, які надаються населенню (табл. 2.1).

## Характеристика фізкультурно-спортивних послуг за Ю.П. Мічудою

<b>Вид послуги</b>	<b>Потреби, які задовольняє послуга</b>	<b>Виробник фізкультурно-спортивної послуги</b>	<b>Споживачі фізкультурно-спортивної послуги</b>
<b>Фізкультурно-виховна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фізичний розвиток</li> <li>• Здоровий спосіб життя</li> </ul>	Навчально-виховні заклади (дитячі дошкільні заклади, загальноосвітні школи, вищі навчальні заклади)	Учні, студенти, слухачі
<b>Фізкультурно-оздоровча</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміцнення здоров'я</li> <li>• Здоровий спосіб життя</li> <li>• Спілкування</li> </ul>	Фізкультурно-оздоровчі організації (спортивні клуби за місцем проживання та в місцях масового відпочинку, табори, спортивні споруди)	Відвідувачі фізкультурно-спортивних організацій
<b>Спортивно-оздоровча</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміцнення здоров'я</li> <li>• Здоровий спосіб життя</li> <li>• Спілкування</li> <li>• Спортивна діяльність</li> </ul>	Спортивні організації (спортивні клуби за місцем проживання, спортивні споруди, спортивно-оздоровчі дитячі табори)	Спортсмени-непрофесіонали
<b>Спортивно-видовищна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Видовище</li> <li>• Естетична потреба</li> <li>• Спілкування</li> </ul>	Спортивні організації, спортивні споруди	Глядачі
<b>Спортивно-тренувальна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досягнення високих спортивних результатів</li> <li>• Підтримка спортивної форми</li> </ul>	Спортивні організації (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, професійні спортивні клуби, училища фізичної культури)	Спортсмени
<b>Фізкультурно-реабілітаційна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Профілактика захворювань</li> <li>• Зміцнення здоров'я</li> </ul>	Лікарні, реабілітаційні центри (заняття з ЛФК)	Різні верстви населення

Як частина соціального життя, фізична культура і спорт - це результат спільної діяльності та взаємодії людей. Функціонування суспільства

обумовлено насамперед тим, що людина, діючи самостійно, не може забезпечити себе сучасними надбаннями цивілізації. Усе, що їй необхідно для комфортного перебування, вона здобуває завдяки взаємодії з іншими людьми, у такий спосіб фізична культура і спорт, будучи невід'ємною частиною соціального життя є результатом цілісного суспільного розвитку.

Згідно з Законом України «Про фізичну культуру і спорт» **фізична культура** – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, яка спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя. А поняття «**спорт**» зазначено, як діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, яка спрямована на виявлення та уніфікацію досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та іншій підготовленості шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них. Таким чином, **сфера фізичної культури і спорту** - це впорядкована сукупність органів державної влади та місцевого самоврядування, організацій, установ і громадян, які діють в інтересах розвитку фізичної культури і спорту та суспільних відносин між ними [13].

Розкриваючи питання функціонування суб'єктів сфери фізичної культури і спорту у сучасних умовах ринкової економіки необхідно зупинитись на таких поняттях.

**Ринок** – це сукупність соціально-економічних відносин у сфері обміну, засобами якого здійснюється реалізація товарів та послуг.

*До функцій ринку* відносять:

- інформаційну — ринок дає його учасникам інформацію про необхідну кількість товарів чи послуг, їх асортимент та якість;
- посередницьку — ринок виступає посередником між виробником та споживачем;
- ціноутворюючу — ціна складається на ринку на основі взаємодії попиту та пропозиції з урахуванням конкуренції;
- регулюючу — ринок призводить до рівноваги попиту та пропозиції;



- координуючу — ринок спонукає виробників створювати необхідні суспільству економічні цінності з мінімальними витратами та отримати прибуток [5].

Ринки можуть бути класифіковані наступним чином:

- за територіальною ознакою: місцевий, регіональний, національний, світовий;
- за суб'єктами: ринок споживача, ринок виробника, ринок проміжних продавців, ринок державних установ;
- за об'єктами: ринки засобів виробництва, ринок товарів та послуг, фінансовий ринок, ринок інтелектуальної власності;
- з урахуванням асортименту: замкнутий, насичений, змішаний;
- за ступенем насиченості: рівноваговий (попит = пропозиції), дефіцитний (попит > пропозиції), надлишковий (попит < пропозиції);
- за ступенем розвитку економічної свободи: вільний, регулюючий [7].

**Ринок фізкультурно-спортивних послуг** є формою зв'язку між представниками суб'єктів сфери фізичної культури і спорту та населенням, що потребує ці послуги. У його основі лежать економічні відносини, які засновані на розподілі праці та формах власності на засоби виробництва [28].

Зважаючи на дане визначення, суб'єктами ринку фізкультурно-спортивних послуг частіше виступають некомерційні організації (спортивні школи, фізкультурно-спортивні організації за місцем проживання, у місцях масового відпочинку населення, навчання та праці). Особливість некомерційних фізкультурно-спортивних організацій (ФСО) полягає в тому, що у своїй діяльності вони не мають за мету отримати прибуток від надання фізкультурно-спортивних послуг, а сформувати соціальний імідж ФСО, зміцнити здоров'я тих, хто займається, та залучити населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом. Функціонування даних ФСО в умовах ринку ускладнюється тим, що вони належать до невиробничої

сфери та їх фінансова діяльність різняться від діяльності комерційних організацій.

Ринок послуг пропонує споживачам різноманітні асортименти цих нематеріальних товарів, і маркетинг у даній сфері має ряд особливостей, обумовлених саме різницею між послугою та фізичним товаром.

До особливостей фізкультурно-спортивних послуг Г.З. Аронов, Ю.П. Мічуда, С.Г. Лисенчук, В.В. Кузін, М.Є. Кутепов відносять:

- нематеріальність послуги - послуги існують лише в процесі їх надання й споживання, тобто послуги неможливо побачити, спробувати або спробувати завчасно;
- якісна мінливість (унікальність) послуги - послуги неможливо стандартизувати, оскільки вони надаються людьми з різними здібностями, у різний час, індивідуально, тобто кожна послуга є унікальною;
- невіддільність від постачальника послуги або навколишніх умов - надання послуги передбачає прямий контакт з особою, що надає послуги, або з представниками сервісних організацій;
- неможливість зберігання й нагромадження послуг - ні підприємство, ні споживач не в змозі зберігати й створювати запаси послуг.

Основною особливістю ФСО є те, що вони не виготовляють матеріальний продукт, не створюють вартість й існують за рахунок надання фізкультурно-спортивних послуг населенню безкоштовно. Виділяють некомерційні *державні та недержавні установи*.

Некомерційні установи невиробничої сфери залежно від характеру фінансової діяльності поділяють на такі групи:

- установи бюджетного фінансування (послуги безкоштовні);
- підрозділи бюджетних установ, що працюють на господарському розрахунку і не є відокремленими юридичними особами (оплата послуг здійснюється на договірних засадах та у вигляді тарифів);

- установи, що працюють на господарському розрахунку з низьким рівнем прибутків (оплата послуг дозволяє організації покривати видатки, винагороджувати своїх працівників і т.п. );
- установи, що працюють на господарському розрахунку з високим рівнем прибутків (оплата послуг дозволяє організації розвиватися) [7].

## **2.1. Суб'єкти та об'єкти ринку фізкультурно-спортивних послуг**

У процесі становлення та розвитку товарно-грошових відносин формується важливий їх елемент – ринок. Ринок, як самостійний елемент, представляє собою складне утворення, що має свою власну структуру, специфічні умови функціонування та розвитку. Також ринок представляє собою спосіб взаємодії економічних суб'єктів, що ґрунтується на цінній системі та конкуренції.

*Суб'єктами ринку* є фізичні та юридичні особи, які вступають в економічні відносини товарообміну та послуг в одному випадку – як споживачі, в інших випадках – як виробники [50].

У сфері фізичної культури і спорту основними суб'єктами ринку фізкультурно-спортивних послуг виступають: людина (фізична особа) та групи людей, які спеціально створені для спільного здійснення економічної діяльності у цій сфері. У сучасній економіці ці групи звичайно приймають форму юридично оформлених організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Згідно з класифікацією О.М. Степанової суб'єкти ринкових (маркетингових) відносин у сфері фізичної культури і спорту поділяються на: суб'єкти, які формують попит, надають фізкультурно-спортивні послуги; суб'єкти, які виробляють фізкультурно-спортивні послуги; підприємницькі організації фізкультурно-спортивної спрямованості. Розкриємо їх зміст більш детальноше.

*Суб'єкти, які формують попит, надають фізкультурно-спортивні послуги* – до таких суб'єктів ринку фізкультурно-спортивних послуг відносяться спортивні клуби, спортивні секції та групи, які створюються на виробництві та в установах різного профілю, різних форм власності, за місцем навчання.

*Суб'єкти, які виробляють фізкультурно-спортивні послуги* – заклади додаткової освіти фізкультурно-спортивної спрямованості (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ), а також громадські установи, фізкультурно-спортивні товариства.

*Суб'єкти, підприємницькі організації фізкультурно-спортивної спрямованості* – комерційні групи, секції, клуби, які функціонують на базі навчальних закладів, фізкультурно-спортивних споруд та фізкультурно-оздоровчих центрів. До суб'єктів цієї групи також відносяться професійні спортивні клуби, які функціонують у різних організаційно-правових формах, характерних для комерційних установ [49].

У своїй професійній діяльності суб'єкти ринку фізкультурно-спортивних послуг виконують такі функції:

- дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг;
- виявлення реальних та потенційних споживачів фізкультурно-спортивних послуг;
- виявлення попиту;
- дослідження можливостей залучення додаткових бюджетних та позабюджетних коштів;
- сегментування ринку реальних та потенційних споживачів;
- дослідження конкурентного середовища та його можливостей;
- розробка стратегії діяльності ФСО;
- надання фізкультурно-спортивних послуг населенню;
- здійснення рекламної діяльності;
- взаємозв'язок з органами управління фізичною культурою і спортом.

Особливим суб'єктом ринку фізкультурно-спортивних послуг виступають державні органи управління фізичною культурою і спортом (обласні, міські, районні). Держава, як суб'єкт ринку, регулює сам ринок фізкультурно-спортивних послуг шляхом прийняття та реалізації законів та відповідних нормативно-правових актів; веде статистичну документацію; розробляє пріоритетні напрямки розвитку сфери; здійснює міжнародну діяльність. Загалом суб'єктами ринку фізкультурно-спортивних послуг виступають ФСО, які представляють населенню послуги, що вони потребують. Визначившись із суб'єктами ринку, звертаємо увагу на об'єкти ринку.

**Об'єкти ринку** – специфічні групи товарів або послуг, які мають стійкий попит, що стабільно надходять на ринок і відрізняються за характером та цілями споживача.

**Об'єкти ринкових відносин** - це засоби праці, продукти праці, послуги, наукові ідеї, робоча сила, інформація, цінні папери, валюта та ін. Об'єкти ринку фізкультурно-спортивних послуг: спортивні товари, послуги, ідеї, територія та спортивні особистості. Але основним об'єктом виступає послуга, від якості її надання населенню залежить кількість контингенту, який займається у тій чи іншій ФСО. Отже, кваліфікація тренерсько-викладацького складу та їх якісна праця на навчально-тренувальних заняттях у дитячо-юнацьких спортивних школах (ДЮСШ) впливає на вибір потенційних споживачів (дітей віком 6-23 років та їх батьків).

Визначені структурні компоненти ринку потребують постійного дослідження та моніторингу для подальшого ефективного функціонування у сучасних умовах. Таким чином, використання маркетингового підходу в організаційно-управлінській діяльності ДЮСШ за цільовим призначенням відповідає вимогам ринку.

## 2.2. Сегментація ринку фізкультурно-спортивних послуг

**Сегментація ринку** — один із найважливіших інструментів маркетингу. Успіх фізкультурно-спортивної організації в конкурентній боротьбі залежить від того, наскільки правильно обрано сегмент ринку фізкультурно-спортивних послуг. Слід розрізняти критерії та ознаки сегментації ринку. *Критерій* — це спосіб оцінки обґрунтованості вибору того чи іншого сегмента ринку для даної фізкультурно-спортивної організації. *Ознака* представляє собою спосіб виділення визначеного сегмента на ринку.

**Сегментація ринку фізкультурно-спортивних послуг** – це комплексне дослідження, що стосується потенційних та реальних споживачів, зовнішнього та внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації, асортименту, якості, умов надання та оплати фізкультурно-спортивних послуг, а також можливостей та ресурсів організації [51].

Найпоширенішими критеріями сегментації є:

- 1) кількісні параметри сегмента (місткість ринку);
- 2) доступність сегмента для організації;
- 3) сталість сегмента, тобто з'ясування того, наскільки реально ту чи іншу групу споживачів можна розглядати як сегмент ринку, наскільки вона стійка за основними інтегруючими ознаками;
- 4) прибутковість, визначення рентабельності роботи на цьому сегменті ринку;
- 5) сумісність сегмента з ринком основних конкурентів, тобто якою мірою основні конкуренти готові поступитися обраним сегментом ринку, наскільки співпадають їх інтереси;
- 6) ефективність роботи на обраному сегменті ринку, тобто перевірка наскільки співробітники підготовлені для ефективної роботи на цьому сегменті та для конкурентної боротьби;
- 7) захищеність обраного сегмента від конкуренції, тобто оцінка своїх можливостей вистояти у конкурентній боротьбі на обраному сегменті ринку [55].

Отримавши відповіді на всі ці запитання та оцінивши потенціал своєї ФСО за всіма критеріями, необхідно прийняти рішення стосовно своєї позиції на обраному сегменті ринку.

У сфері фізичної культури і спорту існують свої критерії сегментації, які притаманні лише цій сфері:

- основні антропометричні показники (зріст, вага, пропорції та компоненти маси тіла);
- медико-біологічні характеристики (стан здоров'я, наявність медичної групи, наявність чи відсутність показань (протипоказань) до занять тим чи іншим видом спорту, рівень та темпи біологічної дозрілості, спадковість);
- рівень розвитку основних фізичних якостей (швидкість, витривалість, сила, спритність, гнучкість);
- рівень техніко-тактичної підготовленості (спортивна майстерність);
- психо-соціологічні характеристики реальних та потенційних споживачів (психологічний настрій на даний вид спорту, інтелектуальний рівень, самоустановка на майбутнє) [51].

У традиційній теорії маркетингу використовуються наступні критерії сегментації ринку табл. 2.1 [32].

*Таблиця 2.1*

**Критерії сегментації ринку (Парсяк В.М.)**

<b>№</b>	<b>Критерій сегментації</b>	<b>Можливі варіанти</b>
1.	Географічний	Країна, регіон, кількість жителів (густота населення), клімат
2.	Демографічний	Стать, вік, сімейний стан, рівень доходів, освіта, релігія, раса, національність
3.	Поведінковий	Ціна послуги, якість, дизайн, марка, рівень сервісу
4.	Соціальний	Суспільний клас, спосіб життя, соціальний статус, вплив культури (субкультури)
5.	Психографічний	Престижність, суспільна думка, мотиви споживання, очікування, які пов'язані з користю продукту, ціннісні орієнтації

За даними дослідження О.М. Степанової сегментація ринку фізкультурно-спортивних послуг дозволить ФСО отримати такі переваги:

- більш чітко та цілеспрямовано проводити роботу щодо залучення нових та утримання тих споживачів, які вже займаються у ФСО;
- зосередити свою фізкультурно-спортивну та маркетингову діяльність у більш перспективніших напрямках;
- отримати можливість працювати із зацікавленим споживачем;
- підвищити власну конкурентоспроможність;
- підвищити ефективність своєї фізкультурно-спортивної та ринкової діяльності;
- вибрати оптимальний варіант маркетингової стратегії та більш обґрунтовано та цілеспрямовано проводити маркетингову політику.

У теорії та практиці маркетингової діяльності існують методи сегментації ринку:

- сегментація за вигодами – базується на відмінностях у системі цінностей споживачів і ґрунтується на побудові моделі поведінки споживачів ФСП;
- побудова мережі сегментації – характерний при використанні комбінації різних ознак сегментації. Цей метод використовують на зовнішньому рівні сегментації для виділення базових ринків ФСП;
- сегментація на основі багатомірної класифікації дозволяє поділити споживачів на типологічні групи за параметрами споживчої поведінки. Сутність цього методу полягає в одночасній багатомірній класифікації ознак споживчої поведінки;
- сегментація на основі угруповань. Метод угруповань полягає в послідовному розподілі сукупності об'єктів на групи за найбільш значущими ознаками сегментації. При цьому одна з ознак виступає як системоутворююча, потім формують підгрупи, у яких значущість цієї ознаки значно вища, ніж в усій сукупності потенційних споживачів товару;



- сегментація на основі функціональних карт. Цей метод ґрунтується на проведенні своєрідної подвійної сегментації зі складанням та використанням функціональних карт. Такі карти можуть бути:
  1. однофакторними (при сегментації за одним чинником і для однорідної групи послуг);
  2. багатофакторними (при аналізі того, для яких груп споживачів призначено конкретні послуги та які їх параметри найважливіші для його просування на ринку).

Отже, теорія ринкової сегментації ґрунтується на припущенні, що одна організація за умов конкуренції не в змозі задовольнити всі потреби ринку на конкретні послуги і тому вона повинна сконцентруватися на реалізації цієї послуги чи товару на тих частинах (сегментах) ринку, які найпривабливіші з точки зору виробничих, фінансових та маркетингових можливостей.

### **2.3. Маркетинг фізкультурно-спортивних послуг**

**Маркетинг** («market») – комплексна система управління наданням фізкультурно-спортивних послуг, яка спрямована на отримання прибутку або соціального ефекту, шляхом задоволення потреб споживачів.

