

**Прокопова Л. І, Чхайло М. Б.**

**ОСНОВИ  
МАРКЕТИНГУ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ**

**Суми 2012**

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка

**Прокопова Л. І, Чхайло М. Б.**

**ОСНОВИ  
МАРКЕТИНГУ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ**

Суми - 2012

*Рекомендовано до друку вченою радою*

*Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка*

Рецензенти:

**О.М. Теліженко**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління Сумського державного університету;

**В.М. Костюкевич**, доктор наук з фіз. вих. та спорту, професор, завідувач кафедри спортивних ігор інституту фізичної культури Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського;

**А.І. Кудренко**, кандидат педагогічних наук, професор, ректор Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка

### **Прокопова Л. І.**

П 80 Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг:  
Навчальний посібник / Л. І. Прокопова, М. Б. Чхайло – Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. – 298с.

Навчальний посібник розкриває особливості фізкультурно-оздоровчих послуг у сучасній економіці, концептуальні аспекти та зміст основних напрямів маркетингової діяльності спортивно-оздоровчих організацій у сфері дослідження і сегментування ринку, проектування попиту адекватного пропозиціям фізкультурно-оздоровчих послуг, основні елементи управління маркетинговою діяльністю організацій, практичні рекомендації відкриття бізнесу фізкультурно-спортивного профілю.

Видання – це навчально-методичний комплекс, який розрахований на студентів, викладачів, слухачів факультетів підвищення кваліфікації, а також керівників фізкультурно-спортивних організацій.

## Передмова

Як наукова і навчальна дисципліна, маркетинг сформувався лише за останні десятиріччя. Знедавна (на початку ХХІ ст.) маркетинг вивчають студенти практично всіх спеціальностей у більшості вузів країни. Це не стало виключенням і для студентів факультетів фізичної культури: відповідно до вимог Державного освітнього стандарту вищої професійної освіти за напрямом підготовки 7.01020101 «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» і спеціалізації «Організатор спортивно-масової роботи» маркетинг викладається як курс «Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг».

На користь вивчення даної дисципліни представляємо доводи: маркетинг необхідний як реальний засіб виживання і позитивного розвитку спортивно-оздоровчих організацій усіх форм власності. Саме маркетинг сприяє тому, щоб зробити стихійний ринок фізкультурно-оздоровчих послуг цивілізованим, їхні пропозиції – адекватними попиту і його перспективам. Маркетинг гарантує стійкість розвитку організаціям і закладам спортивно-оздоровчого профілю.

Посібник складається з двох тісно взаємопов'язаних, і в той же час автономних частин – «Загальні положення та особливості маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг» і «Система менеджменту спортивно-оздоровчих організацій». Мета посібника полягає в тому, щоб максимально комплексно донести до читача теоретичні положення, зміст, інструменти і способи практичного використання маркетингу і менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності.

У першій частині посібника розкриті концептуальні аспекти і зміст основних напрямів маркетингової діяльності спортивно-оздоровчих організацій у сфері дослідження і сегментації ринку, проектування попиту відповідно до пропозицій фізкультурно-оздоровчих послуг, ціноутворення і маркетингові комунікації. У другій частині – розкриті основні концепції теорії управління, цілі та завдання сучасного менеджменту, ознаки і загальні риси спортивно-оздоровчих організацій та їх різновиди, основні функції менеджменту, сутність і основні складові процесу керування, методи та моделі прийняття

управлінських рішень. Значне місце відведено питанням розробки основних документів, які необхідні для відкриття власного бізнесу.

Викладений матеріал є результатом як власних досліджень авторів, так і системного узагальнення широкого спектру існуючих концепцій, технологій і методів маркетингу й менеджменту, які представлені в опублікованих роботах вітчизняних та зарубіжних авторів.

Текст посібника супроводжується фактологічними і довідковими даними, рисунками, схемами, таблицями, прикладами ситуацій із практики маркетингової діяльності спортивно-оздоровчих організацій, зразками документів для відкриття власного бізнесу.

Вивчаючи дисципліну «Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг» за цим посібником необхідно буде налаштуватися на активну аналітичну роботу: кожна тема вміщує перелік контрольних запитань, ситуацій для аналізу, виконання яких сприяє закріпленню отриманих знань, формуванню рухових умінь і навичок рішення теоретичних та практичних маркетингових завдань. Тестові завдання для самостійної перевірки знань і ключі до них розроблені в електронному варіанті як додаток до посібника на CD-R для зручності роботи студента і викладача. Крім того на CD-R представлені основні рисунки, схеми і таблиці, які можна використати як мультимедійний супровід лекцій в програмі презентації PowerPoint, а також для роздруківки у вигляді роздавального матеріалу.

Запропонований посібник містить у структурованому вигляді значний масив навчального матеріалу, який надасть можливість читачеві отримати системне уявлення про маркетинг і менеджмент у спортивно-оздоровчій діяльності.

**ЧАСТИНА ПЕРША**  
**ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ**  
**ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ**



**ТЕМА 1**

**ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ**

**Питання 1.1. Фізкультурно-оздоровчі послуги як категорія соціально-культурної сфери**

Згідно діючої в Україні класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) (Класифікацію розроблено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України N 326 від 04.05.93 "Про Концепцію побудови національної статистики України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики") - фізична культура і спорт відносяться до невиробничої сфери (так званої соціальної сфери або сфери послуг) і є складовою частиною галузі «Охорона здоров'я, фізична культура і соціальне забезпечення». Однак є всі підстави вважати, що фізична культура і спорт на сьогодні сформувались у самостійну галузь народного господарства.

Про це свідчать наступні доводи:

1. Наявність організацій спортивно-оздоровчої спрямованості, які мають права юридичної особи.
2. Єдність кінцевого продукту, яким є фізкультурно-оздоровчі послуги.
3. Єдність цілей і технологій виробництва фізкультурно-оздоровчих послуг, які базуються на основних положеннях теорії та методики фізичного виховання і спорту.
4. Наявність кадрового потенціалу та системи підготовки спеціалістів з фізичної культури і спорту.
5. Наявність державної системи обліку і статистичної звітності.

б. Галузеве відособлення спортивно-оздоровчих організацій на основі єдиного органу управління – Міністерства освіти і науки, молоді та спорту, який функціонує на основі Закону України “Про фізичну культуру і спорт”.

У 2006 році рішенням Кабінету міністрів України затверджено перелік галузей знань, де зафіксовано нову назву галузі: «Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини».

*Як галузь фізична культура і спорт* – це сукупність організацій спортивно-оздоровчого профілю, які надають населенню відповідні послуги за єдиною теоретико-методичною та програмно-нормативною основою.

Фізкультурно-оздоровчі послуги відносяться до категорії соціально-культурних послуг. Вони спрямовані на задоволення духовних, інтелектуальних потреб індивіда та підтримання його нормальної життєдіяльності.

Під *фізкультурно-оздоровчими послугами* слід розуміти організовані форми занять фізичними вправами для досягнення поставленої мети, а також діяльність, яка її забезпечує. Ця діяльність передбачає утримання мережі спортивно-оздоровчих споруд та організацію обслуговування відвідувачів під час занять, організацію і забезпечення спортивних змагань і видовищних заходів, торгівлю, прокат і ремонт спортивного інвентарю та обладнання тощо.

Це дає можливість стверджувати, що фізична культура і спорт мають всі ознаки, які дозволяють вважати її самостійною галуззю народного господарства. Отже, фізична культура і спорт відносяться до соціальної (невиробничої) сфери, а їхнім основним продуктом є фізкультурно-оздоровчі послуги.

## **Питання 1.2. Ринок фізкультурно-оздоровчих послуг та його особливості**

**Ринок** – це центральна категорія будь-якого економічного механізму, яка заснована на обміні продукту суспільної праці.

З давніх часів ринок визначався як місце торгівлі продуктами і товарами. Передумовами його виникнення є суспільний розподіл праці та приватна власність на продукти праці. Умовами існування ринку вважається необхідність обміну результатів праці між господарюючими суб'єктами.

Розрізняють наступні *типи* ринків.

*Вільний ринок.* Він характеризується свободою вибору товару при покупці, свободою вибору місця і форми продажу, свободою ціноутворення, свободою поведінки суб'єкта ринку. Суб'єктами ринку виступають юридичні особи (підприємства, фірми), фізичні особи (особи, які мають власність).

*Стихийний ринок.* Характеризується необмеженою свободою його контрагентів.

*Організований ринок.* Цивілізований ринок, на якому поведінка контрагентів обмежена рамками дозволеного. Формами організованого ринку виступають оптова та роздрібна торгівля, біржі, аукціони. Виділяють чотири моделі цивілізованого ринку:

- 1) ринок вільної конкуренції;
- 2) ринок чистої монополії;
- 3) ринок монополістичної конкуренції;
- 4) ринок олігополії.

Відмінні риси моделей ринку представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Характеристики моделей ринку

Характерні риси	Моделі ринку			
	Вільна конкуренція	Монополістична конкуренція	Чиста конкуренція	Олігополія
Число організацій на ринку	дуже багато	багато	одна	декілька
Тип товару	стандартизований	диференційований	унікальний	будь-який
Контроль за ціною	відсутній	у вузьких рамках	значний	обмежений
Умови вступу до галузі	легкі	порівняно легкі	заблоковані	наявність бар'єрів



Перш ніж охарактеризувати специфіку ринку, який функціонує у сфері фізичної культури і спорту, необхідно визначитися з терміном “ринок”. Даний феномен можна розглядати з декількох точок зору (табл. 1.2).

**Ринок** – це економічна система, яка поєднує сили попиту та пропозиції на конкретні товари і послуги. Ринок *складається* із постачальників, каналів розподілу, механізмів встановлення ціни та здійснення продажів.

Таблиця 1.2

### Сучасні підходи щодо визначення поняття “ринок”

Точка зору	Визначення поняття
Економічна	<b>Ринок</b> – це сфера обміну (або обмінних процесів) між економічно вільним покупцем і продавцем*
Галузева	Під <b>ринком</b> , який функціонує у галузі “Фізична виховання, спорт і здоров’я людини”, слід розуміти сферу виробництва і реалізації фізкультурно-оздоровчих послуг**
Соціальна (маркетингова)	<b>Ринком</b> виступає група людей, реально або потенційно зацікавлених у заняттях фізичними вправами і спортом як послугою або видоміщем (для некомерційного сектору тут можна поставити крапку) і спроможних за це платити***

\* Хабаров В.И. Основы маркетинга. – М.: МГУЭСИ, 2001. – С. 7.

\*\* Степанова О.М. Рынок услуг отрасли «Физическая культура и спорт» и его особенности // Проблемы и перспективы менеджмента физической культуры и спорта в XXI веке: Материалы научной конференции традиционного IX «круглого стола». – Малаховка: МГАФК, 2003. – С. 57.

\*\*\* Починкин А.В., Какузин В.А. Экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие. – Малаховка: МГАФК, 2004. – С. 80.

Ринок виконує п’ять головних *функцій*: регулювання, контролю, розподілу, стимулювання, забезпечення інформацією. Всі функції є основою маркетингової діяльності.

Головними *умовами* функціонування ринку є:

1. Абсолютне право кожної людини або організації виробляти, продавати та купувати все, що завгодно, в рамках закону.
2. Абсолютне право вільної покупки та вільного продажу за будь-якою ціною, на яку є покупець.
3. Абсолютна свобода доступу до будь-якої галузі промисловості, крім тих, які забороняються законодавством.

Кожній укрупненій позиції в класифікації ринків відповідають свої маркетингова стратегія і тактика, власна маркетингова діяльність, яка обумовлена особливістю певної сфери.

Розглянемо *особливості* ринку і ринкової діяльності у сфері фізичної культури і спорту:

1. Сфера фізичної культури і спорту – *це переважно некомерційна (нонпрофінтна) діяльність*. Гроші в цій сфері з'являються, як правило, не на основі комерції, а на основі залучення коштів зацікавлених донорів: органів влади, які розподіляють бюджетні кошти, добровільних і благодійних організацій, різних фондів, спонсорів, меценатів.

2. Як відомо, сутність ринку – *це факт обміну, тобто укладання угоди, яка передбачає оплату*. Однак у системі фізичної культури, як сфері переважно неприбуткової діяльності, оплата за фізкультурно-оздоровчі послуги передбачається не завжди.

Закономірне питання, а чи має місце ринкова угода в системі фізичної культури? Зарубіжні маркетингологи Ф. Кетлер і Е. Роберто дають наступну відповідь на це запитання: “Угода має місце завжди, навіть у сфері нонпрофіту: сфера дозвілля і телебачення забезпечують обмін вільного часу людей на розваги; політика – час і громадянську позицію (голосування) на надії кращого життя; благодійність – гроші мецената на спокійну совість і т. ін.”. Таким чином, поняття угоди у фізичній культурі достатньо специфічне і має розширене тлумачення – тут мається на увазі обмін вільного часу людей на заняття фізичними вправами та спортом.

3. У фізичній культурі і спорті *суб'єкт платіжоспроможного попиту часто не співпадає з безпосереднім споживачем*. Так, типові споживачі фізкультурно-оздоровчих послуг – це діти, підлітки, молодь, які навчаються. Робота з ними визнана як пріоритетний напрямок державної молодіжної політики. Однак у більшості випадків послуги сплачуються не ними, а частково – батьками, частково – за

рахунок бюджетних коштів (17,86 грн. на рік на одну особу), коштів благодійних фондів, зацікавлених спонсорів, меценатів і т. ін.

Таким чином, очевидно, що у сфері фізичної культури і спорту діють як *мінімум два ринки*: ринок споживачів та ринок донорів. При цьому не завжди можна з впевненістю стверджувати, який з цих ринків первинний. У деяких випадках на початку визначаються цільові програми роботи з певними категоріями споживачів, потім шукають донорів для підтримки цих робіт; і, навпаки, бувають ситуації, коли підбираються споживачі для забезпечення інтересів донорів, які проявили бажання сплатити певні види робіт.

У маркетингу виділяють *види ринків*: масовий, нішевий.

*Масовий* ринок (англ. mass market) – велика група споживачів якогось товару або групи товарів. Якщо маркетингова стратегія не передбачає сегментування ринку, використовуються підходи масового маркетингу, мас-маркетингу або споживчого маркетингу (англ. Mass Marketing): використання однієї теми повідомлення (англ. message) для всієї аудиторії.

*Нішевий* ринок (англ. niche market) – невелика група споживачів, яка має певні характеристики; сегмент ринку. Зазвичай великі компанії не працюють на нішевих ринках, оскільки на таких ринках відсутня економія від масштабу (англ. economy of scale) (йдеться про зниження витрат у процесі збільшення обсягу виробництва та продажу товару).

*Бізнес-ринок* або *промисловий ринок* (англ. business market, industrial market) – ринок, який включає комерційні відносини між юридичними особами.

4. Фізична культура і спорт поряд з такими галузями соціальної сфери, як охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення, випробовують на собі *активне втручання держави* у процес виробництва і споживання відповідних послуг.