На думку Ф. Котлера, маркетинг - ринкова концепція управління виробничо-збутовою та науково-технічною діяльністю будь-якої організації, спрямованої на вивчення ринку та економічної кон'юнктури, конкретного попиту людей та орієнтацій на цей попит товарів чи послуг, які виробляються.

Маркетинг передбачає такі напрямки у професійній діяльності ФСО:

- розвиток зв'язків з громадськістю;
- розширення зв'язків зі ЗМІ;
- рекламна діяльність;
- пошук спонсорів, інвесторів та залучення можливих додаткових позабюджетних коштів.

*Завдання маркетингу ФСО* полягають в умінні сформувавши поведінку споживача таким чином, щоб він став постійним споживачем фізкультурно-спортивних послуг.

Маркетинг фізичної культури і спорту поділяється: маркетинг спорту (включає всі види спорту), маркетинг олімпійського спорту (орієнтований на види спорту, які включені до програми Олімпійських ігор), маркетинг професійного спорту (професійні ліги та команди), маркетинг фізкультурно-спортивних послуг [6, 9].

### **Основні функції маркетингу фізичної культури і спорту.**

Традиційно виділяють для будь-якого об'єкту такі функції маркетингу - аналіз навколишнього середовища та дослідження ринку, аналіз споживачів, планування продукту, планування збуту, планування просування та планування ціни [22].

Зупинимося коротко на характеристиці основних функцій маркетингу фізкультурно-спортивних послуг.

***Аналіз навколишнього середовища та дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг.*** Центральною позицією цієї функції маркетингу є аналіз контрольованих і неконтрольованих чинників навколишнього середовища, що впливають на ринкове положення ДЮСШ. Контрольовані чинники – це чинники, які впливають на будь-яку спортивну організацію, що має відношення до розвитку ДЮСШ (види фізкультурно-спортивних послуг, які надаються, територіальні рамки діяльності, форми просування на ринок, ціни та ін.).

Неконтрольовані чинники, які впливають на ДЮСШ, але вони повинні систематично досліджуватись, враховуватись та прогнозуватись. Особливу увагу необхідно приділяти вивченню діяльності конкурентів, при цьому стосовно маркетингу конкретного. Традиційним і діючим засобом отримання такої інформації про конкурентів є соціологічні опитування. Значну роль серед неконтрольованих чинників навколишнього середовища відіграють дії законодавчих органів, уряду, галузевих органів управління різного рівня, дії

незалежних засобів масової інформації, клімато-географічні умови та ін. У цілому необхідно відзначити, що дана функція практично не залежить від того, маркетинг якого конкретного елемента - товарів, послуг, організацій, осіб, територій, ідей, здійснюється в рамках маркетингу конкретного виду спорту [48].

**Аналіз споживачів.** У теорії маркетингу прийнято виділяти: а) організації-споживачі (виробники товарів, послуг та ін., оптова та роздрібна торгівля, уряд, некомерційні організації); б) кінцевих споживачів (населення). У випадку реалізації цієї функції спостерігається пряма залежність елемента маркетингової моделі конкретного виду спорту та виду споживача.

Сукупність організацій-споживачів та кінцевих споживачів з подібними потребами утворюють потенційний ринок. Від потенційного ринку варто відрізняти цільовий ринок, обумовлений використанням сегментації за різними критеріями: регіональної демографії, персональної демографії (заняття видом спорту з метою досягнення високого рівня спортивної майстерності обмежені, наприклад, певними віковими рамками), стилю життя (наприклад, модні та немодні види спорту) та ін.

Сутність аналізу споживачів фізкультурно-спортивних послуг зводиться до визначення та задоволення їх потреб. Постає необхідність дати визначення поняттю «потреба».

**Потреба** - це нестаток, що придбав специфічну форму й виник внаслідок того, що: 1) людина існує сама по собі як біологічна істота; 2) людина є частиною соціальної системи; 3) людина взаємодіє з навколишнім середовищем, тобто суспільством, живою й неживою природою.

**Потреба** - це відчуття недостатнього задоволення, спрямоване на його зменшення або ліквідацію; це рушійна сила споживання, що визначає поведінку людини; це поштовх до створення товарів, які задовольняють ці потреби [44].

**Планування продукту.** У процесі реалізації цієї функції маркетингу традиційно звертають увагу на життєвий цикл фізкультурно-спортивної послуги.

Життєвий цикл має кілька етапів: *етап впровадження* характеризується створенням ринку для ДЮСШ; *етап росту* - розширенням ринку, розвитком фізкультурно-спортивних послуг, появою модифікацій, нововведень у вигляді нових видів спорту та ін.; *етап зрілості* - спробами зберегти відмінні переваги як найдовше; *етап спаду* - зниженням інтересу до занять видом спорту, можливо, припиненням його культивування. Життєвий цикл різних фізкультурно-спортивних послуг у часі помітно відрізняється.

**Планування збуту.** Ця функція маркетингу має своїм основним завданням розробку прогнозу розвитку ДЮСШ за сегментами цільового ринку, виявлення організацій, які можуть культивувати перспективні та популярні види спорту та ін. Разом з тим, останнім часом усе більше актуалізується реалізація цієї функції в маркетингу осіб (трансфер спортсменів), маркетингу ідей (патенти, ліцензії та ін.), маркетингу організацій (оренда та суборенда спортивних споруд).

**Планування просування.** З основних відомих видів просування на ринку є: реклама, публіциті та стимулювання збуту (у формі, наприклад, показових виступів). Ці ж види просування характерні й для всіх окремих елементів маркетингової моделі в більшій або в меншій мірі. Разом з тим для ряду елементів, у першу чергу, для спортивних товарів спеціального призначення та послуг, існує ще один вид просування на ринок - персональні продажі.

**Планування ціни.** Реалізація даної функції маркетингу фізкультурно-спортивних послуг залежить від ряду чинників. Так, виділення фінансових засобів на розвиток виду спорту з різних джерел часто залежить від популярності виду спорту, його конкурентоздатності з іншими видами спорту, зокрема рівня видовищності, включення до програми Олімпійських ігор, успіхів спортсменів на міжнародній арені та ін. [4, 5].

Також маркетинг можна поділити на зовнішній та внутрішній. Внутрішній маркетинг - це маркетингова діяльність ФСО, спрямована на внутрішній ринок фізкультурно-спортивних послуг. Маркетинг на внутрішньому ринку фізкультурно-спортивних послуг пов'язаний з питаннями

задоволення потреб національного споживача, надання фізкультурно-спортивних послуг у межах однієї країни в умовах єдиної економіки та конкуренції.

Виділяють такі форми внутрішнього маркетингу:

- локальний - діяльність ФСО не виходить за межі певного населеного пункту, сфери послуг;
- регіональний - діяльність ФСО в межах певного регіону, області;
- національний - ФСО у своїй діяльності охоплює весь національний ринок; характерний для органів управління.

Маркетингова діяльність будується на принципах, а саме:

- орієнтація усіх сфер діяльності ФСО на задоволення потреб споживачів з метою надання ФСП і отримання соціального ефекту;
- цілеспрямований і активний вплив на процес надання ФСП, його розвиток;
- гнучке реагування на зміну потреб і попиту споживачів, оперативне пристосування до цих змін;
- вибір ефективних форм і методів дослідження ринку ФСП, наявність реклами;
- підтримка творчої атмосфери серед працівників, причетних до маркетингової діяльності, заохочення їх активності й ініціативи у розробці маркетингових рішень.

Розглядаючи соціальну сферу, як систему задоволення потреб населення, правомірно стверджувати, що сфера фізичної культури і спорту займає одне з важливих місць у задоволенні індивідуальних і загальнолюдських потреб населення. Функціонування в умовах ринку є сталою необхідністю діяльності будь-якої ФСО.

Так як сфера фізична культура і спорт відноситься до невиробничої сфери, то доцільно використовувати соціальний маркетинг в організаційно-управлінській діяльності ФСО. *Соціальний маркетинг* характеризується

діяльністю щодо розробки соціальних програм для визначення соціальних груп з метою сприяння формуванню та підтримки соціальної ідеї ФСО. У першу чергу соціальний маркетинг ФСО ставить за мету залучити максимальну кількість населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом.

Маркетингова діяльність у сфері фізичної культури і спорту спрямована на забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних послуг, які надаються, а отже, на забезпечення їх якості. Специфіка маркетингової діяльності на ринку фізкультурно-спортивних послуг визначає необхідність виділення всіх критеріїв сегментації на основі тієї або іншої потреби.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттям: «сфера фізичної культури і спорту», «послуга», «ринок», «ринок фізкультурно-спортивних послуг».
2. Охарактеризуйте основні функції ринку.
3. Які ФСО можна віднести до суб'єктів ринку фізкультурно-спортивних послуг?
4. Назвіть види фізкультурно-спортивних послуг.
5. Назвіть основні критерії сегментації ринку.
6. Назвіть основні функції маркетингу.
7. Назвіть основні принципи, на яких ґрунтується маркетингова діяльність.

### **3. Позичювання ДЮОШ на ринку фїзкультурно-спортивних послуг**

- 3.1. Функцїонування ДЮОШ в умовах ринку.
- 3.2. Системний пїдхїд до маркетингової дїяльностї ДЮОШ.
- 3.3. Об'єкти маркетингової дїяльностї ДЮОШ.
- 3.4. Аналїз ринкового середовища ДЮОШ.
  - 3.4.1. Зовнїшнє середовище ДЮОШ.
  - 3.4.2. Внутрїшнє середовище ДЮОШ.

#### **3.1. Функцїонування ДЮОШ в умовах ринку**

Згїдно з Законом України «Про фїзичну культуру і спорт» пїд дитячо-юнацьким спортом слїд розумїти напрям спорту, який забезпечує залучення обдарованих дїтей з дитячого спорту для здїйснення їх спортивної спецїалїзацїї та забезпечення умов для переходу до резервного спорту. ДЮОШ є суб'єктом та невід'ємним компонентом розвитку системи дитячо-юнацького спорту. Слїд зазначити, що спортивна школа вже функцїонує згїдно з вимогами нової економїчної ситуацїї, але не використовуючи вїдповїднї інструментарїї.

Оскїльки ДЮОШ функцїонує в умовах ринку, слїд згадати про закони ринкової економїки, дотримання яких зумовлює пїдвищення ефективностї роботи ФСО. До законїв ринкової економїки вїдносяться: закон конкуренцїї, закон вартостї, закон попиту та закон пропозицїї. Розглянемо реалїзацїю даних законїв на практицї функцїонування сфери фїзичної культури та спорту.

**Закон конкуренцїї.** Це закон економїчного суперництва мїж товаровиробниками, пїдприємцями, фїнансистами та їншими учасниками ринку, який полягає у прагненнї забезпечити собї найвигїднїшї умови виробництва та збуту товарїв (послуг), користування і завоювання кращого положення на ринку [5]. Одним зї способїв подолання конкуренцїї є постїйне вдосконалення своєї професїйної дїяльностї, впровадження технїчного прогресу. Закон конкуренцїї виражає суттєвї, внутрїшньо необхїднї, стїйкї, причинно-наслїдковї зв'язки мїж суб'єктами ринку у боротьбї за найбільш вигїднї умови надання послуг з метою отримання найбільшого прибутку.

*Класифікація конкуренції.*

- За галузевою та територіальною ознакою: внутрішньогалузева, міжгалузева, міжнародна.
- За кількістю суб'єктів ринку та за ступенем їх конкурентної сили: досконала (чиста), недосконала (монополія).
- За методами конкурентної боротьби: цінова, нецінова, чесна, нечесна [19].

У даний час ринок у сфері фізичної культури і спорту вимагає від менеджменту ФСО, а саме ДЮСШ, забезпечення високої якості фізкультурно-спортивних послуг. Така ситуація пов'язана з існуванням конкуренції та необхідністю залучення додаткових ресурсів, удосконаленням організаційно-управлінського механізму роботи спортивних шкіл, підвищенням кваліфікації директорів та ін. За останні п'ять років (2006-2010) кількість потенційних споживачів (діти та молодь віком 6-23 років) фізкультурно-спортивних послуг, які надає спортивна школа скоротилась на 135783 тис. осіб (42%). Присутність конкуренції підкреслюється тим, що на сьогоднішній день держава зацікавлена у розвитку неолімпійських видів спорту та створення відповідних організаційних структур. Такі організації створюють загрозу для спортивних шкіл, де культивуються 40 олімпійських видів спорту та 21 неолімпійських видів спорту та складають жорстку конкуренцію.

**Закон вартості.** Вартість – це грошове вираження зобов'язання здійснення платежу за виконану роботу чи надану послугу. Використання цього закону вимагає детального аналізу динаміки витрат та доходів у підготовці потенційного резерву на всіх її етапах [28]. Вартість являється основою кількісних співвідношень при еквівалентному обміні. Різні економічні школи природу вартості пояснюють по-різному: витратами робочого часу, балансом попиту та пропозиції, витратами виробництва, граничною корисністю та ін. Вартість у повсякденній мові – ціна послуги, витрати на придбання необхідних ресурсів для надання фізкультурно-спортивних послуг.



**Закон попиту.** Величина попиту має тенденцію збільшуватись при зниженні ціни та зменшуватись при її підвищенні. Це свідчить про те, що між величиною попиту та ціною існує обернено пропорційна залежність, тобто підвищення ціни викликає зниження величини попиту, зниження ціни викликає підвищення величини попиту [28].

*Нецінові чинники, що впливають на попит:*

- рівень доходів населення;
- розміри ринку;
- мода, сезонність;
- наявність подібних послуг;
- інфляція.

Станом на січень 2010 року рівень залучення дітей та молоді віком 6-23 років до занять у ДЮСШ Харківської області є 22,1 % (52389 осіб). У співвідношенні до кількості дітей, які не займаються у спортивних школах (77,8%), кількість дітей і молоді, які є потенційними споживачами фізкультурно-спортивних послуг ДЮСШ зростає. У Харківській області загальна кількість дітей віком 6-23 років складає 236100 осіб. Потенціал роботи спортивних шкіл з набору до навчально-тренувальних груп є 216959 осіб у Харківській обл. та в Україні така цифра сягає 3925242 осіб. Це свідчить про те, що перспектива роботи спортивних шкіл повинна бути спрямована на задоволення потреб у фізичному розвитку та спортивному вдосконаленні потенційного споживача.

**Закон пропозиції.** Економічний закон, відповідно до якого величина пропозиції послуги на ринку збільшується з ростом її вартості за інших рівних умов (витрати виробництва, інфляційні очікування, якість послуги).

Закон пропозиції передбачає те, що при високій вартості послуг пропонується більше, ніж при низькій. Якщо представити пропозицію як функцію ціни від кількості запропонованих послуг, закон пропозиції характеризує зростання функції пропозиції на всій області значення. Пропозиція показує, що запропонована кількість фізкультурно-спортивних

послуг спортивною школою залежить від вартості цієї послуги, вартості інших послуг, а також вартості умов та чинників, які супроводжують надання фізкультурно-спортивних послуг [32].

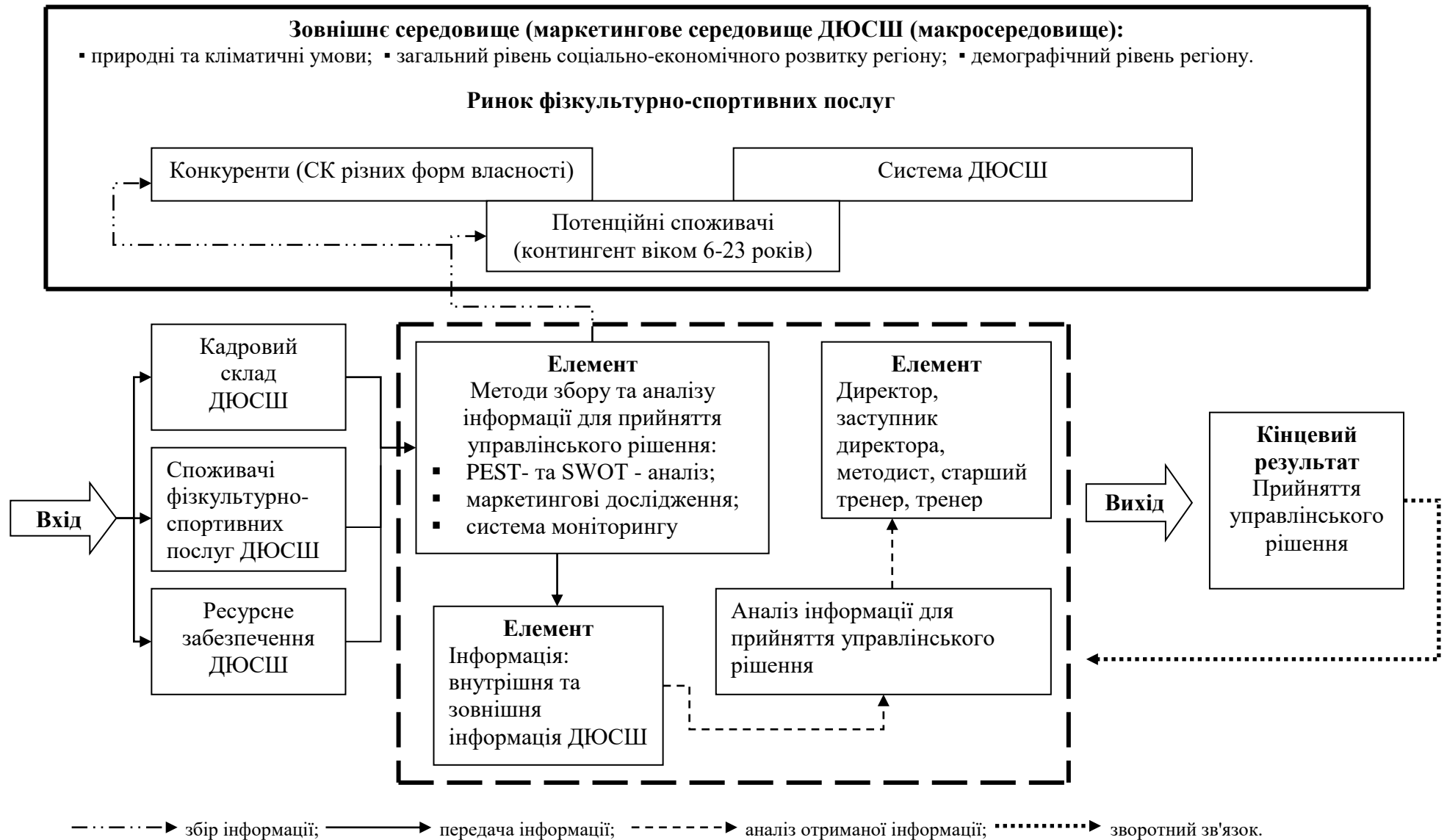
### **3.2. Системний підхід до маркетингової діяльності ДЮСШ**

Маркетингова діяльність ДЮСШ спрямована на ринкову орієнтацію надання фізкультурно-спортивних послуг. Накопичений науковий та теоретичний досвід з даної проблеми вимагає узагальнення та систематизації. Системний підхід представляє собою методологічний науковий підхід, спрямований на виявлення елементів системи та аналізу взаємозв'язків між ними. Елементами системи виступають найменші її одиниці, які розглядаються, зв'язки – логічне чи емпіричне відношення, що існують між елементами системи [11, 12, 32]. Згідно інтерпретації В.І. Мудрика, М.В. Жмарьова, Р.І. Жовновач, В.В. Коновалова, використання такого наукового методу ставить перед дослідником наступні завдання:

1. Розробка засобів представлення досліджуваних об'єктів як системи.
2. Побудова моделі системи та визначення взаємозв'язків між елементами системи.
3. Дослідження структури теорії системи та різних системних концепцій.