Це втручання проявляється (перерахуємо найосновніше):

– у регулюванні ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, яке здійснюється за допомогою втілення в життя законів, постанов та інших нормативно-правових актів і податкових положень;

- у фінансуванні галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини”;
- у розробці та реалізації цільових державних програм з фізичної культури і спорту як елементу товарної політики;
- у ліцензуванні, атестації і акредитації закладів та організацій спортивно-оздоровчого профілю, експертизі програм, які реалізуються ними, у спортивно-оздоровчій роботі з населенням стосовно асортименту і якості;
- у формуванні та підтримці попиту населення на фізкультурні послуги (в першу чергу засобами маркетингових комунікацій);
- у підготовці кваліфікованих кадрів, розвитку пріоритетних спеціальностей, які відповідають вимогам ринку фізкультурно-оздоровчих послуг (спортивні маркетологи).

5. Ринок галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини” має *вузьку територіальну локалізацію*. Це пов’язано з тим, що у пошуках послуг споживачі схильні обирати близько або зручно розташовані спортивно-оздоровчі споруди. Крім того, характеристики попиту і пропозиції фізкультурно-оздоровчих послуг, умови функціонування спорторганізації, параметри маркетингових програм, які нею реалізуються багато в чому визначаються характеристиками території та клієнтури, яка на ній проживає.

6. До числа особливостей ринку фізкультурно-оздоровчих послуг слід також віднести *високу динамічність ринкових процесів*, яка обумовлена:

- мінливим характером попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги, які значно залежать від впливу моди та вікового фактору;
- динамічністю пропозицій на цьому ринку, яка пояснюється гнучкістю галузевої структури послуг (володіючи високою мобільністю, спортивно-оздоровчі організації мають широкі можливості для швидкого і гнучкого реагування на зміни ринкової кон’юнктури);

– високим ступенем диференціації фізкультурно-оздоровчих послуг, який обумовлений реалізацією педагогічних технологій (програм, методів, форм, засобів, методик, форм контролю та оцінки).

*7. Ринковий успіх організацій, які надають і продають фізкультурно-оздоровчі послуги, значною мірою залежить як від персоналу спорторганізації, так і від “якості споживачів” (демографічних, антропометричних, психологічних характеристик реальних і потенційних клієнтів, рівня їх здоров’я, фізичного розвитку, фізичної підготовленості, спортивної майстерності і т. ін.).*

Ці обставини обумовлені специфікою надання послуг – активною взаємодією виробника і споживача. Такий контакт, з одного боку, створює умови для налагодження і розширення комунікаційних стосунків, а з іншого – збільшує вимоги до професійних якостей, кваліфікації, досвіду, етики і загальної культури продуцента послуг, задає необхідність спрямованого пошуку і відбору цільових споживачів.

### **Питання 1.3. Поняття маркетингу та його основні цілі в системі фізичного виховання**

Що ж таке маркетинг? Відомо більше 2000 визначень маркетингу, які відображують, з одного боку, складність і багатогранність цього поняття, а з іншого – наявність багатьох шкіл, підходів і думок про маркетинг.

Щоб не потонути в цьому розмаїтті, розглянемо етимологію терміну “маркетинг”. Слово «маркетинг» походить від англ. market, що означає «ринок», «базар», «збут», «торгівля», «ціна», «курс», у США ще «продовольчий магазин», це слово співзвучне виразу англ. market getting — «оволодіння ринком».

Таке розуміння суті маркетингу є дещо житейським, хоча і недалеким від істини. Однак історично термін “маркетинг” виник у 1910 році в США як агломерат двох слів в американському варіанті англійської мови:

**Marketing = market** (ринок) + **getting** (оволодіння, освоєння) = оволодіння ринком, освоєння ринку

В табл. 1.2 приведені найбільш відомі визначення маркетингу.

Таблиця 1.2

**Основні підходи визначення поняття “маркетинг”**

<b>Вихідні позиції</b>	<b>Визначення маркетингу</b>
У загальному розумінні	<i>Маркетинг</i> — це планування і здійснення всебічної діяльності, пов'язаної з товаром, з метою здійснення оптимального впливу на споживача для забезпечення максимального споживання за оптимальної ціни та одержання в результаті цього довгострокового прибутку.
	<i>Маркетинг</i> – це вид людської діяльності, який спрямований на задоволення потреб людей за допомогою обміну (Ф. Котлер)
	<i>Маркетинг</i> – це соціальний і управлінський процес завдяки якому індивід або група людей отримують те, чого потребують
	<i>Маркетинг</i> як філософія спрямовує розвиток підприємства, а інструменти маркетингу дозволяють це успішно реалізувати. Найбільший ефект досягається, якщо маркетинг працює як цілісна концепція та система управління компанією.
У загальноекономічному розумінні	<i>Маркетинг</i> – це діяльність по перетворенні потреб покупця у доходи підприємця (Д.І. Баркан)
У розумінні для фізичної культури і спорту	<i>Маркетинг</i> – це передбачення, управління і задоволення особистих та суспільних потреб і попиту на послуги, товари, організації, споруди, персоналії, заходи і ідеї у сфері фізичної культури і спорту за допомогою обміну
У розумінні для галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»	<i>Маркетинг</i> – це стратегія і тактика ринкової діяльності спортивно-оздоровчих організацій, яка спрямована на задоволення потреб людей займатися фізичними вправами і видами спорту
	<i>Маркетинг</i> – це діяльність по вивченні, формуванні, нарощуванні і задоволенні потреб людей займатися фізичними вправами і спортом за допомогою проектування, оптимізації і реалізації фізкультурно-оздоровчих послуг

Основою маркетингової діяльності є її цілі. **Мета** – це певний якісний або кількісний результат, якого необхідно досягнути на певний період часу.

Виходячи з цього, слід зазначити, що метою маркетингу є певний стан результатів діяльності об'єкта.

Цілі маркетингу повинні формулюватися так, щоб їх можна було виразити кількісно. Наприклад, на кінець року отримати прибуток 20%. Чим чіткіше буде сформульована мета і доведена до кожного співробітника, тим більше користі принесе служба маркетингу. В маркетингу цілі поєднуються у п'ять груп (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

### Цілі маркетингу

Загальні цілі маркетингу	Цілі маркетингу спортивно-оздоровчої діяльності
Ринкові	Рівень споживання
Маркетингові	Рівень споживчого задоволення
Структурно-управлінські	Широкий вибір послуг
Забезпечуючі	Якість життя
Контроль діяльності	

1 – ринкові (частка на ринку, завоювання ринку, виявлення перспективних ринків);

2 – маркетингові (створення іміджу фірми, заходу «паблік релейшенз», обсяг продажів, обсяг прибутку, конкурентна боротьба);

3 – структурно-управлінські (удосконалення структури управління);

4 – забезпечуючі (цінова політика, стимулювання збуту, споживчі якості товару, параметри руху товару);

5 – контроль діяльності.

Однак **головна мета** маркетингу – поєднати виробника і споживача, допомогти їм знайти один одного.

При розробці цілей маркетингу керуються наступними *вимогами*:

- цілі повинні бути якомога простішими;
- цілі повинні бути мобілізуючими;
- цілі повинні бути досяжними;
- цілі повинні бути такими, які концентрують увагу;
- цілі повинні бути контрольованими;

- цілі повинні бути такими, які піддаються ранжируванню;
- цілі повинні бути одобрені організацією.

Цілі *повинні*:

- передбачати стимули для тих, хто їх досягне;
- мати осіб, які відповідають за їх досягнення;
- включати точні строки.

В залежності від цілей маркетингу розрізняють декілька **видів** маркетингу:

- *споживчий* – маркетинг товарів масового попиту;
- *промисловий* – маркетинг товарів виробничого призначення;
  - *орієнтований на продукт*, послугу;
  - *орієнтований на споживача* (особливу групу споживачів);
  - *міжнародний*;
  - *неприбутковий* (діяльність організацій, які не ставлять за мету отримання прибутку для власного збагачення);
  - *соціальний* – сукупність методів здійснення соціальних програм державою та громадськими організаціями;
  - *макромаркетинг* – діяльність держави у сфері ринку;
  - *мікромаркетинг* – маркетингова діяльність окремої організації.

У спортивно-оздоровчій діяльності виділяють чотири альтернативно можливих загальних **цілей** маркетингу:

- 1) досягнення максимально високого рівня споживання фізкультурно-оздоровчих послуг населенням;



2) досягнення максимально високого споживчого задоволення;

3) надання населенню максимально широкого вибору фізкультурно-оздоровчих послуг;

4) максимальне підвищення якості життя (для спортивно-оздоровчих організацій це означає максимізацію економічних успіхів і зростання рівня життя співробітників).

Цілі маркетингу визначають і його **завдання**. Їх умовно можна розподілити на дві групи: завдання, які вирішуються у сфері виробництва і завдання, які вирішуються у сфері збуту товарів (послуг).

До завдань сфери виробництва, відносять комплекс завдань:

- управління якістю товарів;
- аналіз і пошук шляхів зниження витрат;
- вимоги щодо дотримання стандартів, законів та інших нормативно-правових актів.

Завданнями сфери збуту товарів (послуг) є:

- вивчення кон'юнктури ринку;
- розробка заходів впливу на ринок (організація збуту, торгівлі, реклами).

Основне **завдання маркетингу** у сфері фізичної культури і спорту – *створити свого споживача*, тобто, не роблячи замаху на суверенітет клієнта, сформувати його споживчу поведінку таким чином, щоб він став постійним, а в ідеалі – довічним прихильником фізкультурно-оздоровчих послуг і при цьому надав перевагу послугам тієї організації, яка найефективніше використовує маркетинг та його можливості.

#### **Питання 1.4. Історія маркетингу фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг**

Коли з'явився маркетинг? Що цьому сприяло? Коли і як він затвердився у сфері фізичної культури і спорту?

Розглянемо *хронологічні рамки становлення маркетингу*.

- *Поява перших елементів маркетингу.*

Перші елементи маркетингу (усна реклама, узгодження форм обміну і ціни) з'являються з виникненням перших форм торгівлі. Ще три тисячі років назад у Вавілоні використовувалась реклама і практика винагороди за рабів, які втекли (за раба, який втік пропонувалося два бика).

- Середина XVII – початок XX ст. – *зародження маркетингу та поповнення списку його елементів.*

У 1650 р. один з членів японської торгівельної фірми «Міцуї» відкриває у Токіо щось подібне до універсального магазину, в якому він вперше використовує деякі з основних принципів маркетингу, як-от: збір інформації щодо попиту та пропозиції для різних товарів, попереднє замовлення на виробництво популярних товарів, існування гарантійного терміну, протягом якого покупець має право повернути товар та отримати назад свої гроші, реклама тощо.

У цей період відбувалося накопичення і систематизація практичного досвіду ринкової діяльності. Маркетинг, який виріс на торгівлі, поступово став відокремлюватися від неї і поступово трансформувався у самостійний вид ділової активності. Різниця між ними полягала в тому, що мета торгівлі – вигідний продаж товарів, а маркетинг навіть у ті часи передбачав спочатку “розвідку”, а вже потім виробництво і збут продукції.

- Теоретичні основи маркетингу як самостійної науки, що існує на стику економіки, етики, соціології та психології були створені американцем Сайресом МакКорміком (англ. Cyrus Hall McCormick, 1809-1844 р.р., в історії він більше відомий як конструктор першого комбайна). Маючи лише технічну освіту, він створив такі напрямки маркетингу, як вивчення та аналіз ринку, розробив основні засади та принципи вибору цінової політики та сервісу, що призвело до процвітання його фірми «Інтернешнл Харвестер».

- Початок XX ст. – становлення і розвиток сучасного маркетингу.

Сучасний маркетинг виник на початку XX ст. в США, що не дивно: в країні, яка більше двохсот років на своїй території не мала руйнівних наслідків війни, виникнення ринків і створення умов для повномасштабного попиту маркетингу відбувалось дуже стрімко. Для порівняння: в Європі і Японії маркетинг з'явився лише після Великої світової війни.

Поняття маркетингу виникло у США на початку XX ст. В цей час величезний інтегрований американський ринок після промислової революції потребував нових підходів. Маркетинг як дисципліна викладається в американських університетах з 1902 р. (Пенсильванський університет).

Назвемо *основні віхи в історії розвитку сучасного маркетингу* за кордоном та в нашій країні.

1908 р. – в США створена перша комерційна маркетингова організація.

1911 р. – була створена американська асоціація стимулювання збуту (Promotion Marketing association of America (РМАА)), діяльність якої була спрямована на підвищення збуту через преміювання працівників маркетингової та рекламної діяльності. У найкрупніших підприємствах США відкриваються відділення маркетингу.

1915 в Чикаго була створена Американська маркетингова асоціація – загальнонаціональна професійна організація керівників маркетингу та маркетингових досліджень, керівників служб збуту, спеціалістів із реклами і викладачів маркетингу. Виникла асоціація в результаті злиття Американського маркетингового товариства та Національної асоціації викладачів маркетингу з метою сприяння захисту чесної і добросовісної маркетингової діяльності та виведення її на більш високий етичний рівень. В умовах, що склались, життя змусило підприємців уважніше вивчати ринок та елементи ринкового середовища.

1920 –і рр. – поява перших серйозних публікацій з маркетингу.

1926 р. – в США створена Національна асоціація маркетингу і реклами. Надалі на її основі було сформовано Американське товариство маркетингу, яке в 1973 р. перейменовано в Американську маркетингову асоціацію (АМА).

1930-1940-і рр. – створено національні асоціації маркетингу в більшості економічно розвинених країнах.

1950-1960-і рр. – сформовано міжнародні маркетингові організації, включаючи Міжнародну федерацію маркетинга, Європейське товариство з питань громадської думки і маркетинга, Європейську академію маркетинга. В економічно розвинених країнах почав формуватися маркетинг послуг.

1960 р. – Є. Маккарті запропонував модель, в якій обґрунтував основні елементи маркетингової діяльності: product (товар), price (ціна), place (збут), promotion (реклама).

*1960 р. – точка відліку історії спортивного маркетингу* – американський адвокат Марк Маккормак створив першу в світі антрепренерську фірму International Management Group (IMG), яка була призвана представляти інтереси спортсменів-професіоналів.

1976 р. – оформлення маркетингу як науки. С. Хант публікує статтю, в якій підводить підсумки тривалої дискусії про те, чи є маркетинг наукою чи ні. На його думку “...маркетинг – це наука про процеси обміну товарів, як хімія – наука про хімічні властивості і процеси, економіка – наука про раціональне ведення господарства і управління ресурсами”.

В Європі перша кафедра маркетингу була відкрита у 1977 р. в Цюрихському університеті. Після кризи надвиробництва (30-і роки ХХ ст.) американські фірми починають звертатися до концепції маркетингу. Цілеспрямовані кроки в галузі системного підходу до маркетингу було зроблено в 50-і роки. У 60-і роки маркетинг перетворився на активний багатофункціональний засіб вирішення довгострокових комерційних задач. У 80-і роки він набув нового соціального звучання.

1970-1980-і рр. у Радянському Союзі з'являються перші публікації з маркетингу. В 1976 р. створена секція з питань маркетингу при Торгівельно-промисловій палаті СРСР.

*1978 р. – поява у відкритій печаті (журнал “Едвертайзінг Ейдж) терміну “спортивний маркетинг”. Тоді спортивний маркетинг передбачав використання спорту як додаткового засобу, який просуває і реалізує промисловий продукт. У подальшому ця точка зору зазнала радикальних змін.*

1980-і рр. – у ряді економічних вузів СРСР починається викладання курсу маркетингу. В СРСР з'являються перші сумісні підприємства (1987-1988рр.), з 1988 р. на багатьох із них організуються відділи маркетингу.

1990-і рр. – в економічно розвинених країнах відбувається розповсюдження маркетингової концепції на некомерційні сфери діяльності: освіту, науку, культуру, мистецтво, церкву.

*1990-і рр. – оформлення вітчизняного спортивного маркетингу як науки, практики і навчальної дисципліни. Зростає випуск перевідної літератури, публікуються роботи (статті, науково-методичні розробки, навчальні посібники, монографії, словники і справочники) українських авторів, проводяться маркетингові дослідження на вітчизняному матеріалі, організуються семінари і науково-практичні конференції, у провідних українських вузах і на факультетах фізичної культури починається викладання спортивного маркетингу, у фізкультурно-спортивних організаціях відкриваються відділи (служби, групи) маркетингу.*

20 лютого 1997 р. – заснування Української асоціації маркетингу («УАМ»).

2000 р. – створення при УАМ Клубу директорів дослідницьких агентств.

З 2003 р. – проведення щорічного Всеукраїнського форуму «Промисловий Маркетинг», основним завданням якого є розвиток маркетингу та запровадження сучасних маркетингових технологій у діяльність промислових підприємств (спонсори – «Сіменс Україна» та «Єврокар»).

З 2004 р. – початок видання «Інформаційного бюлетеня» УАМ, потім його поступове перетворення на «Маркетинг газету».

2005 р. – УАМ стала офіційно членом Європейської асоціації з досліджень громадської думки та ринкових досліджень (ESOMAR).

З 2005 р. – УАМ стала членом Європейської Маркетингової Конфедерації.

### **Питання 1.5. Передумови виникнення і розвитку маркетингу у вітчизняній системі фізичного виховання**

У країнах з розвинутою ринковою економікою потреба в маркетингу виникає тоді, коли конкретна галузь досягає так званої “точки маркетингу” – ситуації коли пропозиція товарів і послуг вперше починає перевищувати вже сформований попит, тобто по мірі досягнення ринком стану “насичення”. Однак у нашій країні “точка маркетингу” була досягнута іншим, надто незвичайним шляхом: на початку 1990-х рр. швидкість падіння платіжоспроможного попиту українців на більшість товарів і послуг суттєво перевищила швидкість падіння обсягів виробництва.

Вітчизняна система фізичної культури підійшла до необхідності маркетингу з цієї ж причини: зниження рівня державного фінансування галузі разом з падінням купівельної спроможності значної частини населення призвели до різкого зниження рівня попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги. Прагнення вижити поставило спортивно-оздоровчі організації перед необхідністю вирішення традиційних маркетингових запитань: Які послуги і в якому обсязі виробляти? Якої якості? Кому і як їх продавати? З чією допомогою? За якою ціною і на яких умовах?

Становлення маркетингу у вітчизняній системі фізичної культури зазнало значних труднощів (багато з яких не подолано до цього часу), які мали як об’єктивний, так і суб’єктивний характер.

***Суб’єктивними факторами***, які гальмували розвиток маркетингу, стали:

- Патерналістські очікування керівництва і співробітників значної частини спортивно-оздоровчих організацій – уповання на допомогу держави, низький рівень мотивації до засвоєння умінь і навичок маркетингової діяльності.

- Слабка теоретична і практична підготовленість адміністративно-управлінського апарату спортивно-оздоровчих організацій і представників органів управління фізичною культурою та спортом усіх рівнів до ефективної роботи, в нових для них, ринкових умовах.

- Перевага затратних принципів у менталітеті керівництва як всієї галузі, так і окремих спортивно-оздоровчих організаціях, особливо у державному секторі, який на той момент домінував.

- Втрата за роки соціалізму морально-етичних принципів ринкової діяльності: орієнтація на існуючі зв'язки і неформальні стосунки, ігнорування спортивно-оздоровчих інтересів і потреб населення, рівно як і ігнорування нужд і потреб працівників спортивних організацій, пріоритет практичного досвіду над теоретичними знаннями, неувага до партнерів, конкурентів і контактних аудиторій.

- Менталітет населення, який відлучений від економічної активності, і залежно від цього виникають труднощі психологічної адаптації до нових ринкових умов – розрахунок на те, що держава як і раніше повинна забезпечувати всіх бажаючих безкоштовними або дешевими фізкультурно-оздоровчими послугами.

- *Розповсюдження* в системі фізичної культури і суспільства в цілому *анти маркетингових стереотипів* – психологічних установок і бар'єрів на шляху адекватного розуміння спеціалістами і населенням значимості і сутності маркетингу у спортивно-оздоровчій діяльності.

Наведемо основні з них.

*Перший.* Сприйняття маркетингу як чогось загальновідомого і дуже простого, нерідко виникає внаслідок надзвичайно вузького розуміння маркетингу лише як сукупності заходів по збуту і продажу послуг, які традиційно виробляються спортивною організацією.

Насправді функціональний зміст маркетингу значно ширше: тут вирішуються завдання аналізу і прогнозування ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, його сегментів і оточуючого середовища, конкуренції і кон'юнктури (це займає від 30% до 50% всієї маркетингової діяльності). Від якості і глибини аналізу і прогнозів залежать перспективи рішення інших завдань, в їх числі: розробка маркетингової стратегії і планування діяльності спортивно-оздоровчих організацій з орієнтацією на попит, потреби і можливості потенційних та реальних клієнтів, формування пропозиції фізкультурно-оздоровчих послуг (за задумкою, основним параметрам, асортименту, якості і рівнем конкурентоспроможності), розробка і реалізація цінової, комунікативної політики та політики збуту.

*Другий.* Розуміння маркетингу як якоїсь складної, вузькопрофесійної діяльності, яка доречна лише на цивілізованих, розвинених ринках, але поки не застребувана на незрілому українському ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.

Якщо дотримуватись даного стереотипу і відкласти маркетинг до тих пір, поки в Україні не сформується повноцінний ринок фізкультурно-оздоровчих послуг, вся галузь опиниться на узбіччі і вітчизняної економіки і міжнародного спортивного руху.

Крім того, якщо адміністрація і співробітники фізкультурних організацій, знаходячись у владі цього стереотипу, самі не будуть використовувати маркетинг та його можливості, на зміну їм прийдуть інші управлінці, які знаються на маркетингу, але слабо розбираються в специфіці спортивно-оздоровчої діяльності, а кваліфікованим спеціалістам з фізичного виховання і спорту залишиться лише роль виконавців відповідних послуг. Сумнівно, що це піде на користь вітчизняній системі фізичного виховання.



*Третій* стереотип – в силу своєї складності маркетинг можливий лише у великих організаціях.

Без сумніву, масштабні ринкові дослідження і експерименти, розробка прогнозів і стратегій, багатопрофільна комунікаційна і спланована інноваційна діяльність під силу лише великим спортивно-оздоровчим організаціям, оскільки вимагає великих фінансових і кадрових ресурсів. У той же час більшість фізкультурних організацій, які відносять до малих і середніх категорій, якщо лишити їх маркетингу – означає, лишити перспектив розвитку значної частини галузі.

Для того щоб зробити маркетинг більш доступним для малих і середніх спортивно-оздоровчих організацій, ряд найбільш затратних маркетингових функцій повинна взяти на себе держава, а саме Міністерство освіти і науки, молоді та спорту, Олімпійський комітет України, федерації з видів спорту, комітети з фізичної культури і спорту суб'єктів федерації, фізкультурно-спортивні об'єднання і товариства.

Ясно і те, що практичне освоєння маркетингу вітчизняними фізкультурними організаціями можливе і перспективне на базі партнерства, співпраці асоціативного типу при підтримці владних структур усіх рівнів.

*Четвертий.* Розуміння маркетингу як виключно комерційної діяльності і неприйняття маркетингового підходу в традиційно бюджетних сферах економіки.

Ця точка зору є помилковою, оскільки сучасний маркетинг реалізується і в некомерційній (нонпрофітній) сфері.

Функціональний зміст некомерційного маркетингу не на багато менший, ніж у комерційному. Більш того, некомерційний успіх у споживача, який може бути досягнутий лише при використанні можливостей маркетингу, напряду веде до зміцнення позитивного іміджу (а отже, і конкурентних позицій) спортивно-оздоровчої організації, росту державної підтримки та підтримки зацікавлених донорів, а також до власних комерційних успіхів організації.

Якщо не визнати маркетинг рівнозначним як для державного, так і для комерційного секторів фізичної культури, це погрожує негативними наслідками для обох її складових:

по-перше, державні спортивно-оздоровчі організації, які мають підтримку держави, не відчують і ще довго не будуть відчувати необхідність дослідження ринку, проектування і просування своїх послуг відповідно до його потреб;

по-друге, комерційний сектор, який залишився без фінансової підтримки держави і її зусиль у напрямку формування цивілізованого ринку, неминуче буде орієнтуватись на вузький, елітарний у фінансовому відношенні контингент споживачів, що несе, без сумніву, занепад масовості фізкультурного руху.

*П'ятий* стереотип – розуміння маркетингу як виключно внутрішньої справи організації.

Така позиція безсумнівно призведе до відмови від використання всього багатства маркетингового інструментарію, особливо в тій його частині, яка дає можливість спортивно-оздоровчій організації активно взаємодіяти із навколишнім середовищем і впливати на оточуючі ринкові суб'єкти: конкурентів, посередників, державні органи управління фізичною культурою і спортом, засоби масової інформації і комунікації, контактні аудиторії і навіть на самих споживачів.

Крім того, даний стереотип виправдовує маркетингову бездіяльність влади: якщо маркетинг – внутрішня справа кожної організації, то держава не повинна брати на себе виконання маркетингових функцій. Негативні наслідки такої позиції описані вище.

Головними *об'єктивними перешкодами на шляху становлення маркетингу в українській системі фізичної культури* стали:

- Монополізм у сфері виробництва і розподілу фізкультурно-оздоровчих послуг.

Майже до 1990-х рр. державні органи управління монополярно засновували і фінансували організації спортивно-оздоровчого профілю,

диктували їм свою волю і відповідні так звані державні моделі та розрядки підготовки спортсменів масових і вищих розрядів, а також спеціалістів з фізичного виховання і спорту. В умовах державного монополізму був неминучий диктат централізованого ціноутворення на фізкультурно-оздоровчі послуги, були відсутні основи для ринкової конкуренції, а споживачі вимушені були бути невибагливими і зговірливими. Крім того, державний монополізм сприяв втіленню у свідомість управлінців і працівників галузі виключно антимаркетингового стилю діяльності.

- Недосконалість нормативно-правової бази у сфері розвитку фізичної культури і спорту.

- Недостатня допомога держави, яка не давала можливості робити вільний ринковий вибір як споживачам, так і виробникам фізкультурно-оздоровчих послуг, оскільки:

- на сьогодні бюджетне фінансування не може повністю забезпечити як потреби спорту вищих досягнень, так і розвиток спорту для всіх, а для інвесторів, які готові вкладати кошти у фізичну культуру і спорт, не створені відповідні умови;

- система фізичної культури не має достатньої якості та кількості спортивно-оздоровчих споруд і потребує покращення матеріально-технічної бази, а також підвищення ефективності експлуатації вже існуючих спортивних споруд. На сьогодні забезпеченість населення України спортивно-оздоровчими спорудами майже втричі нижче необхідного рівня.

- Низька купівельна спроможність значної частини населення, яка обумовлює низький рівень попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги.

- Дефіцит кваліфікованих кадрів, рівно компетентних в питаннях ринкової економіки, маркетингу, а також фізичного виховання і спорту.

Однак, за останні роки відбувся ряд позитивних змін у соціально-економічному житті і менталітеті українського суспільства, сформувались всі

необхідні **передумови розвитку маркетингу в системі фізичної культури** (рис. 1.1).

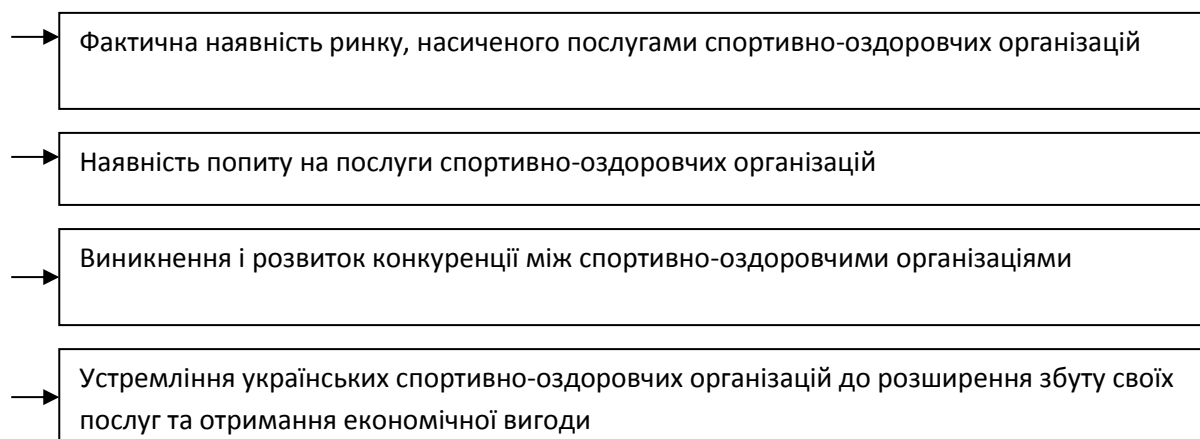
- Найголовніша з них – **затвердження ринкових відносин** у нашій країні.
- Наступна передумова – **затвердження маркетингу** (і комерційного, і некомерційного) в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства.

Виникнення і розповсюдження маркетингу визначається послідовністю формування окремих ринків. Так, в економічно розвинених країнах маркетинг у сфері виробництва і реалізації матеріальних товарів почав формуватися на початку ХХ ст., у сфері послуг – в 1950-1960-і рр.; у політиці – в 1980-і, у соціальній сфері – в 1990-і рр.

Розповсюдження маркетингу як фактору формування нової якості життя не могло не вплинути і на систему фізичної культури України, яка повинна була відповідати критеріям, нормам та динаміці цивілізованих ринкових відносин.