Використання системного підходу у вивченні організаційно-управлінського механізму маркетингової діяльності у системі ДЮСШ є доцільним, оскільки відповідна організаційна система є соціальною, штучною та відкритою. Системний підхід до управлінської діяльності ДЮСШ передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та створює необхідність у забезпеченні взаємозв'язку всіх її елементів.

Система маркетингу представляє собою комплекс найбільш існуючих ринкових відносин та інформаційних потоків, які пов'язують організацію з ринком фізкультурно-спортивних послуг. Аналіз спеціальної літератури дав змогу сформувати систему маркетингу ДЮСШ (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Структурна характеристика системи маркетингової діяльності ДЮСШ**

На основі використання системного підходу сформована система маркетингу, яка складається із зовнішнього середовища, входу, виходу та зворотного зв'язку кінцевого результату з системою.

За даними дослідження М.В. Жмарьова, зовнішнє середовище представляє собою оточення, яке впливає чи може впливати на систему. Системою виступає маркетингова діяльність ДЮСШ, а отже, її зовнішнє середовище має свої особливості. Специфіка даної системи полягає у тому, що зовні систему оточує маркетингове середовище, яке характеризується сукупністю активних суб'єктів чи чинників, які діють за рамками ДЮСШ та впливають на її діяльність. Маркетингове середовище, у свою чергу поділяється на мікро- та макросередовище [11]. Макросередовище ДЮСШ впливає на системну дію чинників демографічного, економічного, природного, технічного, політичного та культурного характерів. Оскільки ми розглядаємо систему маркетингу, не слід ігнорувати ринок фізкультурно-спортивних послуг, що є мікросередовищем ДЮСШ. Мікросередовище ДЮСШ складається з системи ДЮСШ, конкурентів та потенційних споживачів. Конкурентами виступають спортивно-оздоровчі клуби різних форм власності та організаційно-правових форм. Як вже було зазначено у попередніх розділах, спільним елементом між конкурентами та ДЮСШ на ринку фізкультурно-спортивних послуг виступають потенційні споживачі – контингент віком від 6 до 23 років. Саме на масового споживача віком від 6 до 23 років повинні бути спрямовані маркетингові заходи щодо розширення контингенту споживачів.

Входом у систему маркетингової діяльності ДЮСШ є кадровий склад, споживачі фізкультурно-спортивних послуг та ресурсне забезпечення дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Такі три елементи взаємодіють із зовнішнім та

внутрішнім середовищем ДЮОШ та володіють необхідною інформацією для системи. До споживачів фізкультурно-спортивних послуг ми відносимо дітей та молодь віком від 6 до 23 років та їх батьків.

У відповідності до мети системи маркетингової діяльності, при отриманні вхідної інформації та ресурсів, необхідно проводити комплекс заходів, які націлені на переробку інформації, що є на вході, у кінцевий результат на виході. У необхідному комплексі заходів ми пропонуємо проведення PEST-аналізу для вивчення ринку фізкультурно-спортивних послуг та SWOT-аналізу – для дослідження місця дитячо-юнацьких спортивних шкіл на цьому ринку. Отримання інформації лише з внутрішнього середовища не дає уявлення про стан та перспективи розвитку спортивних шкіл у цілому. Для отримання більш детальної інформації необхідно використовувати респондентів із зовнішнього середовища, а саме, контингент, який до сих пір не є учасником будь-якої ФСО, та аналізувати діяльність конкурентів. Отримана інформація із зовнішнього середовища має поверхневий характер та буває недостовірною. Отже, її необхідно доповнювати, використовуючи інші наукові методи. Одними з таких методів є методи маркетингових досліджень.

Інформація, отримана за допомогою маркетингових досліджень, носить науковий характер, збирається з використанням наукових методів. Кількість методів маркетингових досліджень достатня для отримання повної інформації, а саме:

- методи опитування: особисте (індивідуальне) опитування, опитування по телефону, групові дискусії (фокус-групи), опитування по електронній пошті чи по факсу, щоденники;
- електронний метод збору інформації;
- методи спостереження: хол-тести, моніторинг;
- методи аналізу документів: традиційний, формалізований, психологічний, юридичний [19].

Завершує комплекс заходів для отримання кінцевого результату (прийняття управлінського рішення) – моніторинг. Під системою моніторингу слід розуміти:

1. Визначення цілей та планування дослідження: визначення цілей, завдань, об'єктів та тривалості дослідження, визначення критеріїв та показників оцінювання, вибір методів дослідження та узагальнення статистичної інформації.
2. Розробка інструментарію: розробка анкет, підготовка інструктивно-методичного інструментарію.
3. Проведення дослідження: проведення пілотажного дослідження, обробка результатів, визначення та аналіз помилок, проведення основного дослідження.
4. Збір та обробка результатів.
5. Аналіз та інтеграція результатів дослідження: узагальнення статистичної інформації, визначення чинників впливу, оцінка отриманих результатів аналізу, формування рекомендацій відносно корекції роботи, усунення негативних чинників, публічне оприлюднення результатів [8, 31].

У результаті узагальнення отриманих знань ми пропонуємо використання системи маркетингу з відповідними її елементами: маркетинговий аналіз, методи маркетингових досліджень, моніторинг. Отримана зовнішня та внутрішня інформація потребує детального аналізу організаційно-управлінським та тренерським складом ДЮСШ для відповідного прийняття управлінського рішення, що і стає виходом з системи маркетингової діяльності. Використання системного підходу вимагає наявності зворотного зв'язку для виявлення важливості процесів у функціонуванні системи.

### 3.3. Об'єкти маркетингової діяльності ДЮСШ

Як вже було зазначено у попередніх розділах, об'єктом маркетингової діяльності стає будь-який об'єкт, що пропонується на ринку для обміну на певну кількість яких-небудь благ, і на цих умовах користується попитом. До основних об'єктів маркетингової діяльності у системі ДЮСШ можна віднести:

1. **Спортивні товари.** Сучасна ДЮСШ є неприбутковою фізкультурно-спортивною організацією та не виробляє будь-які спортивні товари, а отже, цей компонент відсутній у системі спортивних шкіл.

2. **Фізкультурно-спортивні послуги.** Спортивна школа в процесі своєї діяльності може надавати такі фізкультурно-спортивні послуги: 1) спортивно-тренувальна – постійні систематичні заняття у навчально-тренувальних групах; 2) фізкультурно-оздоровча – заняття з оздоровчим ефектом; 3) спортивно-видовищна – організація та проведення спортивно-масових заходів. Такий невеликий спектр послуг необхідно розширювати та доповнювати (послуги з прокату спортивного товару та інвентарю; оренда спортивних споруд та приміщень у позаурочний час).

3. **Зовнішнє та внутрішнє середовище.** Ефективність діяльності дитячо-юнацької спортивної школи залежить від своєчасного та правильного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дає змогу ФСО знайти свій сегмент на ринку фізкультурно-спортивних послуг. Для вивчення стану зовнішнього та внутрішнього середовища пропонується використовувати такі методи маркетингового аналізу як SWOT- і PEST-аналіз. **PEST-аналіз** використовується для оцінки ринку фізкультурно-спортивних послуг, а саме політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які впливають на нього. **SWOT-аналіз** – виявляє сильні та слабкі сторони спортивної школи, а також можливості та загрози, які надходять із зовнішнього середовища.

4. **Особи.** Набуття та використання іміджу суб'єктів спортивної діяльності з метою досягнення цілей маркетингу. До осіб маркетингової діяльності дитячо-юнацької спортивної школи ми відносимо: спортсменів та їх батьків, тренерів, фахівців у сфері фізичної культури і спорту.

5. **Ідея.** Такий об'єкт маркетингової діяльності дитячо-юнацької спортивної школи передусім спрямований на розробку концепції розвитку дитячо-юнацького спорту та контроль над виконанням програм, за допомогою яких реалізовується місія спортивних шкіл. Маркетинг ідеї передбачає орієнтацію державної політики на формування комплексної громадської думки щодо виховання нового здорового покоління завдяки систематичним заняттям оздоровчою фізичною культурою.

### **3.4. Аналіз ринкового (маркетингового) середовища ДЮСШ**

*Аналіз ринкового середовища* будь-якої ФСО, а саме ДЮСШ, представляє собою процес стратегічного планування, який здійснюється для контролю чинників впливу на ДЮСШ з метою виявлення можливостей та загроз. Під поняттям *ринкове середовище* слід розуміти сукупність суб'єктів, різноманітних чинників, що діють за межами ДЮСШ і впливають на її стратегію, дають можливість ефективно працювати на ринку фізкультурно-спортивних послуг і не піддаються контролю з боку ДЮСШ.

Виділяють декілька складових ринкового (маркетингового) середовища:

- мікросередовище;
- міді середовище;
- макросередовище.

*Мікросередовище* – найближче оточення ДЮСШ, з яким вона безпосередньо взаємодіє у процесі своєї діяльності і яке здійснює на цю діяльність максимальний вплив. Суб'єкти мікросередовища: споживачі фізкультурно-спортивних послуг, тобто діти та молодь віком 6-23 років та їх батьків; кадровий склад ДЮСШ; матеріально-технічне забезпечення діяльності ДЮСШ.

*Мідісередовище* – це різні групи громадськості, що пов'язані з ДЮСШ, або виявляють цікавість до діяльності та можуть вплинути на успішність цієї діяльності. Виділяють наступні групи мідісередовища: державні органи



управління та державні установи; громадські органи управління; фізкультурно-спортивні товариства; засоби масової інформації; інвестори.

*Макросередовище* – сукупність чинників більш широкого порядку, які побічно, опосередковано впливають на маркетинг ДЮСШ. Найчастіше це зовнішнє середовище ДЮСШ. 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-правове середовище [15].

Визначені макро- та мікросередовища характеризуються наявністю суб'єктивних та об'єктивних чинників, які визначені у наукових роботах Г.М. Путятіної. Виходячи з умов функціонування спортивних шкіл, до об'єктивних чинників відносяться:

1. Нормативно-правова основа діяльності спортивних шкіл.
2. Наявність галузевого органу управління фізичною культурою і спортом.
3. Затверджені норми фінансування на одного вихованця.
4. Досконала організаційна структура спортивних шкіл.
5. Поліпшення матеріально-технічного забезпечення спортивних шкіл.
6. Інформаційне забезпечення спортивних шкіл.
7. Політична та економічна стабільність у державі.
8. Престижність роботи в системі підготовки спортивного резерву.
9. Увага суб'єктів управління до складнощів у діяльності спортивних шкіл.
10. Стан здоров'я дітей і підлітків у віці від 6 до 23 років.
11. Пільги в сфері соціально-побутового обслуговування (для тренерів).
12. Задовільні умови побуту працівників спортивних шкіл.
13. Клімато-географічні умови.
14. Рівень заробітної плати.
15. Стабільність цін.

Суб'єктивні чинники такі:

1. Висока кваліфікація тренерсько-викладацького складу.
2. Наявність стабільного складу вихованців.

3. Раціональна організація робочого часу та часу відпочинку працівників спортивних шкіл.
4. Впровадження ефективних форм і методів організації та проведення навчально-тренувального процесу.
5. Поліпшення матеріального та морального стимулювання праці працівників.
6. Наукова організація праці директора спортивної школи.
7. Сприятлива атмосфера в колективі.
8. Педагогічних стаж тренерів та адміністративних працівників.
9. Вік.
10. Наявність спеціальної вищої фізкультурної освіти.
11. Наявність вченого ступеня та звання у директора.
12. Стиль управління директора спортивної школи.
13. Наявність власної спортивної бази

Визначені чинники потребують детального аналізу та використання спеціальних маркетингових методів для орієнтації ДЮСШ на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

### **3.4.1. Зовнішнє середовище ДЮСШ**

Зовнішнє середовище представляє собою дуже складне явище, яке поєднує у собі зацікавлені у діяльності ДЮСШ чинники. До характеристик зовнішнього середовища належать:

1. **Демографічні чинники:** чисельність населення, розміщення на території країни (регіону), густота населення, міграційні тенденції, вікова структура, рівень народжуваності, рівень смертності, кількість шлюбів та розлучень, етнічна та релігійна структура населення, стан здоров'я населення. Від якості та кількості демографічних показників залежить структурна повнота навчально-тренувальних груп.
2. **Економічні чинники:** платоспроможність населення, рівень інфляції, економічна стабільність у державі, фінансування спортивної школи,

платоспроможність батьків вихованців, тарифи на оплату комунальних послуг, наявність конкуренції (наявність поряд ФСО з кращою спортивною базою та культивацією в них пріоритетних видів спорту), рівень безробіття у мікрорайоні, у якому розташована спортивна школа, інвестиційний клімат сфери фізичної культури і спорту.

3. **Екологічні чинники:** клімато-географічні умови, наслідки катастрофи на Чорнобильській АЕС, рівень забрудненості навколишнього середовища.
4. **Науково-технічні чинники:** ефективна та якісна робота ВНЗ фізкультурного профілю, рівень розвитку наукових розробок у сфері фізичної культури і спорту, темпи технологічних змін у сфері фізичної культури і спорту, інноваційний потенціал розвитку сфери фізичної культури і спорту, нові технологічні відкриття та можливість їх використовувати в роботі ФСО, поява нових видів спорту. Нові технологічні рішення, особливо ті, що знаходять застосування в наданні ФСП, сильно змінюють загальні умови діяльності та становище на ринку. За останні десятиліття, очевидно, найбільш значимих технологічних змін досягла галузь інформаційних технологій (як наслідок, активно розвивається просування товарів через Інтернет). Чим значнішими є науково-технологічні досягнення, тим глибше і масштабніше вони перетворюють економічне життя у суспільстві, ринкові відносини.
5. **Політико-правові чинники:** політична стабільність держави, взаємовідносини з органами виконавчої влади, вдосконалення нормативно-правової бази, механізм реалізації державної політики стосовно спортивних шкіл, ступінь корумпованості державних органів управління, зміна законодавства стосовно діяльності спортивних шкіл, зміна влади (вибори до державної та місцевої влади), міжнародні зв'язки у сфері фізичної культури і спорту. Тут можна виокремити три аспекти: законодавство, регуляторна діяльність уряду, вплив політичних і громадських організацій. Усі складові динамічні, тобто є змінними чинниками, які діють у різні періоди з різним темпом. Як правило, їх вплив на функціонування ФСО є досить суттєвим.

**6. Соціально-культурні чинники:** наявність біля спортивної школи покинутих будівництв, водоймищ, незадовільна транспортна розв'язка, престижність роботи у системі підготовки спортивного резерву, кількість ЗМІ, які освітлюють спортивні події та популяризують фізичну культуру і спорт, реклама та зв'язок з громадкістю, особливості культурних і моральних цінностей, ментальність населення, сімейні цінності (освіта, здоров'я, спорт, справедливість), релігійні вірування, наявність потреби у населення в заняттях фізичною культурою і спортом.

Сутність впливу зовнішнього середовища на діяльність ДЮСШ визначається за допомогою **PEST-аналізу** (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників впливу). Цей метод є описовим та у найпростішому вигляді полягає в послідовному описі чинників чотирьох груп: соціальних, технологічних, економічних, політичних.

**Порядок проведення PEST-аналізу.** Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх чинників, що мають високу імовірність реалізації та вплив на функціонування ДЮСШ. Чим детальнішим буде перелік чинників, тим точнішого буде картина макросередовища.
2. Оцінюється значимість (імовірність здійснення) кожної події для даної організації, застосовуючи методику семантичного диференціалу. Її сутність полягає у присвоєні чиннику певної ваги за шкалою семантичного диференціалу ( -2, -1, 0, +1, +2), де -2 – найнегативніший вплив, а +2 – найпозитивніший вплив чинника [35].
3. Дається оцінка впливу кожного чинника-події на стратегію ДЮСШ за 5-бальною шкалою: «5» - високий ступінь впливу; «4» - вище середнього; «3» - середній ступінь впливу; «2» - нижче середнього; «1» - низький ступінь впливу.
4. Визначаються зважені оцінки та підраховується сумарна оцінка для ДЮСШ.