- Як наслідок затвердження ринкових відносин і розповсюдження їх на сферу фізичної культури і спорту став **перегляд пануючих парадигм**, серед яких:
  - визнання фізичної культури і спорту сферою соціальних послуг і товарної форми продукту педагогічної діяльності;





*Рис. 1.1. Основні передумови виникнення та затвердження маркетингу в системі фізичної культури*

– переорієнтація фізкультурного руху на максимально можливе задоволення інтересів, попиту і потреб населення. На державному рівні відбулася відмова від моделі фізкультурного руху, яка функціонувала на директивно-плановій основі і була орієнтована на планові та нормативні показники, які не враховували інтереси і можливості особистості. Цільові установки сучасної системи фізичної культури передбачають максимально можливе задоволення спортивно-оздоровчих інтересів кожної людини з урахуванням її індивідуальних особливостей.

- ***Фактична наявність ринку, який насичений послугами спортивно-оздоровчих організацій.***

*Перспективи розвитку ринку фізкультурно-оздоровчих послуг* багато в чому обумовлені наступними факторами:

- зміною пріоритетів і методів державного управління фізкультурним рухом в умовах розвитку підприємництва. В радянський період система фізичної культури підлягала жорсткому державному регулюванню і контролю.

У сфері була державна монополія на процеси ціноутворення, виробництва і розподілу фізкультурно-оздоровчих послуг. Затвердження ринкових відносин

в Україні стало імпульсом для поступової відмови від традиційного пригнічення вільної ініціативи суб'єктів фізкультурного руху;

- оволодіння спортивно-оздоровчими організаціями значної автономії, незалежності і свободи діяльності;

- юридичним визнанням рівноправності різних видів і форм власності. На цій підставі в системі фізичної культури створюються нові, в тому числі недержавні (муніципальні, приватні, комерційні) спортивно-оздоровчі організації та їх об'єднання. Спортивні організації мають можливість організовувати платні заняття і комерційну діяльність, залучати небюджетні кошти. Їм дається право формувати свій педагогічний колектив і обслуговуючий персонал, самостійно розпоряджатись фінансовими ресурсами, розвивати свою матеріально-технічну базу, займатися рекламно-видавничою діяльністю, розширювати номенклатуру видів рухової активності і спорту, вести інноваційну діяльність та запроваджувати педагогічні технології;

- збільшенням довіри до недержавних, в тому числі комерційних організацій. Перспективи розвитку ринку фізкультурних послуг також пов'язані з тим, що більшість молоді і дорослих перестали звертати увагу на організаційну форму, відомчу належність і форму власності тих спортивно-оздоровчих організацій, послугами яких вони користуються;

- колосальним обсягом накопичених знань і досвіду з проблем фізичного виховання і спорту. Спортивно-оздоровча практика має великий арсенал науково обґрунтованих, успішно апробованих ефективних засобів, форм і методів фізичного виховання, технологій і методик використання фізичних вправ. Наявність цього арсеналу створює об'єктивні передумови для збільшення попиту на фізкультурно-оздоровні послуги, які здатні задовольнити найрізноманітніші інтереси, потреби і попит населення;

- мобільною готовністю педагогічних колективів і представників управлінського апарату спортивно-оздоровчих організацій до здійснення ринкової діяльності. Не дивлячись на те, що практична діяльність

спеціалістів у сфері фізичної культури і спорту завжди вважалась педагогічною, функції тренерів-викладачів, і тим більше керівників спортивно-оздоровчих організацій, завжди виходили за рамки педагогічної професії і втручались у сферу господарсько-економічних відносин. Пошук позабюджетних і додаткових бюджетних коштів, організація і проведення спортивних заходів, пошук і відбір перспективних клієнтів, забезпечення наповнюваності спортивних груп, вирішення проблем матеріально-технічного оснащення спортивної бази, забезпечення і оцінка якості фізкультурно-оздоровчої і навчально-тренувальної роботи, визначення цін на абонементи і їх розповсюдження – це лише незначний перелік дій, які входять до функцій спеціаліста з фізичної культури і спорту. Щоденно стикаючись з необхідністю рішення такого роду завдань, педагоги і керівники спортивно-оздоровчих організацій мимоволі становляться практично орієнтованими в технології господарсько-економічної і, як наслідок, маркетингової діяльності. При відсутності відповідної освітньої підготовки їм приходится діяти методом спроб і помилок, однак їх мобільна готовність включитися в ринкову діяльність обумовлює принципову можливість і перспективність як розвитку ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, так і впровадження маркетингу в цю сферу.

- Наступна передумова становлення маркетингу – ***наявність попиту на послуги спортивно-оздоровчих організацій.***

Реальні перспективи розвитку потреб і попиту населення на послуги фізкультурних організацій обумовлені:

– високим вербальним інтересом українців до занять фізичними вправами і спортом. Не дивлячись на низьку спортивно-оздоровчу активність населення (чисельність систематичних користувачів фізкультурно-оздоровчими послугами у нашій країні не перевищує 8%), більшість (98% школярів, 77% студентів і 72% дорослих) громадян позитивно ставляться до занять фізичними вправами, тобто є потенційними учасниками спортивно-оздоровчого життя;

– зміною місця і ролі фізичної культури в системі суспільних цінностей. Фізична культура і спорт сьогодні розглядаються як цінність і є органічними компонентами таких феноменів, як “рівень життя” і “стиль життя”, а фізичні кондиції і здоров’я розглядаються у суспільстві як фактори, які багато в чому визначають конкурентоспроможність особистості на ринку праці, її успішність в особистому, суспільному і професійному житті;

– високим аксіологічним потенціалом спортивно-оздоровчої активності. Спортивно-оздоровча діяльність як ніяка інша детермінується широким спектром цінностей. Серед них можна виділити базові, які володіють високим ступенем стійкості (здоров’я, сім’я, кар’єра, успіх, гуманність і т. ін.), і вторинні цінності, які змінюються під дією різних факторів – ідеології, науково-технічного прогресу, моди і т. ін. (функціональний зміст спорту, його естетика, фізична і сексуальна звабливість, продовження молодості, соціальне визнання, положення у суспільстві і т. ін.). Висока аксіологічна значимість фізичної культури і спорту створює широкі можливості для маркетингу, оскільки його успішність багато в чому визначається тим, наскільки продукт вписується в сформовану систему базових цінностей і чи асоціюється він з позитивними вторинними цінностями. Багатий спектр цінностей фізичної культури і спорту створює передумови для успішного маркетингу в тій його частині, яка стосується формування попиту і просування фізкультурно-оздоровчих послуг на ринок, до споживача, – в першу чергу реклами, пропаганди, зв’язку з громадськістю, формування благодійної громадської думки (public relation).

• Важливою передумовою затвердження маркетингу є ***виникнення і розвиток конкуренції між спортивно-оздоровчими організаціями.***

В умовах розвитку підприємництва ведення конкурентної боротьби є невід’ємною частиною культури ділової активності спортивно-оздоровчих



організацій. Так, більшість керівників і представників адміністрації вітчизняних організацій спортивно-оздоровчої спрямованості вважають обов'язковим включення цілей конкуренції у загальний перелік стратегічних і тактичних цілей організації.

• **Прагнення українських спортивно-оздоровчих організацій до розширення збуту своїх послуг** (шляхом залучення якомога більшої кількості споживачів, активізації рекламної діяльності, удосконалення системи пошуку і відбору цільових споживачів та організації продажів, гнучкої системи знижок і т. ін.) **і отримання економічної вигоди** (підвищення/досягнення рентабельності фізкультурно-оздоровчих послуг, отримання прибутку і т. ін.), що також є об'єктивною передумовою розвитку маркетингу.

Відмітимо, що всі перераховані умови з'явилися в нашій країні лише у другій половині 1990-х рр., саме цей момент слід вважати точкою відліку вітчизняного фізкультурно-оздоровчого та спортивного маркетингу.

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Перечисліть ознаки, на основі яких фізичну культуру і спорт можна розглядати як одну із галузей народного господарства.
  2. У чому подібність і різниця понять «Сфера фізичної культури і спорту» і «Галузь фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»? Чи співпадають межі цих явищ? Аргументуйте свою відповідь.
  3. Оцініть стан і тенденції розвитку сучасного ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, який функціонує: а) в нашій країні; б) за кордоном.
  4. Проаналізуйте наведені нижче визначення маркетингу, які запропоновані спеціалістами. Яка небезпека для позитивного розвитку вітчизняної системи фізичної культури і спорту закладена у кожній із них?
- А. Маркетинг – це діяльність по перетворенню потреб покупця у доходи

підприємства (Д.І. Баркан).

- Б. Маркетинг – це ділова активність, за якою потік товарів і послуг спрямований від виробника до споживача (С. Револд, Дж. Скотт, М. Уоршоу).
  - В. Маркетинг – це ділова активність, яка пов'язана з виявленням і перетворенням купівельної спроможності споживачів в реальний попит на певний товар (Л. Род жер).
  - Г. Маркетинг – це система управління виробничо-збутовою діяльністю організації, яка заснована на комплексному аналізі ринку (Г.М. Абрамишвили).
  - Д. Маркетинг – це управлінський процес, спрямований на визначення, передбачення і задоволення потреб клієнтів, орієнтований на отримання прибутку (Лондонський інститут маркетингу).
  - Е. Маркетинг – це така система внутрішньофірмового управління, яка спрямована на вивчення і облік ринкового попиту, потреб і вимог конкретних споживачів до продукту для більш обґрунтованої орієнтації науково-технічної і збутової діяльності фірми з метою забезпечення наміченого фірмою рівня рентабельності (І.Н.Герчиков).
5. Що спільного і в чому різниця між визначенням маркетингу у сфері фізичної культури і спорту і його галузевим трактуванням?
  6. Чому за радянських часів маркетинг не знаходив місця в системі фізичної культури?
  7. Які причини змушують спортивно-оздоровчі організації використовувати маркетинг у своїй діяльності? Оцініть рівень і перспективи використання можливостей маркетингу вітчизняними спортивно-оздоровчими організаціями.
  8. Що, на ваш погляд, гальмує розвиток маркетингу у вітчизняній системі фізичної культури?
  9. В чому проявляється накопичення маркетингового потенціалу у вітчизняній системі фізичної культури і спорту?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афонин А. Основы мотивации труда: организационно экономические аспекты / А. Афонин: Учеб. пособие МАУП. – К.: Укр. Энциклопедия, 1994.
2. Бакеев В. А. Практика хозяйственного руководства: психологический аспект / В. А. Бакеев. – М.: Знание, 1986.
3. Гуськов С. И. Спортивный маркетинг / С. И. Гуськов. – Киев: Олимпийская литература, 1996.
4. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2000.
5. История менеджмента. Под ред. Д. Ф. Валового. – М.: Инфра-М, 1997.
6. История менеджмента: Учебное пособие. Гос. Академия управления им. С. Орджоникидзе. – М.: Ифра-М, 1997.
7. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие / М. И. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М.: Академия, 2002.
8. Переверзин И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004.
9. Починкин А. В. Экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие / А. В. Починкин, В. А. Какузин. – Малаховка: МГАФК, 2004.
10. Слепов І. О. Наука управління: з історії менеджменту: Хрестоматія: Навч. посібник для екон. факультету вузів / упорядковано І. О. Слепов. – К.: Либідь, 1993.
11. Степанова О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта: Монография / О. Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2007.
12. Федько В. П. Основы маркетинга: 100 вопросов и ответов: Учеб. пособие для вузов / В. П. Федько, Н. Г. Федько. – Ростов н/Д: МарТ, 2000.



---

**ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ****Питання 2.1. Об'єкти маркетингу у сфері фізичної культури і спорту**

*Об'єктом маркетингу* у галузі “ Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини” є фізкультурно-оздоровчі послуги.

Однак, межі галузі і сфери фізичної культури і спорту не співпадають, оскільки сфера фізичної культури і спорту значно ширше, ніж галузь. І якщо галузь “ Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини” має справу лише з одним об'єктом маркетингу – фізкультурно-оздоровчими послугами, то у сфері фізичної культури і спорту, крім названих послуг, маркетинг працює з різними категоріями об'єктів, до числа яких відносяться (рис. 2.1):

- *спортивні товари*, до яких традиційно відносять спортивний одяг, взуття, обладнання (спортивні снаряди, тренажери, інвентар та ін.), харчування для спортсменів.

Товарний асортимент спортивного харчування включає чотири асортиментні групи: мінеральні напої, електролітичні напої, продукти, які поповнюють витрати енергії, продукти, які постачають білки і вітаміни;

- *спортивно-оздоровчі організації і споруди* – спортивні клуби професійного спорту (переважно з ігрових видів спорту), спортивні школи (прикладом може бути спортивна школа ім. В. Голубничого), фітнес-клуби і фізкультурно-оздоровчі комплекси, аквапарки, льодові палаци, басейни, гірськолижні траси, стадіони тощо.

Маркетинг спортивно-оздоровчих організацій і споруд спрямований перш за все:

- на розробку і реалізацію програм формування і зміцнення позитивного іміджу (public relation, publicity) даних структур, в першу чергу серед населення, інших суб'єктів фізкультурного (олімпійського) руху, а

також Уряду України і компетентних неурядових (в тому числі міжнародних) організацій;



*Рис. 2.1. Основні об'єкти маркетингу у сфері фізичної культури та спорту*

– на пошук і залучення бюджетних і позабюджетних коштів для реалізації програм фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи для різних категорій населення;

– на пошук партнерів і можливостей співпраці з іншими об'єктами фізкультурного руху на предмет сумісного проведення спортивних заходів (змагань, свят, шоу, зборів і таборів та ін.), об'єднання рекламних і

інноваційних зусиль, підвищення рівня маркетингової підготовки працівників і т. ін.;

- *персоналії*. До них перш за все відносяться знаменитості – відомі спортсмени і спеціалісти у сфері спорту, спортивні функціонери;

- *спортивні команди і ліги* – національні збірні країни з видів спорту, спортивні команди клубів професійного спорту та ін.;

- *території*. Найбільш яскравим прикладом слугує маркетингова діяльність із завоювання містом права на проведення міжнародних спортивних змагань (Олімпійських і Паралімпійських ігор, чемпіонатів світу з видів спорту та ін.). Іншим прикладом є боротьба будівельних компаній за право будувати спортивно-оздоровчі споруди на визначеній території;

- *громадські ідеї і рух*. До них відносять:

- суспільні ідеї або рухи (олімпійський і паралімпійський рухи, “Спорт для ветеранів”, “Спорт для осіб з обмеженими можливостями (інвалідів)”, “Спорт для всіх” і т. ін.);

- інтелектуальну власність спеціалістів і колективів спортивно-оздоровчих організацій – винаходи і патенти, програми підготовки спортсменів масових і вищих розрядів, методики оздоровлення, навчання і тренування та ін.;

- *спортивні змагання і події*;

- *види (часто нові) фізичної активності* (фітнес, оздоровча і аквааеробіка, дайвінг, зумба – аеробіка і танець та ін.) і спорту (наприклад, кьорлінг, пауерліфтінг).

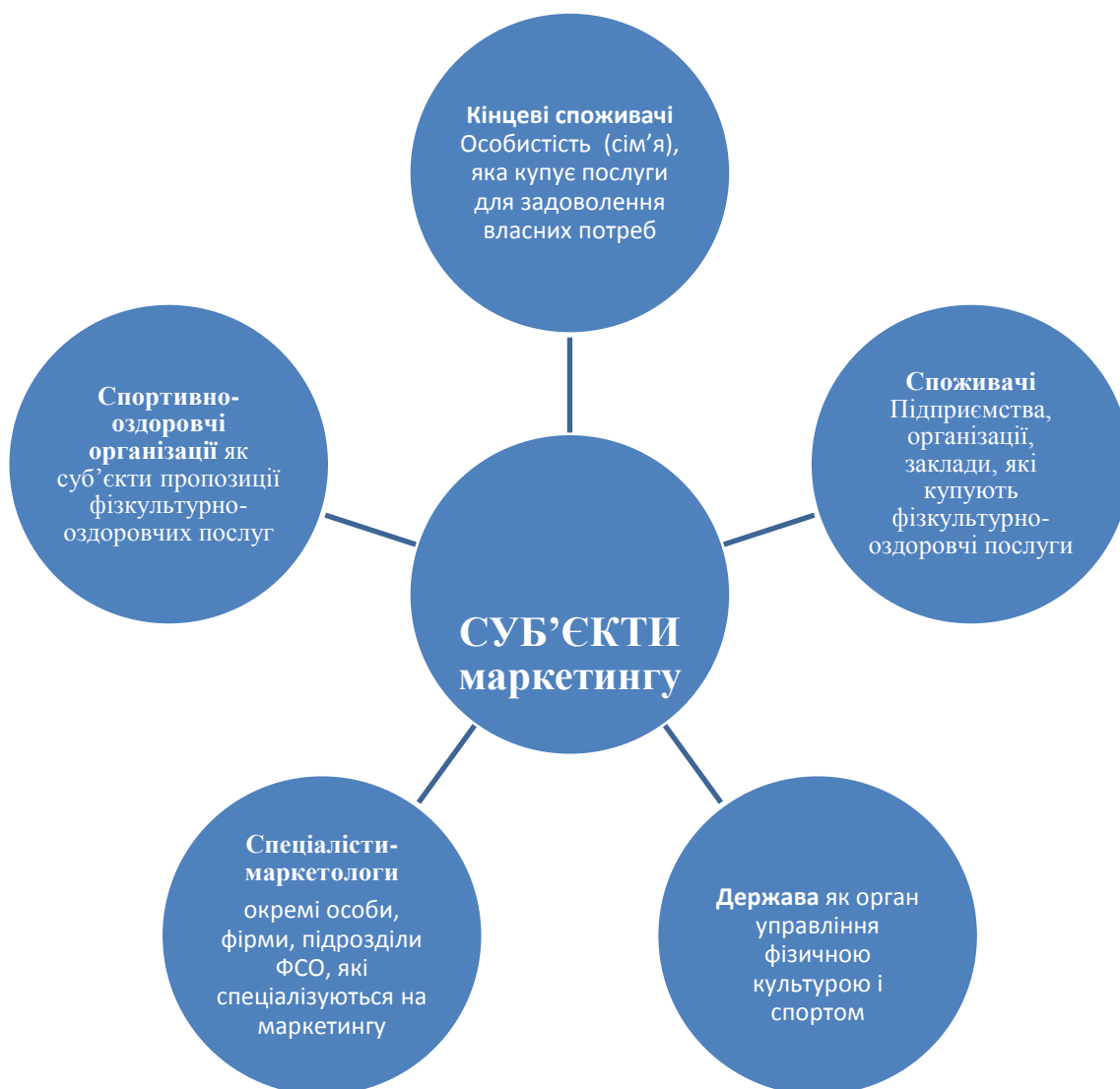
У маркетингу персоналій, спортивних команд, заходів, територій, ідей і видів рухової активності акцент робиться на комунікаційну складову ринкової діяльності: особисті контакти, які спрямовані на популярність перерахованих об’єктів, формування і підтримання їх позитивного іміджу. Це створює

передумови для вигранного позиціонування, створення і розширення попиту на вказані об'єкти, привертання уваги зацікавлених сторін (потенційних споживачів, ділових партнерів, меценатів і т. ін.), налагодження з ними партнерських стосунків та укладання вигідних угод.

В кінці зазначимо, що не дивлячись на всю багатогранність перерахованих об'єктів маркетингу, фізична культура і спорт – більш ніж на 70% є сферою послуг.

## Питання 2.2. Функції і суб'єкти маркетингу у сфері фізичної культури і спорту

Основними суб'єктами маркетингових відносин у фізичній культурі і спорті як сфері послуг є (рис.2.2):



**Рис. 2.2.** Основні суб'єкти маркетингових відносин у сфері фізичної культури та спорту

- *ті, хто займаються* фізичними вправами і видами спорту як кінцеві споживачі фізкультурно-оздоровчих послуг;
- *споживачі-підприємства*, організації, які купують послуги для використання у своїй діяльності;
- спортивно-оздоровчі організації як *виробники* фізкультурно-оздоровчих послуг;
- *держава* як орган державного управління фізичною культурою і спортом;
- *спеціалісти-маркетологи* – окремі особи, фірми, підрозділи (відділи, служби, групи і т. ін.) спортивно-оздоровчих організацій, які здійснюють маркетингову діяльність.

Центральним суб'єктом маркетингу є **особистість**. Саме особистість виступає **кінцевим споживачем** фізкультурно-оздоровчих послуг.

Основна відміна особистості від інших споживачів полягає в тому, що вона купує фізкультурно-оздоровчі послуги не для отримання матеріальної або іншої вигоди, а особисто для себе, *для задоволення власних потреб* (у рухах, пізнанні, досягненнях, спілкуванні, удосконаленні свого фізичного “Я” ).

Крім того, особистість є персоніфікованим *матеріальним носієм* фізкультурно-оздоровчих послуг, яка володіє (в результаті їх споживання) певним обсягом спеціальних знань, рухових умінь і навичок, яка має певний рівень фізичної, техніко-тактичної підготовленості та фізичних кондицій.

Особистість здатна здійснювати самостійний вибір спортивних дисциплін для своїх майбутніх занять, рівня досягнень в обраному виді рухової активності, форм, обсяг і режим споживання послуг. Особистість приймає безпосередню участь у виборі команди (групи) і тренера-викладача, в багатьох випадках самостійно сплачує за послуги.

Таким чином, особистість, є центральним суб'єктом маркетингу, яка об'єднує навколо себе всі інші суб'єкти ринкової діяльності.



Не дивлячись на своє центральне положення, особистість є найменш захищеною та інформованою серед усіх суб'єктів маркетингу, однак саме вона повинна бути в центрі уваги маркетингових зусиль суб'єктів пропозиції фізкультурно-оздоровчих послуг, а також обов'язковим повноправним учасником маркетингової діяльності під час укладання угоди.

Однак слід враховувати, що значну частину споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг складають молоді люди, учні, які в силу свого положення, знаходяться на утриманні сім'ї. Таким чином, сама сім'я виступає як суб'єкт-споживач. Спектр основних функцій сім'ї як суб'єкта маркетингових відносин приведений на рис. 2.3.

До *проміжних споживачів* фізкультурно-оздоровчих послуг відносяться підприємства, установи і організації різних відомств та форм власності, включаючи і органи управління, які купують дані послуги для використання у своїй діяльності.

Це можуть бути:

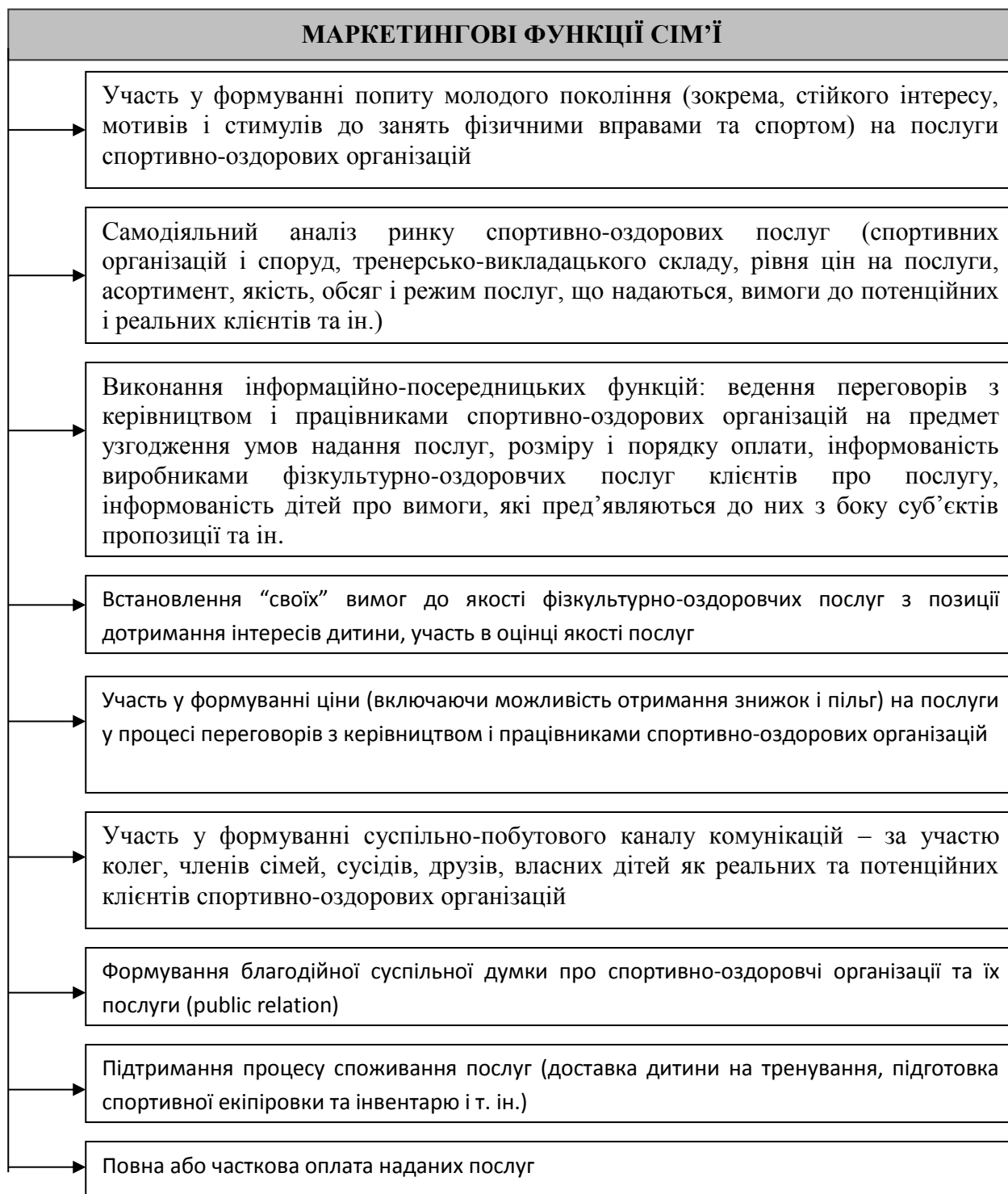
- підприємства, установи і організації, які не мають відношення до фізичної культури і спорту і купують фізкультурно-оздоровчі послуги для своїх співробітників та членів їх сімей;

- установи і організації, які безпосередньо здійснюють фізкультурно-масову і навчально-тренувальну роботу з населенням: спортивні клуби, колективи фізичної культури (КФК), дитячо-юнацькі клуби фізичної підготовки (ДЮКФП), спортивні школи (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ) і училища олімпійського резерву (УОР), фізкультурно-оздоровчі клуби і центри та ін.;

- органи управління фізичною культурою і спортом різних рівнів: районні, міські та ін., комітети з фізичної культури і спорту, федерації і союзи з видів спорту, фізкультурно-спортивні об'єднання і товариства, федерації (асоціації, союзи) загально-спортивного профілю та ін.

Маркетингові функції організацій-споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг представлені на рис. 2.4.

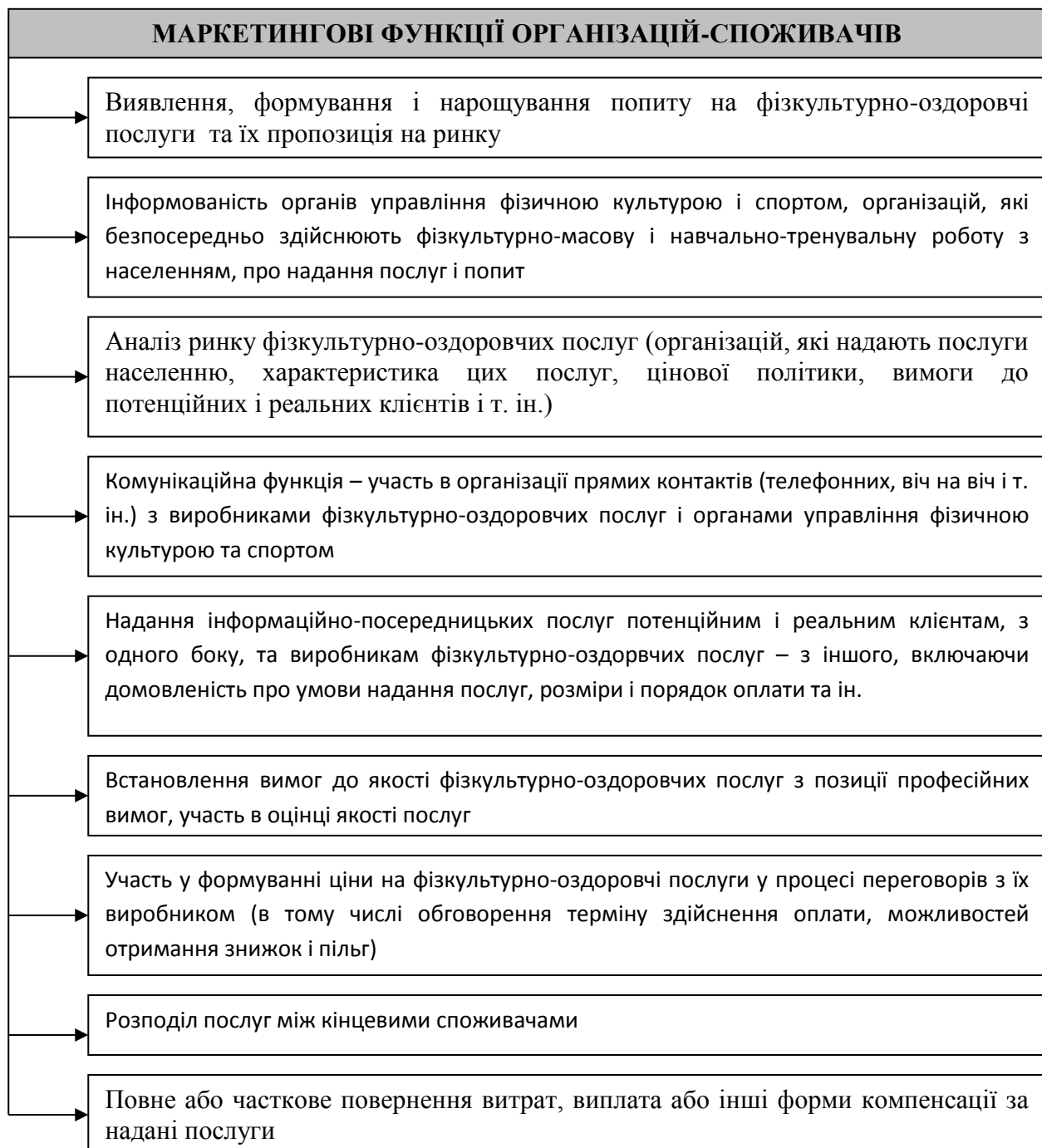
Розглянемо *суб'єкти, які формують попит, надають і продають фізкультурно-оздоровчі послуги.*



*Рис. 2.3. Маркетингові функції сім'ї як суб'єкта-споживача фізкультурно-оздоровчих послуг*

В ролі таких виступають:

- установи додаткової освіти спортивно-оздоровчої спрямованості: дитячо-юнацькі клуби фізичної підготовки, дитячо-юнацькі спортивні школи і спортивно-технічні школи, в тому числі олімпійського резерву, школи вищої спортивної майстерності та ін.;



*Рис. 2.4. Маркетингові функції організацій-споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг*

- спортивні клуби і колективи фізичної культури як товариські об'єднання, які можуть створюватися на підприємствах і установах різного профілю та різних форм власності, в різних закладах освіти (загальноосвітніх школах, ліцеях, гімназіях, коледжах, вузах та ін.), а також за територіальною належністю;

- підприємницькі організації спортивно-оздоровчої спрямованості: спортивні і фітнес-клуби, фізкультурно-оздоровчі центри, комерційні групи і секції, які функціонують на базі спортивних споруд і різного роду закладів освіти;

- спортивно-оздоровчі споруди (плавальні басейни, стадіони, льодові арени, лижні і гірськолижні бази і т. ін.), які здійснюють спортивно-оздоровчу роботу з населенням як на комерційній, так і некомерційній основі.