Сумарна оцінка балів вказує на ступінь готовності ДЮОШ реагувати на поточні та прогнозовані чинники зовнішнього середовища.

При кількісному варіанті оцінки варто враховувати, що:

- ваговий коефіцієнт повинен відображати імовірність настання події;
- кількісна оцінка впливу чинника повинна приймати як негативне, так і позитивне значення;
- підсумкова оцінка подає інформацію про те, у якій мірі ДЮОШ залежить від макросередовища, однак, крім отримання сумарної оцінки необхідно проаналізувати внесок кожного чинника в результуюче значення, а також оцінити взаємодію чинників [14].

Підсумкова оцінка за результатами PEST-аналізу дає інформацію про те, у якій мірі ДЮОШ залежить від чинників макросередовища. Але ефективність PEST-аналізу залежить не тільки від сумарної підсумкової оцінки, а також від аналізу внеску кожного чинника у підсумкову оцінку та аналізу взаємодії між ними.

Використання PEST-аналізу в організаційно-управлінській діяльності ДЮОШ сприяє пошуку розв'язання проблемних ситуацій, які виникають під впливом чинників зовнішнього середовища. Дослідження динаміки зміни макросередовища здатне призвести до змін у стратегічному розвитку та управлінні ДЮОШ.

Як вже було зазначено, оцінка чинників може проводитись за допомогою методу семантичного диференціалу.

**Семантичний диференціал** (англ. *semantic differential*) — метод визначення індивідуальних чи групових семантичних просторів. Координатами об'єкту в семантичному просторі виступає його оцінка за рядом біполярних, які градовані за (трьох -, п'яти -, семибального) шкалою оцінки, протилежні полюси яких задані за допомогою вербальних антонімів. Метод семантичного диференціалу був введений в дослідження Чарльзом Осгудом у 1952 році. Він також обґрунтував використання трьох базисних семибальних шкал оцінки.

Метод семантичного диференціалу дозволяє ставити та вирішувати такі питання:

1. Оцінка роботи за різні періоди (тижні, місяці, роки).
2. Визначення різниці між ефективністю функціонування ДЮСШ та конкурентів.
3. Дослідження економічної поведінки ФСО на ринку фізкультурно-спортивних послуг.
4. Дослідження різниці одних показників під впливом чинників макросередовища.

У практичній діяльності таблиця семантичного диференціалу має вигляд семантичного профілю (табл.3.1 ). Семантичний профіль будується на основі визначених оцінок респондентами.

Таблиця 3.1

**Семантичний профіль якості надання фізкультурно-спортивних послуг населенню (приклад)**

№	Показники роботи ФСО	1	2	3	4	5
1.	Якість надання ФСП					
2.	Безпека під час проведення навчально-тренувальних занять					
3.	Кваліфікація тренера					
4.	Організаційні здібності тренера					
5.	Емоційний клімат під час проведення навчально-тренувального заняття					
6.	Використання інноваційних технологій та методик					
7.	Стан матеріально-технічної бази					
8.	.....					

———— ФСО 1;    - - - - - ФСО 2.

### 3.4.2. Внутрішнє середовище ДЮОШ

Внутрішнє середовище ДЮОШ вимагає постійної уваги керівництва та характеризується структурою, цілями, завданнями, технологією та людьми.

Структура встановлює внутрішньо системний порядок, форму професійних відносин та елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків та відносин.

Для поглибленого дослідження внутрішнього середовища ДЮОШ традиційно використовують SWOT-аналіз. *SWOT-аналіз* дозволяє визначити причини ефективної або неефективної роботи ДЮОШ на ринку фізкультурно-спортивних послуг, це стислий аналіз маркетингової інформації, на підставі якого робиться висновок про те, у якому напрямку ДЮОШ повинна розвивати свою діяльність, та в остаточному підсумку визначається розподіл ресурсів за сегментами. Результатом аналізу є розробка маркетингової стратегії, або гіпотези для подальшої перевірки.

Класичний SWOT-аналіз припускає визначення сильних та слабких сторін у діяльності ДЮОШ, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей та їх оцінку щодо стратегічно важливих конкурентів.

Оцінка сильних і слабких сторін ДЮОШ стосовно можливостей та загроз зовнішнього середовища визначає наявність стратегічних перспектив та можливостей їх реалізації.

Методологія побудови матриці первинного стратегічного аналізу полягає в поділі середовища на дві частини - зовнішнє середовище та внутрішнє, а потім події в кожній із цих частин - на сприятливі та несприятливі. У цілому, проведення SWOT-аналізу призводить до заповнення матриці.

Під сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами слід розуміти:

- *сильні сторони* - те, у чому функціонування ДЮОШ набуло найбільших результатів або особливостей, які надають додаткові можливості. Сила може полягати у наявному досвіді, доступності до унікальних ресурсів, наявності популярної фізкультурно-спортивної послуги та сучасного

устаткування, високої кваліфікації кадрового складу, високій якості послуг, які надаються, стан матеріально-технічної бази та ін.;

- **слабкі сторони** - це відсутність якогось важливого для функціонування ДЮСШ чинника, або те, що поки не вдається здійснити у порівнянні з іншими ФСО, що ставить її у несприятливе положення. Як приклад слабких сторін можна привести обмеженість видів спорту, які культивуються, недоліки фінансування, низький рівень якості фізкультурно-спортивних послуг та ін.;
- **ринкові загрози** - події, які можуть зробити несприятливо вплинуть на діяльність ДЮСШ. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок фізкультурно-спортивних послуг нових, конкурентних фізкультурно-спортивних організацій, збільшення податків, зміна смаків споживача, зниження народжуваності та ін.;
- **ринкові можливості** - сприятливі обставини, які ДЮСШ може використати для отримання переваги: кваліфікація тренерсько-викладацького складу, тісна взаємодія з державними органами управління фізичною культурою і спортом; наявність структурних компонентів, які забезпечують безпеку під час проведення навчально-тренувальних занять [15, 22, 34].

Пропонуємо загальноприйняті **правила проведення SWOT-аналізу:**

**Правило 1.** Ретельно визначити об'єкт SWOT-аналізу. Організації часто проводять загальний аналіз, який охоплює всю їх діяльність. Швидше за все, він буде занадто узагальненим та принесе мало користі для тих менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах.

**Правило 2.** Зрозумійте розходження між елементами SWOT: силами, слабостями, можливостями та загрозами. Сильні та слабкі сторони - це внутрішні риси ДЮСШ, отже, їй підконтрольні. Можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища, та є невіддільними її впливу.



**Правило 3.** Сильні та слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають споживачі. Потрібно включати в аналіз тільки переваги та недоліки, які найбільше стосуються справи.

**Правило 4.** Будьте об'єктивні та використовуйте різнобічну вхідну інформацію. Зрозуміло, що не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точний і глибокий, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії при обміні ідеями. SWOT-аналіз повинен якомога більшою мірою ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

**Правило 5.** Уникайте великих і двозначних заяв. Занадто часто якість SWOT-аналізу страждає від наявності тверджень, які, швидше за все, нічого не означають для більшості споживачів. Чим точніше формулювання, тим кориснішими буде аналіз.

Основні показники, які можуть бути як сильними, так і слабкими сторонами ДЮСШ перераховані та розділені на 5 груп: організація навчально-тренувального процесу, надання фізкультурно-спортивних послуг, фінансування, інноваційні технології, маркетинг. Наведений нижче перелік показників діяльності ДЮСШ організаційно-управлінські працівники спортивної школи оцінюють самостійно та визначають показник, який є слабкою чи сильною стороною у залежності від специфіки діяльності ДЮСШ. Розглянемо показники роботи ДЮСШ детальніше.

**1. Організація навчально-тренувального процесу:**

- зручне територіальне розташування, у порівнянні з іншими спортивними школами;
- власна матеріально-спортивна база;
- якісна навчально-методична робота;
- вдосконалення роботи тренера з набору, відбору та селекції спортсменів у навчальні групи;

- тісна взаємодія з державними органами управління фізичною культурою і спортом;
- систематична виховна робота;
- творчий підхід директора ДЮСШ до управління навчально-тренувальним процесом;
- наявність постійного медичного кабінету та медичного персоналу;
- доступний та вільний виїзд на навчально-тренувальні збори (НТЗ) та спортивні змагання;
- емоційний клімат у колективі тренерсько-викладацького складу;
- наявність стабільного складу вихованців;
- наявність спеціалізованого розподілу праці (ієрархія управління);
- авторитет директора;
- категорія спортивної школи.

## 2. Надання фізкультурно-спортивних послуг:

- кваліфікація кадрового складу;
- види фізкультурно-спортивних послуг, які надаються;
- наявність конкурентів;
- спортивні досягнення вихованців спортивної школи;
- збереження етапності підготовки спортсменів;
- наявність відповідної спортивної бази та інвентарю;
- кількість видів спорту, які культивуються у спортивній школі;
- кількість навчально-тренувальних груп;
- кількість дітей у навчально-тренувальних групах;
- можливість підвищення кваліфікації тренерсько-викладацького складу за необхідністю.

## 3. Фінансування:

- обсяги фінансування засновника ДЮСШ;
- наявність позабюджетних джерел фінансування;
- фінансова незалежність, можливості ДЮСШ для виїзду команд на НТЗ та спортивні змагання;

- організація оздоровлення вихованців;
- рівень заробітної плати.

#### 4. **Інноваційні технології:**

- використання комп'ютерних програм у навчально-тренувальному процесі;
- впровадження нових технологій у навчально-тренувальний процес;
- використання інноваційних технологій в організаційно-управлінській роботі директора.

#### 5. **Маркетинг:**

- постійна агітаційно-пропагандистська робота;
- якість фізкультурно-спортивних послуг;
- реклама;
- власний веб-сайт;
- вільний доступ до Інтернет ресурсів;
- систематичний збір та аналіз статистичних даних щодо потенційних споживачів фізкультурно-спортивних послуг ДЮСШ;
- систематичний збір та аналіз інформації стосовно діяльності наявних конкурентів.

До основних показників можливостей та загроз ДЮСШ відносимо:

- можливість розвитку нового виду спорту;
- розширення асортименту фізкультурно-спортивних послуг;
- підвищення якості надання фізкультурно-спортивних послуг;
- зміна побажань населення;
- поява нових конкурентів (спортивні школи, спортивні клуби, інші фізкультурно-спортивні організації);
- послаблення позицій конкурентів;
- законодавчі зміни;

- тісна взаємодія з державними органами управління фізичною культурою і спортом;
- наявність переваги перед конкурентами;
- зміна рівня доходів населення;
- рівень інфляції в країні;
- впровадження нових технологій у начальню-тренувальний процес;
- регулярність проходження курсів підвищення кваліфікації керівним складом ДЮСШ та тренерсько-викладацького складу;
- використання директором у своїй організаційно-управлінській роботі маркетингового підходу;
- підтримка державних органів управління фізичною культурою і спортом щодо впровадження наукових розробок у діяльність ДЮСШ;
- збільшення рівня смертності дітей.

Кожен з наведених показників може бути або можливістю, або загрозою, у залежності від особливостей функціонування ДЮСШ.

Досліджуючи зовнішнє та внутрішнє середовище ДЮСШ, методами, які зазначені у підрозділах, необхідно знати, що PEST-аналіз досліджує ринок фізкультурно-спортивних послуг, SWOT – аналіз вивчає положення ДЮСШ на ринку фізкультурно-спортивних послуг, концепцію послуг та ідей (Додаток А).

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте основний зміст системного підходу до маркетингової діяльності ДЮСШ.
2. Назвіть елементи системного підходу.
3. За якими законами функціонує ринок фізкультурно-спортивних послуг?
4. Розкрийте зміст макросередовища та мікросередовища ДЮСШ.
5. За допомогою яких методів досліджується маркетингове середовище ДЮСШ?
6. Охарактеризуйте методику проведення SWOT-аналізу.
7. Охарактеризуйте методику проведення PEST-аналізу.

#### **4. Характеристика маркетингового інструментарію щодо дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг**

- 4.1. Методи опитування.
- 4.2. Методи спостереження.
- 4.3. Методи аналізу документів.

**Маркетингові дослідження** – теоретичний напрямок маркетингу, інтелектуальний, інформаційно-аналітичний, логічний та обчислювальний блоки маркетингу. За видами діяльності маркетингові дослідження можна поділити: систематичний збір, реєстрація та аналіз даних з проблем, які стосуються маркетингу.

**Мета маркетингових досліджень** – створення інформаційно-аналітичної бази для прийняття науково обґрунтованих маркетингових рішень. Головним у дослідженні є систематичний збір інформації, розширення вже наявної бази даних з наступним їхнім аналізом і використанням [19].

Маркетингові дослідження представляють собою вид соціальних технологій, спрямованих на виявлення ефективних засобів управління ринком на основі об'єктивного розуміння ситуації. У цей час достатньо просто скласти дані за численними зразками та обробити їх на комп'ютері за допомогою прогресивних методів аналізу. Однак насправді важливо, яку роль відіграють дослідження у повсякденній діяльності організацій, як вони використовуються [52].

До основних етапів у плануванні та проведенні маркетингових дослідження західні науковці (Ф. Котлер, Г. Амстронг, Ж.Ж. Ламбен) вітчизняні (А.В. Коротков, Н.Г. Каменєва, В.А. Поляков, В.А. Полторак) відносять:

1. Постановка проблеми, чітке визначення того виду інформації, яка повинна бути отриманою у результаті дослідження.
2. План дослідження та вибір методів для його проведення (описовий, експериментальний, попередній).

3. Метод збору інформації (електронною поштою, шляхом проведення телефонних опитувань, інтерв'ю, метод спостереження).

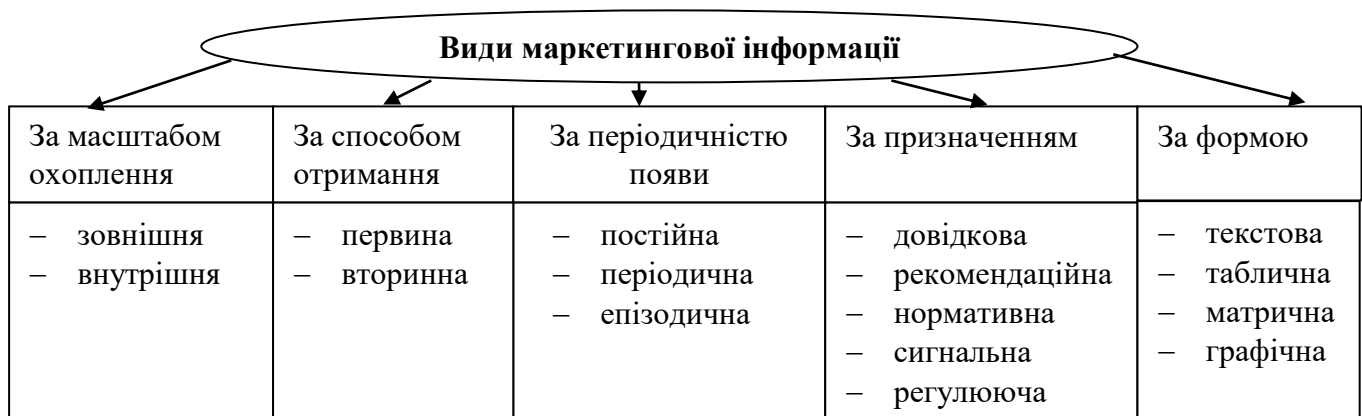
4. Вибір критеріїв для проведення репрезентативних опитувань серед окремих груп населення.

5. Збір отриманої від респондентів інформації.

6. Аналіз та інтерпретація отриманих даних.

7. Підсумкова доповідь за результатами дослідження.

Основним результатом у проведенні маркетингових досліджень є отримання достовірної маркетингової інформації. Маркетингова інформація класифікується: за масштабами охоплення, за способом отримання, за періодичністю появи, за призначенням, за формою та має більш детальну класифікацію (рис. 4.1).



**Рис. 4.1. Класифікація маркетингової інформації**

Як відомо, успіх ринкової діяльності ФСО багато в чому визначається якістю вихідної маркетингової інформації, що повинна відповідати певним вимогам, а саме бути:

- релевантною, тобто відповідати цілям дослідження;
- актуальною - досить сучасною для прийняття потрібних рішень;
- точною, тобто зібраною та обробленою належним чином із застосуванням сучасних, адекватно поставлених завдань інструментарію;

- об'єктивною - зібраною та обробленою з дотриманням принципу неупередженості;
- достовірною та повною - відображати не тільки явні, добре помітні сторони досліджуваного явища, але й ті, які часом приховані від зовнішнього погляду [4].

**Основними методологічними принципами, що забезпечують ефективність маркетингових досліджень, є такі:**

- **об'єктивність** (необхідність збору інформації, яка адекватно відображає реальну ринкову ситуацію за допомогою чіткої систематизації процесу маркетингових досліджень і запобігання можливих помилок);
- **систематичність** (проведення маркетингових досліджень відповідно до розроблених планів та необхідних етапів);
- **комплексність** (здійснення комплексу взаємопов'язаних дій, одні з яких забезпечують ефективність наступних);
- **безперервність** (маркетингові дослідження постійно проводяться внаслідок динамічної зміни чинників маркетингового середовища);
- **оперативність** (можливість швидко та своєчасно відреагувати та скоригувати процес маркетингових досліджень або їх напрямом).

Сутність маркетингових досліджень полягає у зборі своєчасної та достовірної інформації. Вони використовуються для вдосконалення організаційно-управлінського процесу в діяльності ФСО. У теорії маркетингу маркетингові дослідження діляться на:

- первинні дослідження;
- вторинні дослідження.

### **Первинні дослідження**

Методи первинних досліджень застосовуються для збору вихідних даних від споживачів фізкультурно-спортивних послуг. Вони можуть бути спрямовані на всіх респондентів, що володіють корисною інформацією. Серед них ті, хто займається фізичною культурою і спортом; спортсмени; тренери; вчителі

фізичної культури; викладачі ВНЗ; директори ДЮСШ, спортивні клуби; працівники органів управління фізичною культурою і спортом.

Найчастіше об'єктом досліджень є людина, яка споживає фізкультурно-спортивні послуги.

*Основні методи первинних досліджень.*

- Методи опитування:
  - 1) особисті (індивідуальні) опитування;
  - 2) телефонні опитування;
  - 3) групові дискусії (фокус-групи);
  - 4) опитування електронною поштою або факсом;
  - 5) щоденники.
- Електронні методи збору даних
- Методи спостереження
  - 1) хол-тести;
  - 2) моніторинг.
- Методи аналізу документальних джерел:
  - 1) традиційний (класичний);
  - 2) формалізований (кількісний), контент-аналіз;
  - 3) психологічний;
  - 4) юридичний.

Для використання наведених методів маркетингових досліджень з максимальною ефективністю розкриємо їх зміст (рис. 4.2).

#### **4.1. Методи опитування.**

**Опитування** – це метод збору первинної вербальної інформації, що ґрунтується на безпосередній (інтерв'ю) або опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії між дослідником та респондентом.

*Класифікація опитувань:*

1. За типом взаємодії інтерв'юера та респондента:



- заочні анкети - немає безпосереднього контакту з респондентом, що самостійно заповнює анкету;
- очні анкети – дослідник інструктує, роздає анкети.

## 2. За рівнем стандартизації процедур:

- повністю стандартизовані - із закритими питаннями;
- частково стандартизовані - з напіввідкритими питаннями.

## 3. За типом завдання :

- фокусне опитування - збір даних з конкретної ситуації;
- стандартизоване - для статистичної інформації;
- соціометричне - вимір внутрішньо групових відносин.

## 4. За рівнем компетентності респондента:

- масове - респондент не фахівець, але знає інформацію та передає її;
- масове у співробітництві - респонденту необхідна допомога інтерв'юера в осмисленні інформації;
- симптоматичне - від респондента потрібне знання певної інформації, але не обов'язково про завдання дослідження;
- експертне – респондент-фахівець у предметній сфері.

## 5. За місцем проведення:

- вдома;
- на роботі;
- у громадських місцях;
- у навчальних закладах [36].

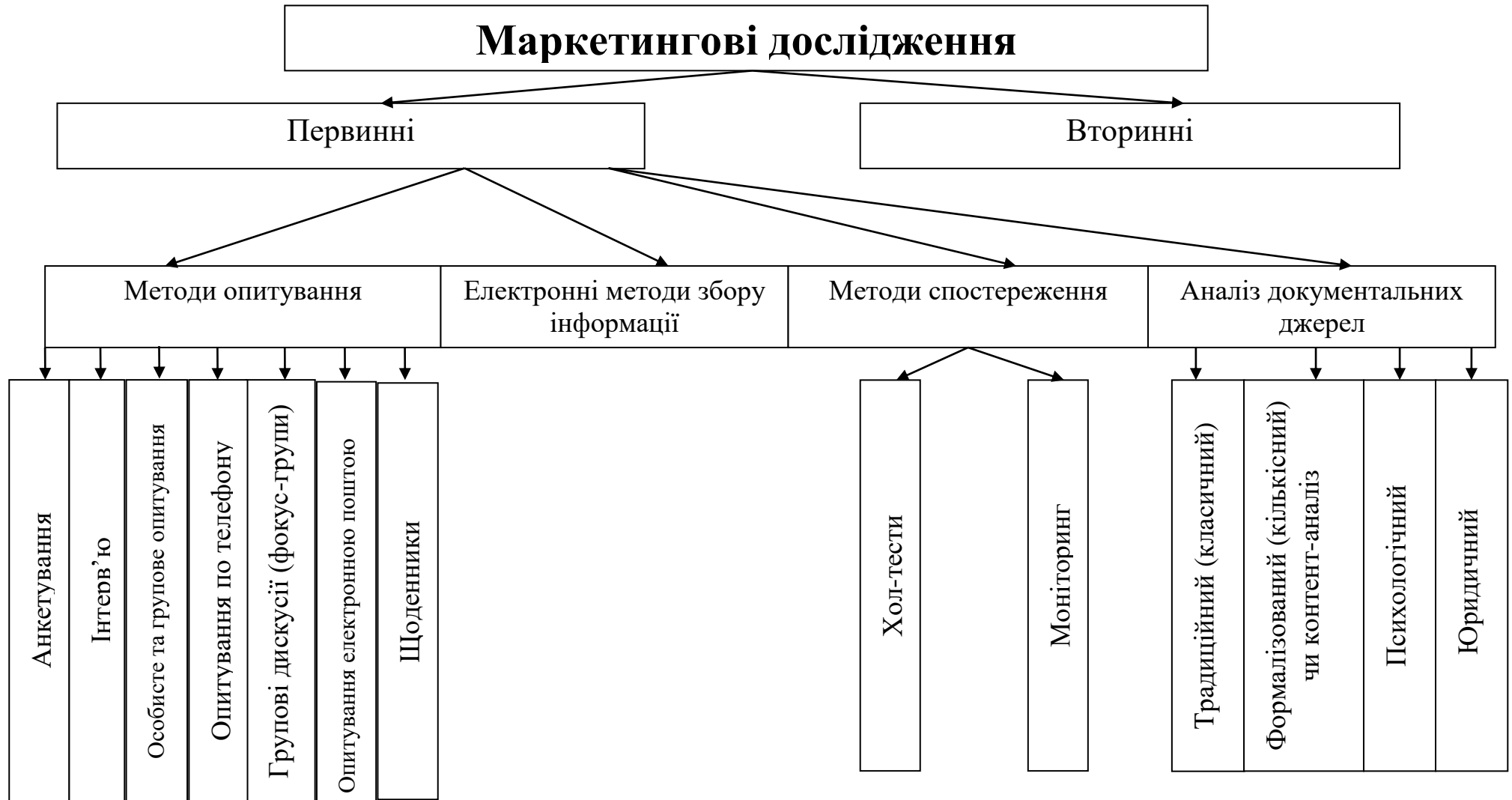


Рис. 4.2. Види маркетингових досліджень у сфері фізичної культури і спорту

**Анкетне опитування** передбачає чітко фіксований порядок, зміст і форму запитань, чітку вказівку на спосіб відповіді. Усі відповіді фіксуються респондентом самостійно; при заповненні анкети може бути присутнім анкетер. Анкета повинна складатися із простих, точних і недвозначних питань; логічний порядок яких від простих та загальних до складних та більш суттєвих, наслідком чого є простота обробки анкет.

*Польові документи у сфері фізичної культури і спорту.*

При підготовці дослідження необхідно визначити спосіб фіксації результатів, для чого й існують польові документи:

1. *Анкета* - структурно організований набір питань, кожне з яких пов'язане із завданнями дослідження, є основним інструментом збору інформації в ході опитування, фіксується у вигляді усних або письмових відповідей респондентів.
2. *Маршрутний лист*, на якому зафіксовані адреси респондентів, дані про респондентів, квоти на опитування певних соціальних груп. При якісних дослідженнях частіше використовуються квоти, задані соціальним статусом респондентів або приналежні споживання певної послуги або товару.
3. *Інструкція для респондента* з докладним описом всіх нюансів опитування. При простому анкетуванні інструкція повинна розміщуватись перед питаннями анкети. Не всі респонденти рівною мірою володіють мовою, на якій проводиться опитування. Необхідно перед початком будь-якого опитування проводити пілотажні опитування або опитування групи в режимі групового інтерв'ю [16].

*Принципи побудови анкети.*

1. Опитувальний лист складається з урахуванням психологічного сприйняття питань. Спочатку задаються загальні та прості питання для зацікавлення респондентів стосовно проблеми дослідження для підтвердження їх компетентності. Наступний блок питань присвячений безпосередньо отриманню інформації про об'єкт та предмет дослідження. У кінці або на початку анкети обов'язково повинен бути соціально-демографічний блок,

питання які при анонімному опитуванні повинні бути максимально коректними, що дозволяють респондентам залишатися анонімними.

2. Необхідність урахування специфіки, культури та практичного досвіду аудиторії.
3. Одні й ті самі питання, розміщені у різній послідовності, надають різну інформацію.
4. Смыслові блоки анкети повинні бути приблизно рівними.
5. Питання анкети повинні розміщуватись за зростанням рівня складності.
6. Усі питання анкети повинні супроводжуватися інструкціями: «обведіть обрану відповідь», «тільки одна відповідь», «не більше трьох відповідей», «відзначте всі можливі варіанти».
7. Текст одного питання повинен вміщуватись на одній сторінці.
8. Питання та варіанти відповідей нумеруються один за одним.
9. Питання, варіанти відповідей, коментарі повинні бути набраними різними шрифтами; не допускається в анкеті використовувати більше трьох видів шрифтів.
10. Кількість табличних питань в анкеті не повинна перевищувати трьох.

Дослідження за допомогою анкети може проводитись різним чином. Це може бути розсилання анкет поштою для збору інформації від окремих груп або регіонів споживачів. У кожному разі найбільш важливу роль у ході збору первинної інформації за допомогою анкети відіграє побудова і формулювання питань, звертання до споживача. Ефективність проведення дослідження залежить від того, які питання задано, у якій послідовності та ін. Тому попередня робота над анкетною не менш важлива, ніж спосіб її доставки адресатам.

Конструювання основної частини анкети також здійснюється відповідно до загальноприйнятих вимог. В анкеті доречні питання всіх типів: за формою (закриті, відкриті, напівзакриті, прямі, непрямі), за цілями (змістовні, функціональні, контактні, буферні, питання-діалоги, ілюстрації), за змістом (питання про факти, знання, думки, відносини, мотиви) тощо (табл. 4.1).

### Типи і характеристика питань анкети

Типи питання	Характеристика
<i>Закриті</i>	Необхідно зробити вибір між відповідями «так» чи «ні».
<i>Відкриті</i>	Надається будь-яка розгорнута відповідь, яка не спланована завчасно. Частиною відкритих питань є питання, які починаються зі слів «чому», «яким чином». Такі питання мають на меті дослідження мотивів респондентів.
<i>Напіввідкриті з великою кількістю відповідей</i>	Надається вибір з деяких відповідей. Наприклад: «Які з перерахованих видів спорту Ви вважаєте пріоритетними?» Респондент не може вийти за рамки теми і дає зрозумілу, однозначну відповідь
<i>З розподілом за розрядами чи класифікацією</i>	Необхідно провести ранжування запропонованих об'єктів, категорій та ін. Респонденту необхідно розставити у порядку значимості наведені чинники, мотиви, об'єкти та ін.
<i>З оцінкою</i>	Пропонується поставити оцінку товару, послугі чи їх властивостям, для чого використовується бальна шкала. Зазвичай використовується 5-ти бальна шкала оцінки, але можна використовувати шкалу семантичного диференціалу (від - 2 до +2) для виявлення негативного та позитивного ставлення до досліджуваного об'єкту
<i>Фільтри</i>	Застосовуються для того, щоб виявити чи знається респондент, чи коли-небудь розмірковував над темою дослідження

**Опитування респондентів.** Ця процедура передбачає попереднє виконання ряду організаційних і методичних робіт, що забезпечують чітке проведення польового дослідження, а саме:

- вибір відповідного місця та часу для опитування;
- узгодження (якщо це необхідно) організаційних питань дослідження з адміністрацією фізкультурно-спортивних організацій (розклад навчально-тренувальних занять, тренерські наради, під час яких можна провести анкетування), установ, у яких планується проводити опитування зі споживачами фізкультурно-спортивних послуг (ті, хто займаються у ФСО та їх батьки);
- попереднє інформування респондентів про цілі, завдання, передбачувані практичні результати, процедуру дослідження.

### **Групові дискусії.**

*Групові дискусії* - це особисті співбесіди, проведені в групах респондентів. Хоча організувати їх складно, вони дають більші обсяги якісної інформації. Це зумовлено тим, що учасники сперечаються і дискутують один з одним. Регулюванню цього процесу необхідно вчитись, але при правильному проведенні кілька груп по 8 учасників можуть дати набагато більше даних про вимоги або ставлення споживачів, ніж 12 чи 10 індивідуальних інтерв'ю. Групи використовують тільки в тих випадках, коли респондентів можна фізично зібрати разом, як правило, у спеціальних аудиторіях, оснащених засобами відео- і звукозапису та оглядовим устаткуванням.

### **Щоденники.**

*Щоденники* використовуються у дослідженнях, які ставлять перед собою мету – відстежити дії респондентів за певний період. Щоденник - це, по суті, анкета, у яку респондент щодня, щотижня чи щомісяця заносить відомості про споживання фізкультурно-спортивних послуг. Щоденники видають респондентам на початку дослідження та збирають, коли досліджуваний період завершується. Щоденники можуть створюватися для точного календарного періоду та можуть вважатися закінченими, коли досягнуто певне число операцій або подій.

### **Електронний збір даних.**

Основна форма автоматизації досліджень - це комп'ютеризація телефонних опитувань, особистих інтерв'ю або дослідження, проведені самими респондентами. Ці програми показують анкету на екрані, отримують відповіді, що вводять із клавіатури, перевіряють кожну відповідь (щоб переконатися, що вона не суперечить іншим відповідям), розміщують перевірений варіант і готують дані для аналізу.

### **4.2. Методи спостереження**

Методи спостереження базуються на припущенні, що кращий спосіб з'ясувати, чим займаються люди - поспостерігати за ними в природному середовищі. Можна також вести більш цілеспрямовані спостереження, при яких відзначаються тільки цілком певні моменти, або загальні спостереження, при яких реєструється все, що відбувається.

*Спостереження* - пряма реєстрація події очевидцем, тобто безпосереднє сприйняття живої дійсності. Спостереження дозволяє всебічно охопити події, описати взаємодію всіх його учасників.

До недоліків спостереження Н.Г. Каменєва, В.А. Полторака відносять:

- по-перше, обмеженість, принципово приватний характер кожної досліджуваної ситуації, у зв'язку з цим висновки можуть бути поширені та узагальнені тільки з дотриманням ряду вимог;
- по-друге, складність та найчастіше неможливість повторення спостережень;
- по-третє, висока трудомісткість методу.

До спостереження відносяться: моніторинг, хол-тести. З погляду А.В. Короткова, **моніторинг** – це регулярний збір та аналіз інформації про стан середовища маркетингу та, що особливо важливо, інформацію про споживачів та їх наміри. Споживачі, які відносяться до зовнішнього середовища, у якому розглядаються їх загальні характеристики, є також об'єктом маркетингу, при

цьому розглядаються ознаки, що характеризують споживача не як елемент зовнішнього середовища, а як об'єкт управління. Поява зміни досліджуваних параметрів дає підставу для виявлення проблем, проведення маркетингових досліджень, розробки стратегії та для розробки комплексу маркетингу.

**Моніторинг** – необхідний компонент ефективного управління, складовими елементами якого є збір і накопичення первинної інформації, її обробка та узагальнення. Також моніторинг розглядається як постійний систематичний збір інформації засобами масової інформації з метою спостереження, контролю над ходом розвитку якого-небудь явища або процесу і його прогнозування.

Моніторинг діяльності ФСО базується на комплексності, системності і регулярності використання одних і тих же принципів та інструментарію. Це дає можливість здійснювати поточний контроль за динамікою зміни щодо досліджуваної проблеми впродовж дослідження і своєчасно корегувати напрямки діяльності, використовуючи відповідні методи і засоби [20]. Відповідно до об'єкту дослідження моніторинг може бути різним (рис. 4.3).

Внутрішній моніторинг діяльності ФСО допускає його планування і реалізацію силами ФСО, яка є основним виконавцем. Зовнішній моніторинг здійснюється з боку зовнішньої організації (орган управління у сфері фізичної культури і спорту) стороною, яка фінансує, або незалежною структурою, яка спеціально запрошується для його проведення.

За допомогою моніторингу організація може заповнити необхідні компоненти в звітності, проте, важливо, щоб у всіх розділах звіту існувала деяка мінімальна інформація, яку можна було б порівняти, та яка б відповідала завданням ФСО.

Для реалізації моніторингу діяльності ФСО необхідний ефективний інструментарій засобів збору даних, що відповідає вимогам, які пред'являються до вимірювань.





**Рис. 4.3. Класифікація моніторингу в залежності від сфер застосування**

Зараз моніторинг досить інтенсивно використовується в системі освіти та виконує наступні функції:

- діагностичну – фіксує реальний стан явища;
- прогностичну – визначає стратегію і тактику розвитку явища;
- управлінську – впливає на мету, інформацію, прогнози, рішення, організацію, комунікацію, виконання і корекцію об'єкту;
- організаційну – упорядковує умови моніторингу;
- інформаційну – утворює вірогідний масив інформації;

- аналітичну – обумовлює підбір і обробку вірогідної інформації;
- дослідницьку – визначає коло прикладних експериментальних розробок з проблеми;
- педагогічну – будує процес навчання, виховання, розвитку вихованців;
- адаптаційну – мінімалізує негативні наслідки сучасної ситуації [31].

**Холл-тести** застосовуються в програмах розробки нових інформаційних технологій, спортивних товарів, коли зразки продукції потрібно показувати або тестувати на великій кількості потенційних споживачів. Вони припускають фізичну установку в торговельному залі або поруч із ним. Респонденти заповнюють зал, споживають даний продукт і записують свої враження. Холл-тести можуть бути представлені у формі майстер-класів, ярмарок, виставок.