Маркетингові функції організацій, які надають і продають фізкультурно-оздоровчі послуги населенню, дуже широкі. Основні з них наведені на рис. 2.5.

Особливим суб'єктом маркетингової діяльності в системі фізичної культури є держава як орган управління фізичною культурою і спортом.

Керівним органом державної системи управління фізичною культурою і спортом в Україні є *Міністерство освіти і науки, молоді та спорту*. В управлінні фізичною культурою і спортом також приймають участь *Національний олімпійський комітет* (НОК), Міністерство охорони здоров'я і Міністерство соціальної політики, Міністерство культури, Міністерство внутрішніх справ і Міністерство оборони України. На місцях основними органами управління є комітети з фізичної культури і спорту.

Держава як орган державного управління фізичною культурою і спортом бере на себе здійснення цілого низки специфічних функцій маркетингу (рис. 2.6).

До числа суб'єктів маркетингу відносяться *спеціалісти-маркетологи* – окремі особи, маркетингові агентства, підрозділи (групи, служби, відділи)

спортивно-оздоровчих організацій, які спеціалізуються на виконанні конкретних маркетингових функцій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні функції маркетингу та напрямки їх реалізації  
у фізичній культурі і спорті як сфері послуг**

<b>Функції</b>	<b>Напрямки реалізації</b>
1. Аналітична	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вивчення споживачів, сегментація ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, визначення критеріїв відбору цільових споживачів</li> <li>• Вивчення і прогнозування потреб та рівня попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги</li> <li>• Аналіз зовнішньої (ринкової) ситуації (конкурентів, кон'юнктури ринку, а також групових, економічних, соціально-культурних та інших умов роботи спортивно-оздоровчої організації, включаючи стан і тенденції розвитку фізкультурного руху в нашій країні і за кордоном)</li> <li>• Оцінка внутрішнього середовища організації (стан матеріально-технічної бази, педагогічних технологій, асортименту, якості і рівня конкурентоспроможності послуг, які реалізуються, кадрового потенціалу, можливостей залучення бюджетних і позабюджетних коштів та ін.)</li> </ul>
2. Споглядання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектування і організація виробництва фізкультурно-оздоровчих, супутніх і додаткових послуг, які найбільш повно відповідають вимогам цільових споживачів</li> <li>• Використання нових педагогічних технологій</li> <li>• Оптимізація асортименту, підвищення якості і конкурентоспроможності послуг, які реалізуються</li> </ul>
3. Збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення цінової політики (визначення величини ціни, побудова системи знижок і націнок)</li> <li>• Організація і удосконалення системи продажу фізкультурно-оздоровчих послуг</li> </ul>
4. Функція переконання і стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги, його розширення і підтримка на високому рівні (в тому числі засобами реклами, пропаганди, агітації, public relations, publicity)</li> <li>• Стимулювання збуту фізкультурно-оздоровчих послуг (організація днів відкритих дверей, спортивних свят, системи знижок, надання можливості першого безкоштовного заняття і т. ін.)</li> </ul>
5. Функція управління і контролю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка маркетингових стратегій і планування ринкових заходів</li> <li>• Інформаційне забезпечення управління (в тому числі за результатами маркетингових досліджень)</li> <li>• Управління комунікаціями, цінами, персоналом</li> <li>• Управління асортиментом, якістю і конкурентоспроможністю фізкультурно-оздоровчих, супутніх і додаткових послуг</li> </ul>

Отже, зазначимо, що один суб'єкт практично ніколи не бере на себе виконання всіх функцій маркетингу. Це пов'язано із недостатньою кількістю фінансових ресурсів і часу, відсутністю в організації кваліфікованих спеціалістів з маркетингу, неефективністю реалізації низки функцій у зв'язку з малими резервами спортивно-оздоровчих організацій та ін.

### **Питання 2.3. Основні напрями та особливості маркетингової діяльності у галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини”**

Зміст і напрями маркетингової діяльності у галузі “ Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини” полягають у відповідях на *запитання* традиційних для маркетингу послуг:

- На якого клієнта орієнтуватись, хто складе контингент споживачів?

- Які потреби, переваги і можливості цільових споживачів?

- Яку купівельну поведінку вони демонструють?

- Як залучити і утримати цільових споживачів?

- Які послуги виробляти і пропонувати на ринку? Якої якості?

Скільки?

- Хто буде їх надавати? Де?

- За якою ціною і на яких умовах?

Провідні напрями ринкової діяльності спортивно-оздоровчих організацій серед спеціалістів називаються по різному – “комплекс маркетингу”, “маркетинг-мікс”, “інструменти маркетингу”, комплекс “чотирьох Р”, комплекс “семи Р”.

Можна виділити сім основних напрямів маркетингової діяльності у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг, з них чотири традиційні, це ті, які належать маркетингу будь-яких об'єктів: *product* (товарна політика), *price* (ціноутворення), *place* (місця продажів), *promotion* (комунікаційна політика,

просування) і три специфічних напрями: споживачі, персонал, противники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні напрями маркетингової діяльності галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» та їх характеристика**

Напрями діяльності	Характеристика
<i>Традиційні (комплекс «4P»)</i>	
<b>Product</b> – продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Асортиментна політика (формування пакету основних (фізкультурно-оздоровчих ) послуг)</li> <li>• Визначення характеристик, якості (обсягу і режиму надання) і конкурентоспроможності послуг</li> <li>• Сервісна політика (асортимент супутніх і додаткових послуг)</li> </ul>
<b>Price</b> – ціна	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування ціни (величина ціни, тип ціни (ринкова чи договірна) і т. ін.)</li> <li>• Визначення умов оплати (форма оплати готівкою або безготівково, передплата у повному обсязі, поетапна оплата або оплата по факту надання послуги і т. ін.)</li> <li>• Адаптація цін до умов ринку (система знижок, націнок і пільг)</li> </ul>
<b>Place</b> – місця продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення квот і територій збуту</li> <li>• Побудова каналів розповсюдження послуг (за участю або без участі посередників, розповсюдження абонементів через касу або загальноосвітні школи і т. ін.)</li> </ul>
<b>Promotion</b> – просування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація благодійної суспільної думки (public, relation, publicity)</li> <li>• Рекламна діяльність</li> <li>• Пропаганда</li> <li>• Агітація</li> <li>• Особисті контакти (поштові, телефонні, персональні)</li> <li>• Стимулювання продажу (презентації, конференції, дні відкритих дверей, спортивні свята, шоу, змагання тощо)</li> </ul>
<i>Специфічні (притаманні спортивно-оздоровчій діяльності)</i>	
<b>Споживачі</b> – вивчення і вибір “своїх” споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сегментація споживчого ринку (включаючи заходи спортивного відбору)</li> <li>• Вивчення мотивів споживача, вимог покупців до запропонованих послуг, аналіз задоволеності клієнтів і т. ін.</li> </ul>
<b>Персонал</b> – кадри	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підбір тренерів-викладачів, інструкторів спорту, допоміжного персоналу, технічних працівників</li> <li>• Підвищення кваліфікації і маркетингова підготовка персоналу для успішної роботи на ринку та ін.</li> </ul>
<b>Противники</b> – конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слідкування за діяльністю найближчих конкурентів</li> <li>• Оцінка конкурентоспроможності власної організації та її послуг відносно найближчих конкурентів</li> <li>• Пошук можливостей суперництва і співпраці з конкуруючими організаціями та ін.</li> </ul>

Таким чином, зміст маркетингової діяльності у галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини”, з одного боку, пов’язаний з рішенням класичних питань маркетингу відносно товарної, цінової, комунікаційної, збутової, конкурентної і кадрової політики, а з іншого – володіє низкою **особливостей**, обумовлених специфікою спортивно-оздоровчої практики.

По-перше, згідно концепції маркетингу, кінцевий споживач визнається центральним суб’єктом маркетингових відносин і дій. Саме кінцевий споживач об’єднує навколо себе інших суб’єктів ринку, здійснює ринковий вибір фізкультурно-оздоровчих послуг, умов (в тому числі обсягу і режиму) їх надання, виконавців послуг, активно приймає участь у процесі надання послуг і укладанні угод. Парадокс полягає в тому, що, не дивлячись на своє центральне положення, клієнт є найменше захищеним і інформованим серед всіх суб’єктів маркетингу.

У зв’язку з цим у сфері дитячо-юнацького спорту важливим учасником маркетингових відносин стає такий специфічний суб’єкт як сім’я. Це також обумовлено тим, що діти, підлітки і молодь у більшості випадків знаходяться на утриманні батьків і свобода реалізації ринкового вибору молодих людей багато в чому залежить від сім’ї. Таким чином, члени сім’ї виступають як непрямі споживачі фізкультурно-оздоровчих послуг, за якими залишається широкий спектр маркетингових (в тому числі і інформаційно-посередницьких) функцій.

Все це вимагає від маркетологів докладання додаткових зусиль, оскільки маркетингові програми (в першу чергу у сфері формування попиту і стимулювання збуту – ФОПСТИЗ) становляться багатомірними, так як в них повинні бути враховані позиції і збалансовані інтереси як тих, хто займається (кінцевих споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг) так і членів їх сімей як суб’єктів, за якими залишається право кінцевого ринкового вибору і забезпечення процесу споживання послуг.

По-друге, роль держави особливо вагома в маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг на відміну від маркетингу інших послуг і товарів. Це



пов'язано з тим, що успіх реалізації маркетингового потенціалу у сфері фізичної культури і спорту багато в чому визначається практичними діями з боку державних органів управління всіх рівнів.

По-третє, фізична культура і спорт є некомерційною сферою, або непрофітною. Ця обставина обумовлює низку *особливостей маркетингу*.

- Якщо в комерційному маркетингу основною метою є отримання економічної вигоди (прибутку), то у некомерційному метою є успішність реалізації соціальної програми, що потребує підвищення якості фізкультурно-оздоровчих послуг, переконання споживачів, різного роду донорів (державних і громадських інститутів, меценатів, спонсорів і т. ін.) у необхідності даних послуг.

- Послуги непрофітних спортивно-оздоровчих організацій зазвичай надаються або повністю безкоштовно, або нижче за ринкову вартість або навіть нижче за собівартість. Основу ціни складають витрати на надання послуг, які покриваються за рахунок дотацій (бюджетних, спонсорських, донорських) або (можливо частково) від власної комерційної діяльності спортивно-оздоровчої організації. Це визначає специфіку цінової політики у сфері непрофіту – основним способом ціноутворення тут виступає метод “збиткова ціна плюс пожертвування”.

- Як відомо, основними джерелами фінансування галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» є кошти державного бюджету, громадських організацій, різних фондів, спонсорів та ін. Це означає, що споживач і джерело платіжоспроможного попиту не співпадають. В цьому і полягає одна з найважливіших проблем маркетингу – пошук відповіді на запитання: “Хто, за що і в якій мірі готовий платити?”.