### 4.3. Методи аналізу документів

*Документальною* є будь-яка інформація, зафіксована в друкованому або рукописному тексті, на магнітній стрічці, фото- або відеоплівці.

*Документальні джерела* - це накази, розпорядження, планово-фінансові звіти, протоколи засідань і нарад та ін.

Ці дані одержують не від респондентів, а з таких джерел, як записи, архіви, офіційні документи, статистичні дані, законодавчі акти, газетні та журнальні статті, відеосюжети та ін.

За формою документи поділяються на письмові, статистичні, іконографічні (кіно, фото, картини), фонетичні (магнітофон, диктофон). Правомірно стверджувати, що в сфері фізичної культури і спорту немає жодного підрозділу, який би не був оформлений документально - це і колективи фізичної культури, спортивні школи, спортивні клуби, спортивні споруди, органи управління фізичною культурою і спортом та ін.

Існує також і така класифікація документів:

- за способом фіксації - письмові (архіви, преса, документи); іконографічні (кіно- і фотодокументи, твори мистецтва); статистичні;
- за вірогідністю – оригінали, копії;

- за статусом - офіційні (санкціоновані певними органами, їх нормами); напівофіційні (можуть мати статус офіційних у певних ситуаціях); неофіційні (для офіційного статусу мають потребу в додаткових процедурах);
- за метою використання - оновлюючі інформацію; ті, які відображають особистість автора; спеціальні дослідницькі; незалежні [52].

Теоретична інтерпретація, порівняльний аналіз різних документальних джерел дозволяють дослідникові знайти та сформулювати закономірності виникнення нових явищ у сфері фізичної культури і спорту.

Аналіз документів дає можливість дослідникові побачити багато важливих сторін організаційно-управлінської діяльності, визначити основні напрямки в роботі, які впливають з ухвалених управлінських рішень органів управління фізичною культурою і спортом, виявити дані про стан об'єктів дослідження: їх зміст, форми, методи роботи, правове положення, оцінку діяльності.

Аналіз документів є одним з найважливіших методів збору даних у маркетинговому дослідженні, спрямований на отримання ринкової інформації, яка зафіксована і міститься в різних документальних джерелах [36].

*Аналізу можуть піддаватись різні види документів:*

- постанови центральних органів управління з питань фізичної культури і спорту;
- документи постійного та тимчасового забезпечення органів управління (постанови, накази, розпорядження, плани робіт, довідки, звіти, особові справи робітників, фахівців, спортсменів, вхідна та вихідна документація та ін.);
- нормативні документи, які регулюють діяльність ФСО (положення, статuti, інструктивно-методичні матеріали, зведені плани науково-дослідних робіт);
- закони та підзаконні акти у частині відношення до фізичної культури і спорту;

- статистичні дані про роботу спортивних організацій;
- непрямі документи (довідники, матеріали про передовий досвід роботи органів управління, КФК, ДЮСШ, викладачів, тренерів та науковців);
- спеціальні документи (опитувальні листи, формалізоване інтерв'ю, протоколи спостережень, соціометричні картки, експертні листи, фотографії робочого дня та відео).

Основним критерієм відбору документів, як джерела інформації, виступають об'єкти дослідження. Аналізований період може складати від одного року і більше. Метод аналізу документів може бути використаний як на початковій стадії дослідження - виявлення проблеми, розробка гіпотез, так і на стадії збору основної інформації.

*Послідовність вивчення документальних джерел:*

1. Реєстрація заходів, які залишилися невиконаними або були виконані із запізненням.
2. Здійснення організаційно-технічних та економічних підрахунків і виявлення їх впливу на діяльність організації.
3. Аналіз організаційно-управлінських недоліків, виправлення яких може дати великий позитивний ефект у виробничій та економічній діяльності фізкультурно-спортивної організації.
4. Визначення пропорцій між основними сферами діяльності – надання фізкультурно-спортивних послуг, наповнюваність навчально-тренувальних груп; основні показниками ефективності (продуктивність, рентабельність та ін.).
5. Аналіз іміджу ФСО [43].

*Методи аналізу документів:*

- традиційний (класичний): зовнішній (історія чи контекст створення документу) та внутрішній (аналіз створення документу);
- формалізований або контент-аналіз (кількісна характеристика документу);

- юридичний, у ході якого аналізується достовірність створення документу у відповідності до нормативно-правових документів;
- психологічний, який визначає психологічний характер досліджуваного документу [52].

*Традиційний аналіз документів* представляє собою всю різноманітність розумових операцій, спрямованих на інтерпретацію відомостей, що містяться у документах. Проведення традиційного аналізу означає перетворення первинної форми цієї інформації в необхідну дослідницьку форму. Як вже було зазначено раніше, традиційний аналіз документів може біти зовнішній та внутрішній. *Зовнішній аналіз документу* передбачає визначення його історичного контексту. Встановлення його форми, часу та місця появи, визначається хто був автором та ініціатором, мета створення та перевірка його надійності та достовірності.

*Внутрішній аналіз* – це дослідження змісту документу, яки складається з виявлення різниці між фактичним та літературним змістом, встановлення рівня компетентності автора документу, виявлення його особистого ставлення до фактів, викладених у документі.

*Формалізований або контент-аналіз* полягає у переведенні текстової інформації у кількісні показники, здійснюється через виявлення в текстах документів ознак, які суттєво відображають певні сторони змісту. У результаті отримана інформація піддається статистичному опрацюванню, дозволяє зводити виявлені показники, що містяться в документах, в узагальнені дані.

Контент-аналіз можна використовувати у таких випадках:

- документальні матеріали великі за обсягом та не систематизовані, у зв'язку з чим його використання ускладнюється;
- матеріали документів мають найважливіші категорії, які мають особливе значення для завдань дослідження, характеризуються певною частотою появи в документах;
- коли для дослідження мають значення важливі специфічні характеристики досліджуваних документів [36].

*Юридичний аналіз* застосовується для всіх видів юридичних документів. Його специфіка полягає у правильності інтерпретації відповідної юридичної термінології.

*Психологічний аналіз* застосовується для розгляду особистих документів. Його мета полягає у формуванні висновку щодо автора документу на основі аналізу документальної інформації.

Аналіз документів забезпечує характеристику функціонування організації, основних проблем, відображених у документах планування та звітності, у ЗМІ, інформації з інших джерел (архівні дані, періодичні друковані видання, особисті документи). Дані документів не залежать від респондентів або попереджень маркетологів і сприймаються як реальність. Документи дозволяють проводити статистичний аналіз відносин за рівні інтервали часу.

Отже, з певною умовністю можна виділити такі етапи маркетингового дослідження:

1. Обґрунтування необхідності проведення дослідження.
2. Визначення проблеми та формулювання цілей дослідження.
3. Відбір джерел інформації, визначення методів та видів аналізу даних.
4. Збір інформації.
5. Систематизація та аналіз даних.
6. Визначення результатів та формулювання висновків.
7. Підготовка звіту про отримані результати.
8. Аналіз прийнятих на основі дослідження заходів.

Наприкінці кожного маркетингового дослідження складається звіт для більшої результативності (табл.4.2).

### Розділи та зміст звіту про проведення маркетингового дослідження

№	Розділи	Зміст розділу
1.	<i>Вступ</i>	Назва звіту; замовник дослідження; проблеми, цілі, гіпотези, на яких будувалося дослідження; дані про виконання; посилання на використані матеріали; короткий опис розділу
2.	<i>Методологія дослідження</i>	Етапи дослідження; важливі визначення; джерела даних, розміри та склад вибірки, методи дослідження, використані при зборі та обробці даних
3.	<i>Результати дослідження</i>	Перелік результатів роботи, що, на думку експертів, можуть бути корисними для прийняття управлінських рішень
4.	<i>Висновки та рекомендації</i>	Думка про стан об'єкта; виявлені тенденції його розвитку, перспективи, а також шляхи та засоби усунення наявних проблем
5.	<i>Додатки</i>	Екземпляри анкет; інструкції щодо їх заповнення; статистичні таблиці; бібліографічні списки та інша інформація, що підтверджує достовірність отриманих результатів та обґрунтованість висновків і рекомендацій

### Вторинні дослідження

Вторинні (або кабінетні) дослідження, частіше за все, лише підтверджують дані, зібрані за допомогою первинних методів. Їх різниця від первинних методів маркетингових досліджень полягає у часовій характеристиці. Вони проводяться через місяць, а той рік після первинних. Однак при правильному застосуванні вторинних досліджень можна внести значний вклад у базову інформацію для аналізу ринку фізкультурно-спортивних послуг. Основний недолік полягає в тому, що інформація буває

розділеною на дрібні фрагменти і процес збору даних може зайняти багато часу.

Отримання інформації за допомогою первинних та вторинних методів маркетингових досліджень має певні недоліки та переваги (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

### Характеристика первинної та вторинної інформації (Парсяк В.Н.)

	Вид інформації	
	Первинна	Вторинна
<b>Переваги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Склад і структура даних повною мірою відповідають меті та завданням дослідження.</li> <li>▪ Надійність джерела і достовірність даних можуть бути піддані перевірці.</li> <li>▪ Характеризує стан об'єкта дослідження в момент його визначення.</li> <li>▪ Інформація носить ексклюзивний характер та доступна тільки досліднику.</li> <li>▪ Методологія дослідження прозора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відносна дешевизна (витрати зводяться до придбання статистичного збірника або підписки на спеціальний журнал).</li> <li>▪ Швидкість доступу до даних, у яких зацікавлений дослідник.</li> <li>▪ Можливість співставлення інформації, отриманої з різних джерел для її перехресної перевірки, що сприяє формуванню цілісного уявлення про об'єкт дослідження.</li> </ul>
<b>Недоліки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Збір даних вимагає значного часу, залучення кваліфікованого персоналу, що пов'язано з додатковими витратами.</li> <li>▪ В принципі не завжди може бути отримана виконавцями дослідження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відсутність можливості одержати підтвердження достовірності даних.</li> <li>▪ Невідповідність (повна або часткова) інформації окремим цілям конкретного дослідження.</li> <li>▪ Застаріла інформація, яка міститься у вторинному дослідженні. Неможливість оцінити методологію отриманих даних.</li> <li>▪ Відсутність повноти відомостей, які розшуковуються.</li> <li>▪ Невідповідність інформації цілям дослідження через неповноту та надто загальний характер.</li> <li>▪ Ненадійність в окремих випадках отриманої інформації, оскільки більшість досліджень неможливо повторити.</li> </ul>



Незалежно від того, чи вистачає вторинної інформації для прийняття управлінського рішення, первинні дані слід збирати лише після того, як зібрано вторинну інформацію. Щоб визначити загальну цінність вторинної інформації, дослідник має порівняти її переваги та недоліки.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттю «маркетингові дослідження».
2. З якою метою проводяться маркетингові дослідження?
3. Які методи маркетингових досліджень Ви знаєте?
4. Назвіть принципи побудови анкети.
5. Назвіть типи питань, які можуть використовуватись в анкеті.
6. У чому полягає метод моніторингу?
7. Назвіть методи аналізу документів.

## **5. Особливості побудови маркетингової стратегії для ДЮСШ**

5.1. Теоретичні основи змісту маркетингової стратегії

5.2. Види маркетингових стратегій

5.3. Методика розробки маркетингової стратегії ДЮСШ

### **5.1. Теоретичні основи змісту маркетингової стратегії**

Некомерційний маркетинг пов'язаний головним чином зі створенням позитивної суспільної думки відносно конкретної організації, збільшення контингенту тих, хто займається у ДЮСШ. Відповідно і маркетингова стратегія буде формуватися з урахуванням особливостей ДЮСШ. Основна відмінність полягає у тому, що у ДЮСШ відсутній такий компонент маркетингу як ціна на послуги для споживача, бо заняття в ДЮСШ – безкоштовні.

Оскільки діяльність ДЮСШ спрямована на задоволення потреб у заняттях фізичною культурою і спортом дітей та молоді віком 6-23 років, то доречно використовувати соціальний маркетинг, спрямований на створення, підтримку або зміну позицій і ставлення цільових сегментів до організацій (ДЮСШ).

Соціальний маркетинг - це діяльність щодо розробки соціальних програм для певних соціальних груп з метою сприяння реалізації соціальних ідей і напрямків діяльності, практичних дій тих чи інших соціальних організацій [56]. Використання соціального маркетингу пов'язано, у першу чергу, з отриманням соціального ефекту для ДЮСШ, а саме:

- збільшення контингенту тих, хто займається у ДЮСШ;
- підвищення зацікавленості дітей та молоді до занять фізичною культурою і спортом;
- підвищення та покращення репутації ДЮСШ у порівнянні з ФСО конкурентів;
- збільшення рівня конкурентоздатності ДЮСШ;
- орієнтація ДЮСШ у сучасних ринкових умовах на якість фізкультурно-спортивних послуг.

Усе це досягається одночасно з процесом вдосконалення надання фізкультурно-спортивних послуг. Соціальний маркетинг ДЮСШ спрямований на процес надання послуг – діяльність спрямована на споживача, результатом якої є задоволення потреб у якості надання фізкультурно-спортивних послуг або в корисному ефекті.

У теорії маркетингу виділяють тактичний та стратегічний маркетинг.

**Тактичний маркетинг** - активний процес із короткостроковим плануванням, спрямований на уже існуючі ринки. Це класичний процес отримання запланованого обсягу надання фізкультурно-спортивних послуг шляхом використання тактичних засобів. Основна мета тактичного маркетингу - надання фізкультурно-спортивних послуг й залучення максимальної кількості тих, хто займається шляхом використання найбільш ефективних методів маркетингу.

**Завдання тактичного маркетингу ДЮСШ:** організація навчально-тренувального процесу, масових фізкультурно-спортивних змагань, проведення агітаційно-пропагандистської діяльності, систематичний збір та аналіз статистичних даних стосовно потенційних споживачів фізкультурно-спортивних послуг ДЮСШ.

**Стратегічний маркетинг.** Слово «стратегія» походить від старогрецьких слів «stratos» (військо) і «agein» (вести). Сполучені разом, вони утворюють слово «strategos», тобто полководець. Спочатку дане слово уживалось у контексті ведення війни.

Варто відзначити, що стратегія - це і не технологія, і не процес, - це мета. Метод досягнення мети - це тактика. Стратегічне управління - це комплексна система формулювання, постановки і реалізації стратегічних цілей організації, яка ґрунтується на діагностиці середовища, прогнозуванні змін, розробці методів досягнення мети й адаптації до змінних умов, а також впливі на навколишнє середовище [1].

Стратегічний маркетинг базується на постійному та системному аналізі потреб ринку фізкультурно-спортивних послуг з метою надання якісних та

необхідних фізкультурно-спортивних послуг, призначених для конкретних груп населення, що повинні мати особливі властивості, завдяки яким вони будуть відрізнятися від конкурентів, і в такий спосіб створення стійких конкурентних переваг. Мета стратегічного маркетингу - спостереження за еволюцією заданого ринку й виявлення різноманітних існуючих або потенційних ринків і їх сегментів на основі аналізу потреб, які потрібно задовольнити. Процес стратегічного маркетингу має середньо- і довгострокові рівні планування.

**Завдання стратегічного маркетингу ДЮСШ** полягає в уточненні місії ДЮСШ, визначенні цілей і завдань, розробці стратегії розвитку ДЮСШ й забезпеченні збалансованості структурних компонентів для досягнення реалізації стратегії [22].

Виділяють чотири блоки комплексних функцій стратегічного маркетингу ДЮСШ.

1. Аналітична функція: дослідження ринку, вивчення споживачів, виявлення потреб споживачів, визначення пріоритетних та популярних видів спорту, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ДЮСШ, вивчення організаційної структури, аналіз діяльності конкурентів.

2. Виробнича функція: створення нових технологій, організація навчально-тренувального процесу, матеріально-технічне забезпечення, підвищення якості надання фізкультурно-спортивних послуг.

3. Функція управління і контролю: організація стратегічного і оперативного планування ДЮСШ; інформаційне забезпечення управління маркетингом; організація системи взаємодії співробітників один з одним, здійснення контролю.

Ефективна маркетингова стратегія дає наступні переваги:

- створює конкурентну перевагу, яку неможливо скопіювати;
- сприяє збільшенню кількості тих, хто займається у ДЮСШ;
- формулює цілі ДЮСШ, забезпечує їх розуміння всіма членами організації;
- оптимізує процеси надання фізкультурно-спортивної послуги;
- описує результат, якого повинна досягти організація.

Маркетингова діяльність ДЮСШ будується на основі маркетингової стратегії, яка є елементом стратегії діяльності організації. Вона спрямована на задоволення потреб споживача.

Метою будь-якої маркетингової стратегії є збільшення об'єму споживання послуги або товару, досягнення соціального успіху. Маркетингова стратегія є складовою частиною стратегії фізкультурно-спортивної організації. Розробці маркетингової стратегії також передують постановка ринкових цілей. Ринкові цілі визначають, якого положення на ринку ФСО прагне досягти через який-небудь час. Саме наявність конкретної мети дозволяє контролювати наскільки близько до мети знаходиться фізкультурно-спортивна організація. Крім того, як і будь-яка інша мета, маркетингова стратегія повинна мати терміни, за які повинен бути досягнутий результат.

Процес маркетингового стратегічного планування забезпечує основу для управління організацією і персоналом. Маркетингова стратегія ФСО дає основу керівникам для прийняття управлінських рішень.

## **5.2. Види маркетингових стратегій**

Залежно від поставлених цілей організації, ринкових умов і ресурсів виділяють декілька видів маркетингових стратегій, які правомірно адаптувати до діяльності ДЮСШ.

### *1. За відношенням до розмірів ринку.*

- Стратегія завоювання ринку. Створення нових фізкультурно-спортивних послуг, стимулювання у споживачів нової потреби, проникнення в нові сфери споживання даної послуги.
- Стратегія розширення ринку. Збільшення кількості фізкультурно-спортивних послуг, залучення нових територій.
- Монополізація сегменту. Визначення сегменту ринку, у якому немає конкурентів, розробка нових фізкультурно-спортивних послуг для даного сегменту, формування нових потреб у споживачів у цьому сегменті.

- Утримання на всіх сегментах ринку певної частки ринку, освоївши повну номенклатуру послуг якого-небудь типу.

2. За головним чинником, який забезпечує попит.

- Стратегія послуги високого попиту. Акцент робиться на наданні фізкультурно-спортивної послуги, яка необхідна більшості споживачів, незалежно від їх приналежності до груп.
- Стратегія високої якості послуг. Орієнтація на якість фізкультурно-спортивних послуг, найвищу серед запропонованих на ринку фізкультурно-спортивних послуг.
- Стратегія інновацій. Створення послуги, яка не має аналогів на ринку.
- Стратегія прихильності споживачів. Орієнтація на повне задоволення їх потреб.
- Стратегія подальшого обслуговування. Акцент робиться на сервіс і роботу зі споживачем після споживання послуги, надання додаткових послуг.

3. За ступенем активності маркетингу по відношенню до споживача.

- Стратегія адаптації до попиту. Спочатку проводяться маркетингові дослідження, визначається попит споживачів і розробляється послуга, що задовольняє потреби.
- Стратегія створення попиту. Спочатку з'являється ідея послуги, вона розробляється, а потім формуються потреби споживачів у послугі, що з'явилася.

4. За реакцією на ринкові процеси.

- Стратегія адаптації до поточних змін. Увага приділяється стану ринку на даний момент, ДЮСШ надається небагато часу для адаптації і реакції на те, що відбувається.
- Стратегія прогнозу. Проведення завчасних перетворень на основі аналізу і прогнозу подій на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

5. За реакцією на зміну ринкової кон'юнктури.

- Стратегія зміни обсягів надання фізкультурно-спортивної послуги. Збільшення або скорочення обсягів залежно від попиту.

- Стратегія зміни асортименту. Модифікація, удосконалення послуг, їх різновидів відповідно до умов ринкової кон'юнктури.

6. За роботою з фізкультурно-спортивними послугами.

- Стратегія інновацій. Розробка нової послуги, прагнення бути першим на ринку фізкультурно-спортивних послуг.
- Стратегія «другого місця». Постійний рух за лідером, копіювання його дій і доповнення власними перевагами.
- Удосконалення наявної послуги. Доопрацювання або зміна послуг, які ввів конкурент, доповнення їх своїми перевагами.

7. По задоволенню потреб споживачів.

- Стратегія індивідуалізації. Орієнтація на індивідуальні замовлення споживачів, для вузької групи населення.
- Стратегія масового попиту. Орієнтація на потреби, які відповідають більшості споживачів.
- Стратегія сегментації. Орієнтація на потреби певної групи дітей та молоді віком від 6 до 23 років.

8. За часом впровадження послуги.

- Стратегія очікування. Стриманість від впровадження нової послуги, вивчення дій конкурентів та аналіз їх діяльності.
- Стратегія переможця. Прагнення бути першим на ринку, зайняти лідируючі позиції до приходу конкурентів.

9. За фінансовими критеріями.

- Стратегія зниження витрат. Упровадження економічного устаткування, встановлення контролю над витратами, використання найдешевших методів.

Вибір маркетингової стратегії обмежують як зовнішні умови, так і внутрішні. А тому для ухвалення ефективного рішення необхідно використовувати різні складові: територіальний розмір ринку (місто, регіон, держава і т.п.), обсяг ринку, спосіб обробки ринку, конкуренти, ресурси організації. Головні критерії при виборі маркетингової стратегії задає місія

ДЮСШ. Найпридатніші стратегії для реалізації у практичній діяльності ДЮСШ є стратегії роботи з фізкультурно-спортивними послугами та стратегії задоволення потреб споживача. Визначені стратегії не порушують цільове призначення діяльності ДЮСШ. Їх застосування впливає з максимальним ефектом на діяльність ДЮСШ, ніж інших стратегій. Стратегія масового попиту значно розширить контингент вихованців ДЮСШ та надасть можливість для проведення повноцінної спортивної селекції. На даний час ДЮСШ функціонують за стратегією сегментації, тобто орієнтуються на дітей та молодь віком 6-23 років, які показують стабільні та високі спортивні результати, що обумовлено Положенням про ДЮСШ. Пере направлення стратегії на масового споживача є одним з можливих варіантів зміцнення позицій ДЮСШ на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

### **5.3. Методика розробки маркетингової стратегії ДЮСШ**

Процес стратегічного маркетингового планування включає наступні етапи:

- Визначення місії і цілей ДЮСШ.
- Аналіз інформації, що включає збір інформації, аналіз сильних і слабких сторін організації, а також її потенційних можливостей на підставі наявної зовнішньої і внутрішньої інформації.
- Вибір стратегії.
- Реалізація стратегії.
- Оцінка і контроль виконання.

**Визначення місії і цілей ДЮСШ.** Місія – головна мета ФСО. Створює в суспільстві та серед працівників уявлення про призначення, філософію, цінності, найбільш привабливі сфери діяльності ФСО [32]. Цілі – це результати, яких прагне досягти ДЮСШ. Цілі володіють конкретикою, вони вимірювані, мають чіткий часовий інтервал, несуперечливі та контрольовані. Цілі значимі у тому випадку, якщо керівництво їх правильно формулює, доносить до співробітників, стимулює персонал для виконання планів.

Цілі формулюються, виходячи із загальної місії, і є підґрунтям для



розробки тактики ДЮСШ, визначають області збору інформації та критерії для вибору стратегії.

Важливою характеристикою цілей є те, що мета повинна бути досяжною. При максимальних цілях ефективність праці падає і стимул до роботи у персоналу знижується.

**Аналіз інформації.** При стратегічному плануванні аналізу піддається наступна інформація:

- сильні і слабкі сторони ДЮСШ;
- конкурентне середовище, особливості конкурентів;
- зовнішнє середовище, ситуація на ринку, прогнози розвитку;
- потреби споживачів.

При розробці стратегії аналізуються усі внутрішні процеси ФСО: бухгалтерський облік, персонал: чисельність, функціональність, кваліфікація, потужності, культура і образ організації, маркетинг.

**Вибір стратегії.** Вибір допускає наявність декількох альтернатив. Тому для стратегічного вибору необхідно спочатку виробити декілька варіантів, з яких після аналізу і порівняння обирається найкращий.

**Реалізація стратегії.** Реалізація здійснюється через розробку тактичних планів і постановку завдань. На даному етапі стає зрозуміло, наскільки вірно був розроблено вибір і визначена стратегія розвитку. Без реалізації вироблена стратегія не має сенсу.

**Оцінка і контроль виконання.** Оцінка стратегії дозволяє визначити, чи здатна вибрана стратегія привести до поставленої мети. Крім того, на даному етапі плани корегуються з урахуванням того, наскільки стратегія відповідає вимогам засновників, суспільства, можливостям ДЮСШ, ситуації на ринку.

Для побудови маркетингової стратегії необхідно розробити маркетинговий план. Маркетинговий план детально та поетапно розкриває зміст реалізації маркетингової стратегії ФСО. Розглянемо орієнтовну структуру маркетингового плану ФСО.

## *Структура маркетингового плану.*

Резюме для керівника ФСО.

### **1. Аналіз поточної ситуації.**

#### 1.1. Стисла характеристика ринку.

1.1.1. Демографічні характеристики ринку.

1.1.2. Ринкові потреби.

1.1.3. Тенденції ринку.

1.1.4. Динаміка цільового ринку.

#### 1.2. SWOT-аналіз.

1.2.1. Сильні сторони.

1.2.2. Слабкі сторони.

1.2.3. Можливості.

1.2.4. Загрози.

#### 1.3. Конкуренція.

#### 1.4. Товарні пропозиції.

#### 1.5. Ключі до успіху.

#### 1.6. Важливі питання.

#### 1.7. Діяльність ФСО.

#### 1.8. Макросередовище ФСО.

### **2. Маркетингова стратегія.**

#### 2.1. Місія.

#### 2.2. Короткострокові маркетингові цілі.

#### 2.3. Короткострокові фінансові цілі.

#### 2.4. Цільові ринки.

#### 2.5. Позиціонування.

#### 2.6. Стратегія.

#### 2.7. Комплекс маркетингу.

2.7.1. Послуги.

2.7.2. Ціноутворення.

2.7.3. Просування.

2.7.4. Обслуговування споживачів та внутрішній маркетинг.

2.8. Маркетингові дослідження.

### **3. Фінансовий аналіз.**

3.1. Бюджет маркетингових витрат.

### **4. Контроль.**

4.1. Практична реалізація плану маркетингу.

4.2. Організація маркетингу.

4.3. План на випадок надзвичайних ситуацій.

Додатки.

Основні методологічні інструкції зі складання маркетингового плану.

**Резюме для керівника ФСО.** Готується в останню чергу, розкриває основні ключові моменти: цільові ринки, ринкові потреби, прогнози маркетингових витрат, маркетингову стратегію.

**1. Аналіз поточної ситуації.** Кілька абзаців, присвячених опису поточної ситуації. У них необхідно привести опис того, що собою представляє Ваша ФСО, запропонований спортивний товар чи фізкультурно-спортивні послуги, ринкові потреби, конкуренти, основні чинники маркетингового середовища.

**1.1. Короткий опис ринку.** Викласти ситуацію на ринку. Надати короткий опис цільових ринків із прогнозами росту обсягів надання послуг. Привести таблицю та графік для цільових ринків.

**1.1.1. Демографічні характеристики ринку.** Описати ринок з погляду наступних характеристик: географічні, демографічні, психографічні, поведінкові, соціальні.

**1.1.2. Ринкові потреби.** Описати потреби споживачів, які Ви збираєтесь задовольнити. Показати, у чому полягають переваги Ваших споживачів, яку цінність для себе вони бачать у споживанні фізкультурно-спортивних послуг.

**1.1.3. Тенденції ринку.** Перерахувати та описати конкретні сприятливі тенденції розвитку ринку фізкультурно-спортивних послуг, які Ви вважаєте пріоритетними для розвитку Вашої ФСО.

**1.1.4. Динаміка цільового ринку.** Охарактеризувати особливості росту Вашого цільового ринку. Привести факти та свідчення, що документально підтверджують проведений аналіз (дані маркетингових досліджень, думки експертів і т.п.)

**1.2. SWOT – аналіз.** Помістити зведену таблицю із вказівкою сильних і слабких сторін організації, загроз і можливостей (надати матрицю SWOT-аналізу).

**1.2.1. Сильні сторони.** Перерахувати та описати сильні сторони ФСО.

**1.2.2. Слабкі сторони.** Перерахувати та описати слабкі сторони ФСО.

**1.2.3. Можливості.** Перерахувати та описати можливості, які може використати ФСО.

**1.2.4. Загрози.** Перерахувати та описати загрози, яким повинна протистояти ФСО.

**1.3. Конкуренція.** Дати загальну характеристику конкуренції у сфері фізичної культури і спорту. Описати головних конкурентів ФСО, послуги, які вони надають, фінансові та матеріально-технічні умови. Привести таблицю з описом головних конкурентів.

**1.4. Товарна пропозиція (фізкультурно-спортивні послуги, які надаються).** Описати запропоновані фізкультурно-спортивні послуги з тієї позиції, які потреби споживачів вони задовольняють. Приведіть основні характеристики запропонованих послуг.

**1.5. Ключі до успіху.** Перерахувати та коротко охарактеризуйте основні фактори, орієнтуючись на які, ФСО буде досягати своїх цілей.

**1.6. Важливі питання.** Перерахувати та коротко охарактеризуйте найголовніші чинники, дію яких необхідно нейтралізувати для того, щоб ФСО змогла досягти поставлених цілей.

**1.7. Діяльність ФСО.** Приведіть основні факти (у табличній формі), що стосуються діяльності ФСО за останні 3-5 років. Покажіть, як наявний досвід позитивно позначиться на подальшій діяльності ФСО.

**1.8. Макросередовище ФСО.** Перерахуйте та охарактеризуйте чинники маркетингового макросередовища організації (демографічні, економічні, політико-правові, науково-технічні, соціально-культурні, екологічні).

**2. Маркетингова стратегія.** Опишіть найважливіші чинники стратегії: місію ФСО, коротко вкажіть цільові ринки, позиціонування послуг, мету та завдання маркетингової стратегії.

**2.1. Місія.** Укажіть місію ФСО.

**2.2. Короткострокові маркетингові цілі.** Перерахуйте та опишіть короткострокові маркетингові цілі ФСО.

**2.3. Короткострокові фінансові цілі.** Перерахуйте та опишіть короткострокові фінансові цілі.

**2.4. Цільові ринки.** Укажіть та охарактеризуйте цільові ринки ФСО.

**2.5. Позиціонування.** Опишіть позиціонування послуг ФСО: для кого вони надаються, які потреби і яким чином будуть задовольнятися.

**2.6. Стратегія.** Коротко вкажіть стратегічну мету ФСО та основні способи її досягнення.

**2.7. Комплекс маркетингу.** Перерахуйте, які методи маркетингових досліджень Ви плануєте використовувати для реалізації стратегії.

**2.7.1. Товар (послуга).** Детально опишіть стратегію надання фізкультурно-спортивних послуг (стратегія індивідуалізації, стратегія масового попиту, стратегія сегментації).

**2.7.2. Ціноутворення.** Детально опишіть стратегію ціноутворення ФСО (якщо це необхідно).

**2.7.3. Просування.** Детально опишіть стратегію просування ФСО.

**2.7.4. Обслуговування споживачів і внутрішній маркетинг.** Детально опишіть стратегію обслуговування споживачів організації та її внутрішній маркетинг.

**2.8. Маркетингові дослідження.** Перелічіть та опишіть якого роду маркетингові дослідження Ви вже використовували і які будете проводити надалі.

**3. Фінансовий аналіз.** Приведіть основні показники, що ставляться до прогнозу маркетингових витрат ФСО.

**3.1. Бюджет маркетингових витрат.** Коротко вкажіть прогнозні показники маркетингових витрат ФСО. Відзначте основні напрямки маркетингових витрат.

**4. Контроль.** Коротко опишіть заходи контролю.

**4.1. Практична реалізація плану маркетингу.** Складання діаграми Ганта, що показує як ваша ФСО буде реалізовувати представлений план маркетингу (додаток Б). Детально опишіть їх.

**4.2. Організація маркетингу.** Укажіть організаційну структуру підрозділу маркетингу, кваліфікацію його працівників та їх відповідальність за реалізацію плану маркетингу.

**4.3. План на випадок надзвичайних обставин.** Вказати ризики, які можуть супроводжувати реалізацію плану маркетингу, та заходи щодо управління ними.

**Додатки.** Розмістіть 5-10 таблиць, які стосуються динаміки основних показників фінансової та маркетингової діяльності, процесу надання фізкультурно-спортивних послуг споживачеві. У додатку можуть розміщуватись й інші матеріали, що деталізують окремі положення плану маркетингу.

Маркетинговий план містить критерії оцінки як самої маркетингової стратегії, так і діяльності ФСО в цілому. Може здатися, що розробка плану - не таке складне завдання, однак, бізнес-середовище складне і на ринкову ситуацію, стратегію та ресурси у конкретний момент впливає багато чинників. Постійно змінюються складові ринкової ситуації - потреби споживачів, структура та стратегія конкурентів, внутрішнє середовище. Крім того, ФСО практично ніколи не має повної й точної інформації про ринок.

Для того щоб побудова та реалізація маркетингового плану були більш ефективними, пропонуємо алгоритм процесу розробки маркетингового плану (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Процес розробки маркетингового плану**

Дотримання визначеного алгоритму процесу розробки маркетингового плану може гарантувати отримання запланованих результатів стратегічного плану, вказати на помилки при розробці та прогнозуванні. Приведена послідовність повинна бути дотримана для збереження цілісності та етапності маркетингового планування діяльності ФСО.

**Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттю «маркетингова стратегія».
2. Назвіть види маркетингової стратегії.
3. Які існують етапи планування маркетингової стратегії?
4. Які кроки включає процес розробки маркетингового плану?
5. Назвіть основні компоненти структури маркетингового плану.



## Список літератури

1. Амстронг Г. Введение в маркетинг: [8-е изд.: пер с англ.] / Г. Амстронг, Ф. Котлер.– М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 832с.
2. Аронов Г.З. Маркетинговая деятельность в сфере физкультурно-спортивных услуг / Г.З. Аронов // Теория и практика физической культуры. – М., 2006. - №10. – С.62-63.
3. Артышевский В.Н. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг и товаров / В.Н. Артышевский. – К., 1993. – 80с.
4. Березин И. Маркетинговый анализ / И. Березин // Управление персоналом. – М., 2004. – С. 170-178.
5. Богачев В.И. Экономическая теория рыночных отношений. Макроэкономика. Микроэкономика: [учебное пособие] / В.И.Богачев, К.В.Кравченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: Арістей, 2003 – 338с.
6. Борисова О.В. Маркетинг как средство адаптации профессионального тенниса к условиям современного рынка / О.В. Борисова, Ю.П. Мичуда // Слобожанський науково-спортивний вісник: наук.-теорет. журн. – Харків: ХДАФК, 2011. - №4. – С. 186-189.
7. Воловец Я.В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / Я.В. Воловец. – К.: Фінанси, 2009. – 243 с.
8. Вольянська С.Є. Технологія здійснення моніторингового дослідження якості роботи з обдарованою молоддю на основі кваліметричного підходу / С.Є. Вольянська, Н.В. Шевченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу до журналу: [http:// www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/2009-3/9vseokp.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/2009-3/9vseokp.htm)
9. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг / С.И. Гуськов. – К.: Олимпийская литература, 1995. – 296 с.
10. Дерепя М. Особливості становлення та розвитку підприємництва в сфері фізичної культури і спорту України / М. Дерепя // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2000. - №1. – С.104-106.