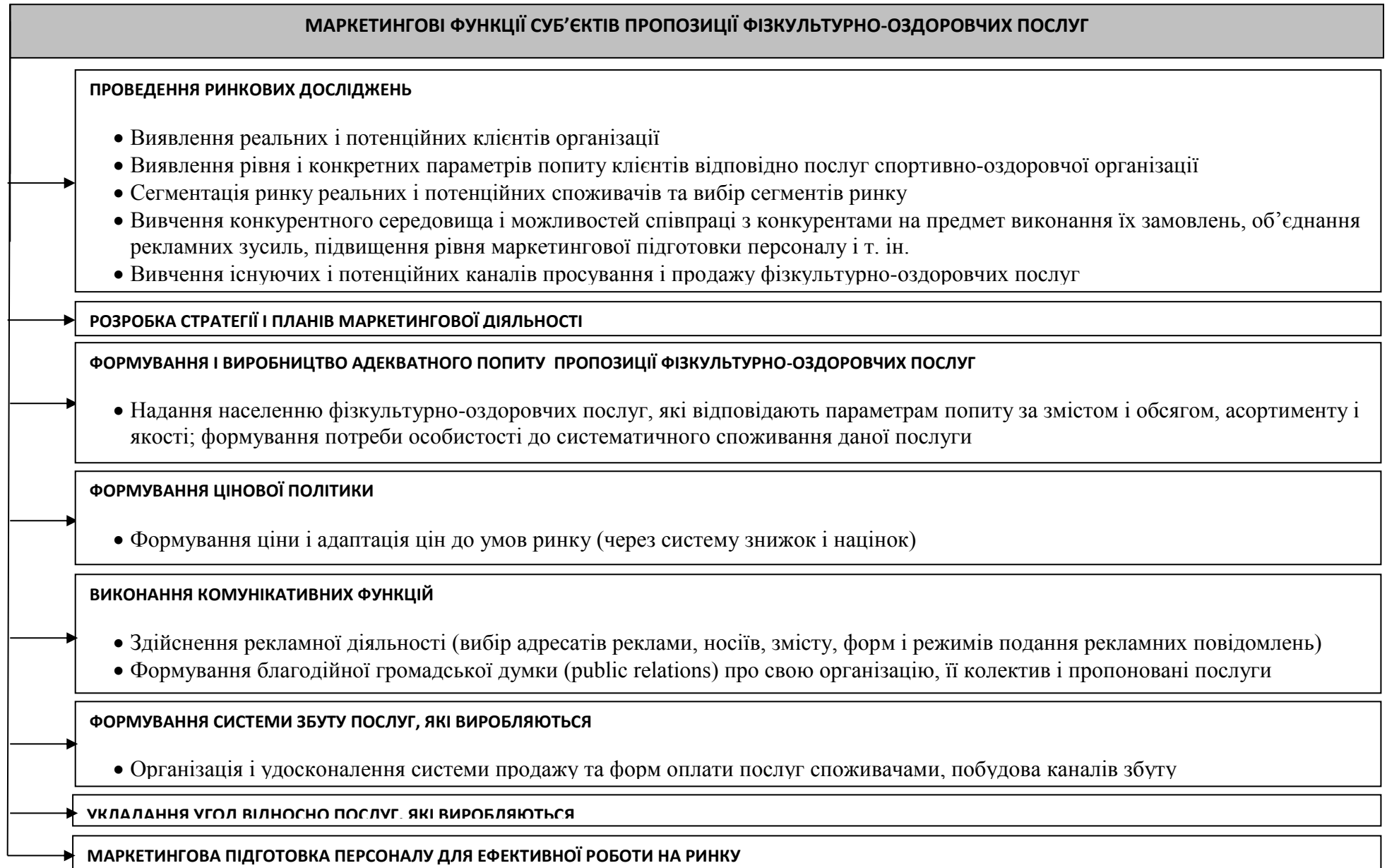
Ринок конкретної організації спортивно-оздоровчої спрямованості роздвоюється, організація одночасно має справу з двома (а то і більше) ринками, кожен з яких не може вважатись повноцінним. Перший ринок представлений кінцевими споживачами, в яких немає коштів, другий –

донорами, спонсорами, меценатами, які сплачують послуги тих, хто займається. Таке “розщеплення” ринку фізкультурно-оздоровчих послуг вимагає від маркетолога дотримання балансу інтересів усіх сторін.

Просування фізкультурно-оздоровчих послуг у некомерційному маркетингу доволі специфічне, оскільки тісно пов’язане із залежністю від державної соціальної політики і громадської думки. Тому некомерційний маркетинг більш широко використовує методи public relations, publicity і співпрацю із засобами масової інформації і комунікації. Частка традиційної комерційної реклами у сфері фізичної культури і спорту незначна; тут часто рекламуються не стільки послуги, скільки спортивно-оздоровчі організації і різного роду спортивні акції.

По-четверте, як відомо, педагогічні технології (програми, методи, форми, засоби, методики, методичні прийоми навчання і тренування, включаючи методи і форми контролю й оцінки) не являються об’єктами маркетингу, за виключенням тих випадків, коли вони підлягають продажу саме як технології. Однак саме педагогічні технології часто є спонукальним фактором, який сприяє або перешкоджає вибору споживачем тієї чи іншої послуги (перш за все виду спорту і програми занять) або спортивно-оздоровчої організації.

По-п’яте, у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг фактор ціни втрачає своє основне значення, що суттєво обмежує можливості цінової конкуренції. Більш того, рівень цін не може слугувати індикатором якості і конкурентоспроможності послуг. Так, наприклад, низька ціна часто асоціюється з низькою якістю обслуговування і, навпаки, висока ціна не являється гарантією якості наданих послуг. У той же час послуги найвищої якості, які користуються високим попитом серед населення, можна отримати і безкоштовно, наприклад, в рамках позакласної спортивно-оздоровчої роботи на базі загальноосвітньої школи.



*Рис. 2.5. Маркетингові функції організації, яка надає і продає фізкультурно-оздоровчі послуги населенню*

## МАРКЕТИНГОВІ ФУНКЦІЇ ГОСПОДАРСТВА

Регулювання ринку фізкультурно-оздоровчих послуг за допомогою втілення в життя законів, податкових положень, постанов та інших нормативно-правових актів

Правовий захист суб'єктів маркетингу (перш за все споживачів) від монополізму, недобросовісності у бізнесі, рекламі, обслуговуванні; забезпечення якості фізкультурно-оздоровчих послуг

Ведення статистики і сприяння проведенню масштабних ринкових досліджень

Вироблення пріоритетних стратегічних напрямків і планування маркетингової діяльності суб'єктів ринку

Розробка і реалізація цільових державних програм з фізичної культури та спорту як елементу товарної політики

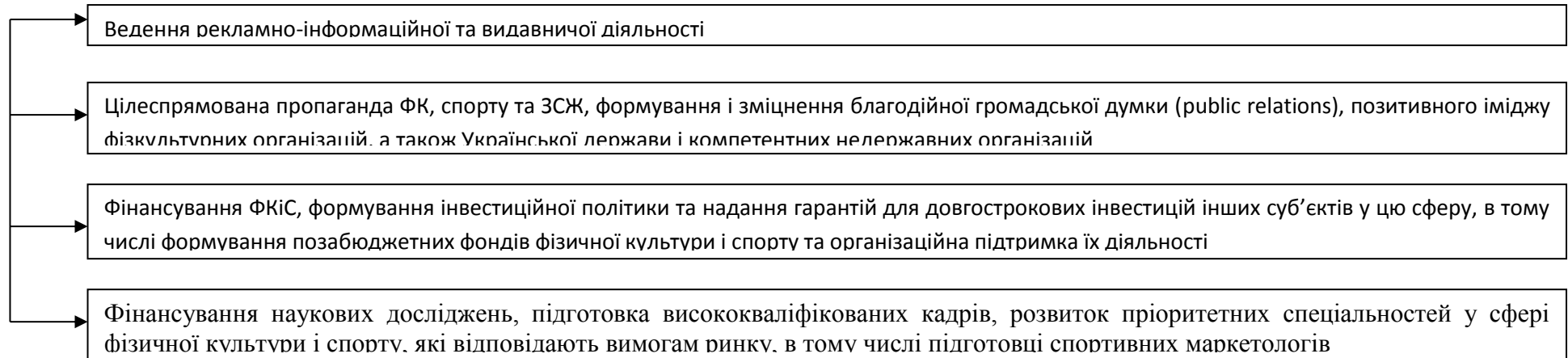
Міжгалузєва і міжрегіональна координація діяльності інших суб'єктів ринку

Ініціація, формування, нарощування і підтримка попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги у різних формах

Надання гарантій доступності фізкультурно-оздоровчих послуг для всіх категорій клієнтів, надання умов доступу до фізичного виховання і спорту представникам найменш захищених верств населення України відповідно до їх інтересів і потреб

Атестація і акредитація установ та організацій фізкультурної направленості, експертиза програм фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи з населенням по асортименту і якості

Участь в удосконаленні державної системи і процедурах стандартизації та сертифікації спортивних товарів і послуг



**Рис. 2.6.** Маркетингові функції держави як суб'єкта управління галуззю “Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини”

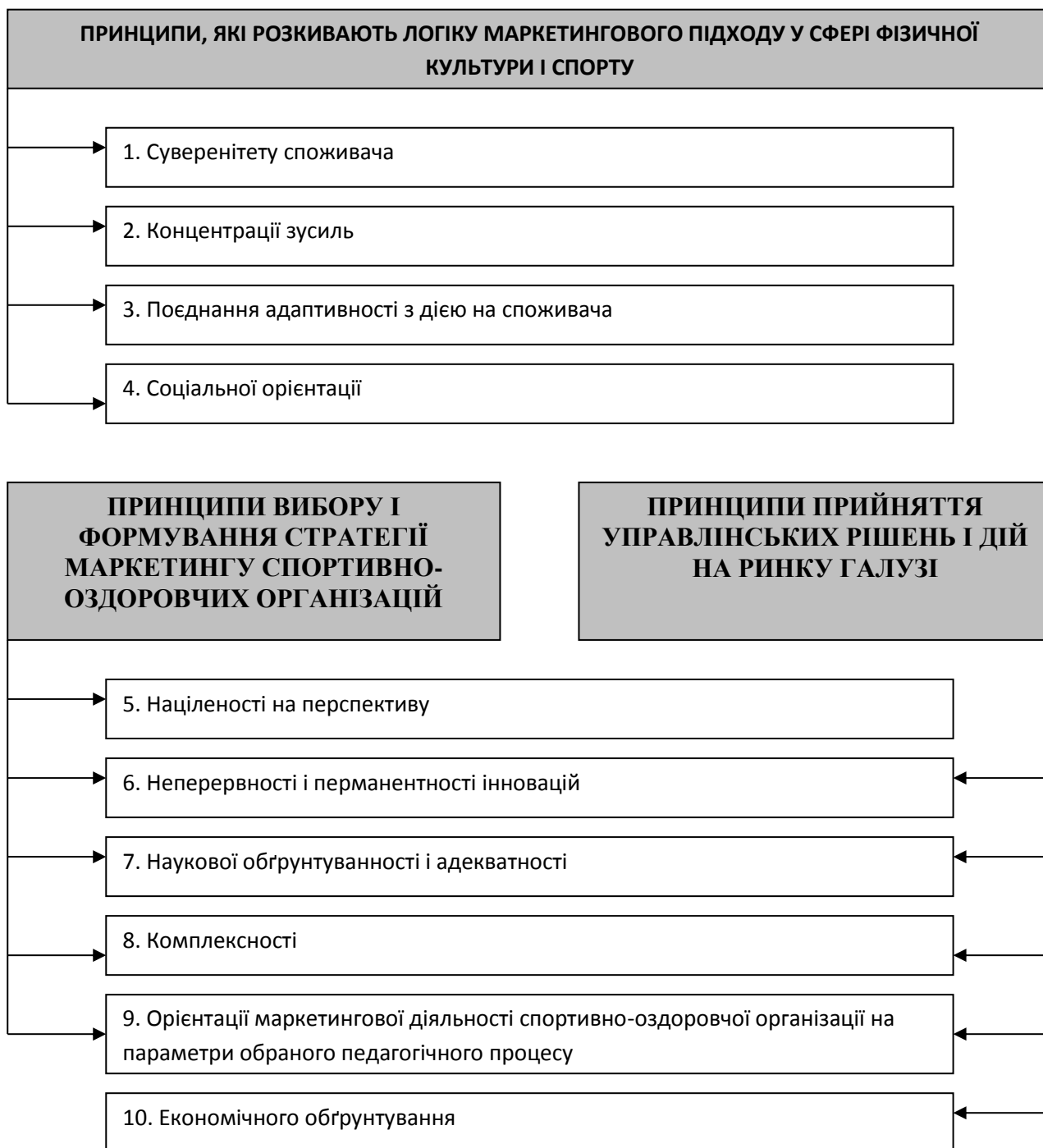
Тому будь-які кроки у визначені і зміні ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги повинні супроводжуватись вичерпними поясненнями з боку їх продуцента; такого роду аргументація повинна бути донесена до відома зацікавлених суб'єктів ринку за допомогою організованих комунікаційних заходів.

По-шосте, як відомо, ринок фізкультурно-оздоровчих послуг має вузьку територіальну локалізацію: клієнти конкретної спортивно-оздоровчої організації зазвичай проживають (вчаться, працюють) поблизу (часто в межах пішої доступності) від неї. Звідси – масова реклама неефективна на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, оскільки транслюється і для зайвої аудиторії – тих, хто проживає дуже далеко від спортивної бази і не цікавиться її послугами. Крім того, внаслідок вузької територіальної локалізації ринку особливе значення набувають особисті контакти (включаючи соціально-побутовий канал комунікацій) і власний продаж фізкультурно-оздоровчих послуг.

#### **Питання 2.4. Принципи маркетингу і управління маркетинговою діяльністю у сфері фізичної культури та спорту**

Сутність маркетингу галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини” сконцентрована в його *принципах* – основних вихідних теоретичних положеннях і правилах, при дотриманні яких забезпечується ефективний розвиток галузі в умовах цивілізованих ринкових відносин.

Усі принципи маркетингу умовно розподіляються на три взаємопов’язані групи (рис. 2.7). В принципах, які відносяться до першої групи (№ 1-4), розкривається *логіка маркетингового підходу* до сфери фізичної культури і спорту. Друга група (№ 5-9) включає принципи *вибору і формування стратегії маркетингу* спортивно-оздоровчих організацій. До третьої групи (№ 6-10) відносяться *принципи прийняття конкретних управлінських рішень та дій* на ринку.



*Рис. 2.7. Принципи маркетингу та управління маркетинговою діяльністю галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини”*

1. Найголовніший принцип маркетингу – **принцип суверенітету** споживача, який може бути розкритий і конкретизований наступними принципами:

- орієнтація на ефективне рішення проблем реальних і потенційних клієнтів спортивно-оздоровчих організацій; суверенітет не абстрактного

усередненого споживача, як це прийнято у масовому маркетингу, а конкретних чітко окреслених сегментів ринку з притаманним їм запитам і можливостям; розгляд потреб не у вузькому, а в широкому значенні, в тому числі поза рамками традиційних, відомих способів їх задоволення; облік не лише запропонованих (вербальних), але й латентних (прихованих, часто невідомих) показників попиту населення на послуги спортивно-оздоровчих організацій; ставлення до клієнтів як до активних учасників процесу виробництва і споживання фізкультурно-оздоровчих послуг;

- розуміння якості послуг галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини” як міри, в якій послуги задовольняють потреби клієнтів спортивних організацій, причому по такій ціні, яку вони можуть собі дозволити, і тоді, коли вони нуждаються у даних послугах. У зв’язку з цим незатребувані або надто дорогі фізкультурно-оздоровчі послуги не можуть вважатися якісними, а рівень якості послуги визначається ступенем задоволеності клієнтів (чим вищий рівень його споживчої задоволеності, тим вище якість);

- розуміння конкурентоспроможності послуг галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини” як міри їх затребувані і привабливості для споживачів. Виходячи з цього конкурентоспроможними можуть вважатися лише послуги, які купуються; незатребувані або надто дорогі послуги не можуть бути конкурентоспроможними.

2. Принцип **концентрації зусиль** – зосередження зусиль і ресурсів спортивно-оздоровчої організації на розробці і наданні таких послуг, які реально необхідні цільовим споживачам.

3. Принцип **сполучення адаптивності з дією на споживача**. З одного боку необхідно дотриматися основного принципа маркетингу – орієнтація діяльності спортивно-оздоровчої організації на споживача. З іншого боку – це ні в якому разі не означає пасивне слідування за споживачем, за його потребами. Важливою метою маркетингу є створення «свого» споживача, що означає, не зазіхаючи на суверенітет клієнта, сформувати його купівельну поведінку таким чином, щоб він



став постійним клієнтом спортивно-оздоровчої організації. Для реалізації принципу необхідне використання методів не реактивного, а випереджаючого та активно формуючого ринок фізкультурно-оздоровчих послуг і попит.