11. Жмарев Н.В. Системный подход и целевое управление в спорте / Н.В. Жмарев. – К., Здоров'я, 1984. – 144с.
12. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств / Р.І. Жовновач. [Електронний ресурс]. - Режим доступу до журналу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/pkntne/2010\\_18\\_1/stat.../50pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/pkntne/2010_18_1/stat.../50pdf)
13. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» за станом від 19 листопада 2010 р. № 7 / Каб. Мін. Укр. – К., 2010. – 50 с.
14. Інформаційно-методичний збірник «Стан розвитку та аналіз діяльності ДЮСШ, СДЮШОР Харківської області за період 2005-2010 років. Аналітичні дані ШВСМ, УОР за період 2009-2010 років»: Харків, 2011. – 108с.
15. Иванов А.В. Настольная книга маркетолога / А.В. Иванов. – СПб.: Питер, 2004. – 256с.
16. Каменева Н.Г. Маркетинговые исследования: [учебное пособие] / Н.Г. Каменева, В.А. Полякова. – М.: Вузовский учебник, 2005. – 439с.
17. Карпенко Н. Исторична генеза маркетингу в Україні / Н. Карпенко // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2008. – В.13. – С. 35-44.
18. Коновалов В.В. Управління фізичною підготовкою військовослужбовців в умовах реформування служби безпеки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.н.фіз.вих.: спец. 24.00.02. «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / В.В. Коновалов. – Харків. – 2011. – 20с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1998. – 205с.
20. Коротков А.В. Маркетинговые исследования: [учебное пособие] / А.В. Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 304с.
21. Кузин В.В. Методологические основы маркетинга вида спорта / В.В. Кузин, М.Е. Кутепов // Труды ученых ГЦОЛИФКа: 75 лет: Ежегодник. - М., 1993. - С. 76-84.
22. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен - СПб.: Наука, 1999. – 232 с.

23. Лисенчук С.Г. Маркетинг у професійному футболі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук фіз.вих.: спец. 24.00.01. «Олімпійський та професійний спорт» / С.Г. Лисенчук. – К., 2002. – 14с.
24. Менеджмент и маркетинг в спорте: [краткий словарь-справочник] / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов. – М.: Союз менеджеров СССР (Московское отделение), Школа спортивного бизнеса ГЦОЛИФК, 1991. – 112 с.
25. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 432с.
26. Мичуда Ю.П. Особенности научного анализа современного рынка в сфере физической культуры и спорта / Ю.П. Мичуда // Теория и практика физического воспитания и спорта. – 2001. - №4. – С. 82-85.
27. Мичуда Ю.П. Особенности формирования и развития рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта Украины / Ю.П. Мичуда // Теория и практика физического воспитания и спорта. – 2002. - №1. – С. 109-112.
28. Мічуда Ю.П. Ринкові відносини та підприємництво у сфері фізичної культури і спорту: [навчальний посібник] / Ю.П. Мічуда. – К.: Олімпійська література, 1995. – 152с.
29. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку: [монографія] / Ю.П. Мічуда. – К.: Олімпійська література, 2007. – 216с.
30. Мічуда Ю.П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис. ... доктора наук з фіз.вих і с.: спец. 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / Ю.П. Мічуда: Національний університет фізичного виховання та спорту України. – К., 2008. – 40с.
31. Моніторинг якості освіти: становлення та розвиток в Україні: рекомендації з освітньої політики / Під заг.ред. О.І. Локшиної. – К.:К.І.С., 2004. – 160с.

- 32.Мудрик В.И. Организационно-управленческие основы физической культуры и спорта: [учебные и справочные материалы] / В.И. Мудрик, Ю.П. Мичуда, С.А. Заветный. – Харьков: ХНАДУ, 2008. – 408с.
- 33.Охріменко О. Впровадження маркетингу в організацію легкоатлетичних змагань в Україні / О. Охріменко // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2000. - №1. – С. 111-114.
- 34.Парсяк В.Н. Маркетинг (ілюстративні матеріали) / В.Н. Парсяк. – Миколаїв: НУК, 2007. – 52 с.
- 35.Петрова О.О. Маркетинг дистанційного підвищення кваліфікації тренерів / О.О. Петрова, В.В. Томашевський // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту . – 2012. - №4. – С. 96-102.
- 36.Полторак В.А. Маркетингові дослідження: [навчальний посібник] / В.А. Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 387с.
- 37.Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу: за станом від 5 листопада 2008 р. № 993 / Каб. Мін. Укр. – К., 2008. – 17с.
- 38.Приходько І.І. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні / І.І. Приходько, В.І. Мудрик, О.В. Горбенко, Г.М. Путятіна, І.Г. Хомко, С.О. Левадня, Н.В. Серeda // Слобожанський науково-спортивний вісник: Зб. наук. пр. – Харків: ХДАФК, 2010. - №3 – С. 134-138.
- 39.Приймак М.М. Маркетингова діяльність вищих навчальних закладів фізкультурного профілю у системі кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук фіз.вих.: спец. 24.00.02. «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / М.М. Приймак. – К., 2003. – 17с.
- 40.Путятіна Г.М. Історичні передумови виникнення маркетингу в сфері фізичної культури і спорту в Україні / Г.М. Путятіна, Н.В. Серeda // Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. – К., Випуск 13. – 2011. – С. 499-503.
- 41.Путятіна Г.М. Системний підхід до маркетингової діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл / Г.М. Путятіна, Н.В. Серeda // Спортивний вісник Придніпров'я . – Дніпропетровськ, 2011. - №3. – С. 69-72.

- 42.Путятіна Г.М. Організаційні аспекти оптимізації діяльності спортивних шкіл на основі програмно-цільового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.н.фіз.вих.: спец. 24.00.02. «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / Г.М. Путятіна. – Харків. – 2007. – 20с.
- 43.Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія і організація: [монографія] / Д.В. Райко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008.- 632с.
- 44.Розумовський С.О. Теорія і практика економічної культури в спортивній діяльності: [навчальний посібник] / С.О. Розумовський. – Харків, 2012. – 140с.
- 45.Скибінський С.В. Маркетинг: [навч. посібник у схемах і таблицях] / С.В. Скибінський, В.П. Штуль. – К.: КНЕУ, 2007.-224с.
- 46.Середа Н.В. Характеристика маркетингової діяльності в системі дитячо-юнацьких спортивних шкіл / Н.В. Середа// Молода спортивна наука України. – Львів: ЛДУФК, 2010. – Т.4. – С. 139-144.
- 47.Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и немецком языках. Редактор-координатор - академик РАН Г.В. Осипов. – М.: Издательская группа ИНФРА. М – НОРМА, 1998. – 488с.
- 48.Степанов А.А. Специфика маркетинга спортивных услуг в системе спортивного менеджмента / А.А. Степанов // Теория и практика физической культуры. – М., 2005. - №9. – С. 52-55.
- 49.Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2003. – 256 с.
- 50.Степанова О.Н. Управление маркетинговой деятельностью в физкультурно-спортивной организации: концептуальный подход и элементы технологии / О.Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. – 2005. - №2. – С.42-46.

51. Степанова О.Н. Сегментирование рынка физкультурно-спортивных услуг: концептуальный подход, технология, примеры / О.Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. – 2006. - №2. – С.96-101.
52. Судас Л.Г. Маркетинговые исследования в социальной сфере: [учебник] / Л.Г. Судас, М.В. Юрасов. – М.: ИНФРА, 2004. – 272с.
53. Ткалич М.О. Спортивні клуби як учасники цивільних правовідносин: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: спец. 12.00.03. 22. «Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право» / М.О. Ткалич. – Одеса, 2010. – 22с.
54. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: [монографія] / А.В. Федорченко. – К.: КНЕУ, 2009. – 267с.
55. Чеботар С.І. Маркетинг: [навчальний посібник] / С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцуй, Р.І. Буряк. – К.: «Наш час», 2007. – 504 с.
56. Экономическая энциклопедия / Науч. – ред. совет изд-во «Экономика»; ин-т Экон РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: ОАО издательство «Экономика», 1999. – 1055 с.

### Форми для проведення SWOT-аналізу ДЮСШ

**1. Аналіз зовнішнього середовища ДЮСШ.** До наведеної таблиці необхідно занести показники та оцінити, що є можливістю, а що – загрозою.

№	Показники	Можливості	Загрози
1.	Можливість розвитку нового виду спорту		
2.	Збільшення рівня смертності дітей		
3.	Регулярність проходження курсів підвищення кваліфікації		
4.	Підтримка державних органів управління фізичною культурою і спортом щодо впровадження наукових розробок		
5.	Використання директором у своїй організаційно-управлінській діяльності маркетингового підходу		
6.	Впровадження нових технологій у начальню-тренувальний процес		
7.	Зміна рівня доходів населення		
8.	Тісна взаємодія з державними органами управління фізичною культурою і спортом		
9.	Законодавчі зміни		
10.	Наявність переваги перед конкурентами		
11.	Послаблення позицій конкурентів		
12.	Поява нових конкурентів (спортивні школи, спортивні клуби, інші фізкультурно-спортивні організації)		
13.	Зміна побажань населення		
14.	Підвищення якості надання фізкультурно-спортивних послуг		
15.	Розширення асортименту фізкультурно-спортивних послуг		
16.	Рівень інфляції в країні		
17.	.....		

Виберіть з таблиці 5-10 найважливіших показників які, є можливістю ДЮСШ та її загрозою для подальшого внесення до SWOT-матриці.

**2. Аналіз внутрішнього середовища ДЮСШ.** До таблиці вносяться основні показники роботи ДЮСШ та оцінюються слабкі та сильні сторони

№	Показники	Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>1.</b>	<b>Організація навчально-тренувального процесу:</b>		
	зручне територіальне розташування, у порівнянні з іншими спортивними школами;		
	власна матеріально-спортивна база;		
	якісна навчально-методична робота;		
	вдосконалення роботи тренера по набору, відбору та селекції спортсменів у навчальні групи.		
	.....		
<b>2.</b>	<b>Надання фізкультурно-спортивних послуг:</b>		
	кваліфікація кадрового складу;		
	види фізкультурно-спортивних послуг, які надаються;		
	наявність конкурентів;		
	спортивні досягнення вихованців спортивної школи;		
	збереження етапності підготовки спортсменів;		
	наявність відповідної спортивної бази та інвентарю;		
	кількість видів спорту, які культивуються у спортивній школі;		
	кількість навчально-тренувальних груп;		
	кількість дітей у навчально-тренувальних групах.		
	.....		
<b>3.</b>	<b>Фінансування:</b>		
	обсяги фінансування засновника ДЮСШ;		
	наявність позабюджетних джерел фінансування;		
	фінансова незалежність, можливості ДЮСШ для виїзду команди на НТЗ та спортивні змагання;		
	рівень заробітної плати.		
	.....		
<b>4.</b>	<b>Інноваційні технології:</b>		
	використання комп'ютерних програм у навчально-тренувальному процесі;		
	впровадження нових технологій у навчально-тренувальний процес;		
	використання інноваційних технологій в організаційно-управлінській діяльності директора.		
	.....		
<b>5.</b>	<b>Маркетинг:</b>		
	постійна агітаційно-пропагандистська робота;		



	якість фізкультурно-спортивних послуг;		
	реклама;		
	власний веб-сайт;		
	вільний доступ до Інтернет ресурсів;		
	систематичний збір та аналіз статистичних даних стосовно потенційних споживачів фізкультурно-спортивних послуг ДЮСШ;		
	систематичний збір та аналіз інформації стосовно діяльності наявних конкурентів.		
	.....		

Виберіть з таблиці 5-10 найважливіших показників, які є сильними сторонами ДЮСШ та її слабкими сторонами для подальшого занесення до SWOT-матриці.

**3. Побудова матриці SWOT-аналізу ДЮСШ.** Після того, як було проаналізовано сильні та слабкі сторони ДЮСШ, її можливості та загрози, необхідно перейти до заповнення матриці SWOT-аналізу.

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка державних органів управління фізичною культурою і спортом щодо впровадження наукових розробок</li> <li>2. Регулярність проходження курсів підвищення кваліфікації</li> <li>3. ....</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень інфляції в країні</li> <li>2. Збільшення рівня смертності дітей</li> <li>3. Поява нових конкурентів (спортивні школи, спортивні клуби, інші фізкультурно-спортивні організації)</li> <li>4. ....</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зручне територіальне розташування, у порівнянні з іншими спортивними школами</li> <li>2. Вдосконалення роботи тренера по набору, відбору та селекції спортсменів у навчальні групи</li> <li>3. ....</li> </ol>	<p><b>1. Як скористатися можливостями?</b></p>	<p><b>2. За рахунок чого можна знизити загрози?</b></p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обсяги фінансування засновника ДЮСШ</li> <li>2. Не систематична агітаційно-пропагандистська робота</li> <li>3. ....</li> </ol>	<p><b>3. Що може перешкодити скористатися можливостями?</b></p>	<p><b>4. Найбільші загрози для ДЮСШ?</b></p>



## Словник

**Аналіз зовнішнього середовища** – процес стратегічного планування, який здійснюється для контролю зовнішніх чинників, які мають відношення до фізкультурно-спортивної організації, з метою визначення можливостей та загроз.

**Бесіда** – різновид методу маркетингових досліджень, опитування у формі діалогу. Бесіда орієнтована на отримання якісно нової інформації.

**Дитячо-юнацька спортивна школа** – позашкільний навчальний заклад спортивного профілю, який забезпечує розвиток здібностей вихованців в обраному виді спорту, що в установленому порядку визнаний в Україні, створює необхідні умови для гармонійного виховання, фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, змістовного відпочинку і дозвілля дітей та молоді, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя, підготовки спортивного резерву для збірних команд України.

**Дитячо-юнацький спорт** – напрям спорту, який забезпечує залучення обдарованих дітей з дитячого спорту для здійснення їх спортивної спеціалізації та забезпечення умов для переходу до резервного спорту.

**Ємність ринку** – обсяги споживання у ціновому чи натуральному вираженні за визначений період.

**Завдання** – це наперед встановлена робота, яку необхідно виконати у певні строки обумовленим способом.

**Зовнішнє середовище маркетингу** – сукупність зовнішніх чинників по відношенню до умов маркетингу. Складається з елементів мікро- та макросередовища.

**Конкуренція** – суперництво між окремими організаціями, які зацікавлені у досягненні однієї й тієї ж мети.

**Кон'юнктура** – економічна ситуація, яка склалася на ринку фізкультурно-спортивних послуг, що характеризується: співвідношенням між попитом та пропозицією, рівнем цін, вимогами споживача та ін.

**Маркетинг** – комплексна система управління наданням фізкультурно-спортивних послуг, яка спрямована на отримання прибутку засобами задоволення потреб споживачів.

**Маркетинговий аналіз** – вивчення спортивних товарів та фізкультурно-спортивних послуг, попиту і пропозиції, поведінки споживачів, ринкової кон'юнктури з метою їх ефективного просування та надання фізкультурно-спортивних послуг.

**Маркетингові дослідження** – систематичний збір та аналіз даних про проблему, яка пов'язана з завданнями маркетингу послуг.

**Маркетинговий моніторинг** – система спостереження та контролю за станом і змінами у структурі суб'єктів економічної діяльності та в їх зовнішньому середовищі.

**Маркетинговий план** – документ, який регламентує ринкові цілі ФСО та відповідні показники; розділ бізнес-плану. Складається з цілі та завдань маркетингу, аналізу ресурсів, є основою для розробки стратегії.

**Маркетингова стратегія** – принципові напрямки маркетингової діяльності ФСО, за якими будується стратегія всієї ФСО.

**Програма маркетингу** – система взаємопов'язаних заходів, які визначають дії ФСО на заданий період за всіма блокам маркетингу.

**Сегмент ринку** – сукупність споживачів, які однаково реагують на один і той же набір стимулів маркетингу.

**Сегментація ринку** – розподіл споживачів ринку на окремі групи, частини (сегменти), у залежності від мотивів та інших ознак споживачів.

**Стратегія маркетингу** – формування основних довгострокових цілей та завдань, дій, а також розподіл ресурсів, які необхідні для досягнення мети.

**Структура** – це логічний взаємозв'язок рівнів управління та функціональної діяльності, що спрямована на ефективне досягнення поставлених цілей.

**Технологія** – це спосіб перетворення сировини в готову продукцію, це поєднання кваліфікованих навичок, устаткування, інфраструктури з

відповідними технічними знаннями, що необхідні для здійснення перетворень у матеріалах, інструментах, людях.

**Цілі організації** – це бажаний результат, якого намагаються досягти люди, які працюють разом.

**PEST-аналіз** – використовується для оцінки ринку фізкультурно-спортивних послуг, а саме політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які впливають на нього.

**SWOT-аналіз** – виявляє сильні та слабкі сторони ФСО, а також можливості та загрози, які надходять із зовнішнього середовища.



**Путятіна Галина Миколаївна** – доцент кафедри менеджменту фізичної культури Харківської державної академії фізичної культури, кандидат наук з фізичного виховання та спорту. Дипломант III обласного конкурсу «Найкращий молодий науковець Харківщини» за напрямом гуманітарні науки 2008 р. Сфера наукових інтересів – державна політика в соціальній сфері, принципи формування та оптимізації державної політики в сфері фізичної

культури і спорту. Автор – 32 наукових праць.



**Серєда Наталія Віталіївна** – викладач кафедри менеджменту фізичної культури Харківської державної академії фізичної культури. Учасник та призер Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференцій. Сфера наукових інтересів – соціальний маркетинг та маркетинговий аналіз діяльності фізкультурно-спортивних організацій.

Автор – 20 наукових праць.