4. Принцип **соціальної орієнтації** маркетингу передбачає поряд з виробничими і господарсько-економічними проблемами постановку та рішення проблем перспективного розвитку клієнта, як особистості, колективу спортивно-оздоровчої організації, різного роду соціальних інститутів (сім'ї, школи, здоров'я людини, культури, міжособових і соціальних стосунків, праці, влади, права і т. ін.), держави і суспільства в цілому.

5. Принцип **цілеспрямованості на перспективу** – домінування організації на довготривалу перспективу і вирішальні напрямки розвитку світового і вітчизняного руху та ринку послуг галузі.

6. Принцип **неперервності і перманентності інновацій** полягає в систематичному (неперервному) зборі, обробці і втіленні в стратегічних і тактичних управлінських рішеннях додаткової інформації, яка надходить про фізкультурний (олімпійський) рух, спосіб життя, спортивні інтереси і потреби населення, віяння моди, кон'юнктури ринку, його реакції і т. ін. Цей принцип передбачає планування і здійснення маркетингової діяльності в *режимі моніторингу*.

З іншого боку, принцип передбачає постійне оновлення й удосконалення запропонованих фізкультурно-оздоровчих, супутніх і додаткових послуг, включаючи їх матеріально-технічне забезпечення, розробку і впровадження більш досконаlih педагогічних технологій, нових способів стимулювання збуту і комунікаційної практики, визначення нових каналів розповсюдження послуг, інновацій у сфері менеджменту, цінової, конкурентної та кадрової політики організації.

7. Принцип **наукової обґрунтованості та адекватності** передбачає необхідність використання наукового підходу з метою

досягнення узгодження стратегії і конкретних дій спортивно-оздоровчої організації з реальними параметрами зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища.

Реалізація принципу наукової обґрунтованості і адекватності передбачає:

- пізнання і облік об'єктивних закономірностей, реальних процесів і пануючих тенденцій розвитку фізкультурного руху та ринку галузі;
- формування стратегії і планування конкретних дій спортивно-оздоровчої організації на основі якісної маркетингової інформації, яка повинна бути актуальною, точною, достовірною і повною;
- використання різних варіантів прогнозів, оцінок і рішень на мультифакторній основі;
- підвищення точності прогнозів – переважне оперування кількісними оцінками показників, які розглядаються, використання сучасного, адекватного вирішуваним завданням математико-статистичного і економіко-математичного інструментарію.

8. Згідно принципу **комплексності** ринковий успіх спортивно-оздоровчої організації може бути забезпечений лише сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених засобів маркетингу (елементів комплексу “семи Р”).

Комплексність означає, що певні маркетингові дії (аналіз і прогнозування споживачів та попиту на послуги спортивних організацій, формування і оптимізація пропозиції фізкультурно-спортивних, супутніх і додаткових послуг, розробка і реалізація цінових, збутових і комунікаційних акцій і т. ін.), взяті окремо, нездатні забезпечити той ефект, який дає використання маркетингу як системи. Сумісна дія елементів системи (складових комплексу “семи Р”) дає *ефект синергії*, який полягає в тому, що результат цієї дії кількісно і якісно перевищує просту суму результатів окремих дій кожного з елементів.

**9. Принцип орієнтації маркетингової діяльності** спортивно-оздоровчих організацій **на параметри обраного педагогічного процесу.**

Принцип передбачає виявлення, урахування і співвідношення характеристик обраного педагогічного процесу:

- з генеральним стратегічним напрямком діяльності спортивно-оздоровчої організації, цілями її господарської і ринкової діяльності, а також способами і інструментами їх досягнення;
- з конкретними маркетинговими заходами, які реалізуються в рамках виробничої, цінової, комунікаційної, збутової, конкурентної і кадрової політики спортивної організації (тобто комплексу “семи Р”).

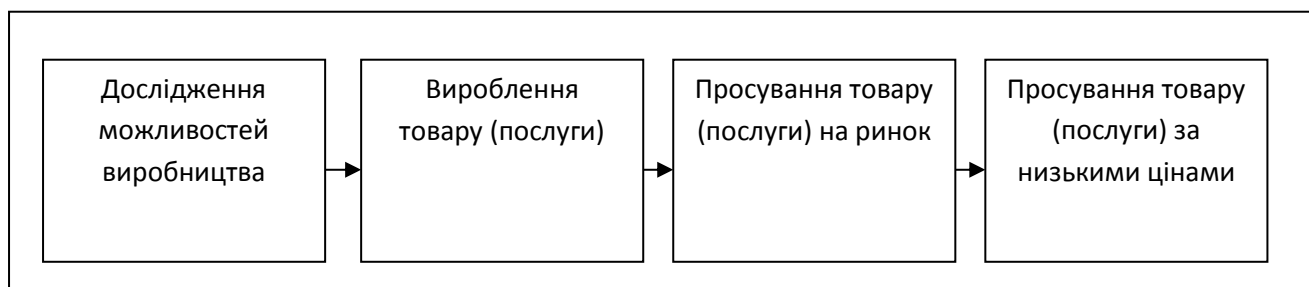
**10. Принцип економічного обґрунтування.** Згідно з принципом кінцевий вибір найбільш вигідних варіантів управлінських рішень повинен здійснюватись лише після проведення економічного аналізу та обґрунтування його переваг альтернативним варіантам.

**Питання 2.5. Сучасні концепції маркетингу у спортивно-оздоровчій діяльності**

Різноманітність функцій і видів діяльності, які притаманні маркетингу, вимагають від кожної спортивно-оздоровчої організації вибору єдиної основи ведення ділової активності. Основу може скласти одна з п'яти сучасних концепцій маркетингу. Кожна із концепцій передбачає власний підхід до планування і здійснення маркетингової діяльності і може розглядатись як ідеологія ринкової активності організації.

**1. Концепція удосконалення діяльності спортивно-оздоровчої організації** передбачає, що споживачі будуть зацікавлені у послугах, які широко розповсюджені і доступні за ціною. Отже, керівництво організації повинно зосередити свої

зусилля на удосконаленні процесу надання і розподілу послуг між кінцевими споживачами (рис 2.8).



*Рис. 2.8. Схема концепції маркетингу виробничої орієнтації*

Використання даної концепції актуальне у двох випадках: по-перше, коли попит на послуги перевищує пропозиції і, по-друге, коли собівартість послуг надто висока і підвищення продуктивності дозволяє її знизити.

Основними засобами реалізації даної концепції є:

- нарощування масштабів виробництва фізкультурно-оздоровчих послуг, що досягаються за допомогою:

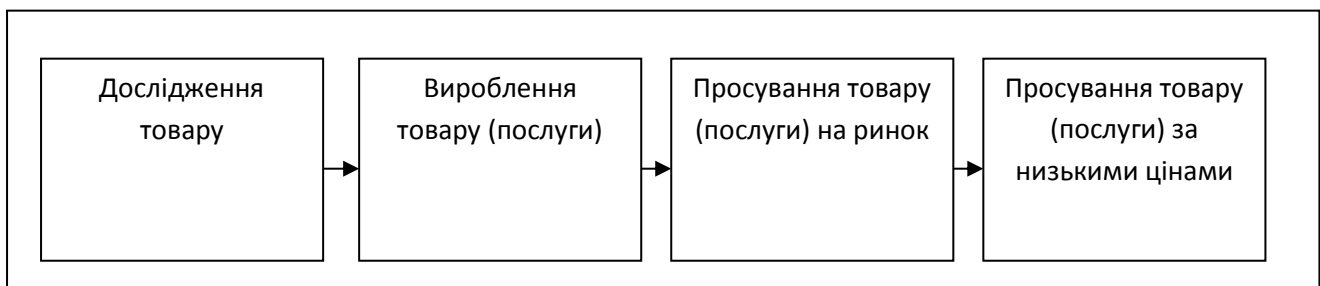
- збільшення пропускної здатності спортивної бази;
- забезпечення стабільної і максимально можливої (виходячи з існуючих нормативів) завантаженості спортивно-оздоровчих споруд незалежно від дня тижня, часу доби та сезону;
- забезпечення 100%-ої наповнюваності учбових, учбово-тренувальних, спортивно-оздоровчих та інших груп займаючихся;

- зниження собівартості процесу надання послуг (за рахунок збільшення обсягу виробництва фізкультурно-оздоровчих послуг, інтенсифікації експлуатації спортивних майданчиків, спеціалізованих і підсобних приміщень, а також підвищення інтенсивності праці персоналу фізкультурних організацій).

Концепції удосконалення діяльності дотримуються спортивно-оздоровчої організації і споруди, які працюють за принципом конвеєра, і намагаються кожної години обслуговувати якомога більше відвідувачів. До їх числа можна віднести плавальні басейни, тенісні і фітнес-клуби, льодові арени і аквапарки.

Негативні риси і наслідки використання цієї концепції – байдужість до запитів споживачів, зневажливе ставлення до клієнтів, послуг і організацій.

2. **Концепція удосконалення продукту** виходить з передбачення, що споживач віддасть перевагу тій спортивно-оздоровчій організації, яка пропонує послуги, що мають вищий у порівнянні з конкурентами рівень якості. Виходячи з цього спортивно-оздоровча організація повинна зосередити свої зусилля на постійному удосконаленні якості послуг. Провідним засобом досягнення поставленої мети вважається модернізація наданих послуг (рис. 2.9).



**Рис. 2.9.** *Схема концепції маркетингу товарної орієнтації*

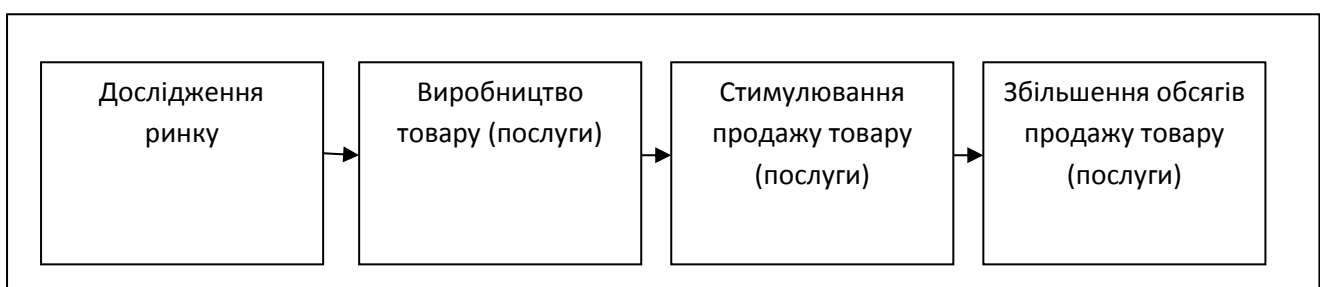
Даній концепції дотримується багато спортивних шкіл (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ та ін.), які спрямовані на пошук нових, найбільш ефективних і досконалих програм, форм, засобів, методів, методик навчання і тренування, включаючи матеріально-технічне, кадрове, наукове, медичне та ін. забезпечення цього процесу. Керівництво таких організацій впевнене, що якщо їм вдасться створити ідеальну (результативну) систему підготовки елітних спортсменів, то в них не буде відбою від бажаючих отримати послуги їх спортивної школи.

Іншим прикладом використання концепції можуть бути маркетингові компанії багатьох країн і міст, які виборюють право проведення на своїй території масштабних спортивних змагань. Організатори таких компаній вважають, що якщо їм вдасться побудувати найсучасніші спортивні споруди, весь світ прийме їх пропозиції. Однак це не так. Практика показує, що право бути приймаючою стороною нерідко добивалися країни і міста, які володіють

не найкращою спортивною, транспортною, готельною та іншою інфраструктурою. Секрет в тому, що їм вдалося грамотно і професійно реалізувати комплексну програму лобювання своїх інтересів засобами маркетингових комунікацій: пропаганди, формування благодійної суспільної думки, соціальної і комерційної реклами, особистих контактів з представниками бізнес-еліти, власних структур, органів управління фізкультурними рухом різних рівнів і т. ін.

Негативною стороною використання концепції удосконалення продукту можна вважати маркетингову короткозорість – випускання з виду можливостей цінової, збутової і комунікаційної (public relations, publicity, агітаційної, пропагандистської, рекламної та ін.) діяльності, ігнорування проблем і потреб клієнтів, ділових партнерів і контактних аудиторій.

3. **Концепція інтенсифікації комерційних зусиль** базується на ствердженні, що послуги спортивно-оздоровчої організації не будуть затребувані у достатній кількості, якщо не здійснювати значних зусиль у сфері збуту і стимулювання продажу. Особливо активно використовують цю концепцію комерційні спортивно-оздоровчої організації; основна мета яких – отримати економічну вигоду (прибуток) за рахунок зростання продажу; основні цілі досягнення – комерційні зусилля, заходи по стимулюванні збуту і комунікаційні акції (рис. 2.10).



**Рис. 2.10.** *Схема концепції маркетингу збутової орієнтації*

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль практикується також в маркетингу персоналій (відомих спортсменів, тренерів, функціонерів), спортивних змаганнях і подіях, до неї удаються і виробники спортивних товарів

в періоди перевиробництва. В усіх перерахованих випадках мета маркетингу – продати те, що є в наявності (контракт з гравцем або тренером, білет на стадіон, клубну картку, абонемент в басейн, домашній спортивний тренажер і т. ін.), а не те, чого вимагає ринок. Такий маркетинг орієнтований на акт продажу, а не на створення тривалих, взаємовигідних відносин з клієнтами.

Негативні дії комерційного підходу – байдужість до потреб і запитів споживачів, втрата довіри клієнтів через можливість приховання недоліків продукту, а звідси – формування негативного іміджу організації.

Так, наприклад, розчаровані споживачі фізкультурно-оздоровчих послуг можуть:

- відмовитися від послуг даної організації і надати перевагу послугам її найближчих конкурентів;
- знайти інший, навіть не спортивно-оздоровчий, девіантний шлях задоволення своїх потреб;
- почати розповсюджувати серед свого найближчого оточення негативну інформацію про спортивно-оздоровчу організацію, її кадровий склад та послуги, які не сприяють покращенню іміджу останньої. За даними зарубіжних маркетологів, задоволений клієнт розказує про послугу, яка йому сподобалася, в середньому трьом своїм знайомим, а незадоволений – біль ніж десятьом.

4. В *концепції маркетингу* (інша назва – *концепція маркетингу-мікс*) досягнення спортивною організацією своїх цілей, включаючи отримання економічної вигоди, напряду пов'язується з головною умовою – ефективним задоволенням запитів споживачів (рис. 2.11).



*Рис. 2.11. Схема концепції організації збуту товарів (послуг)*

Тим самим фіксується:

- основний об'єкт уваги – запити і потреби клієнтів;
- мета маркетингу – найбільш ефективно задоволення клієнтів;
- засоби досягнення мети – комплексні маркетингові зусилля (маркетинг-мікс, або комплекс “семи Р”).

Сутність концепції може бути визначена за допомогою наступних постулатів: “Знайти потребу і задовольни її”, або “Люби клієнта, а не продукт”, або “Виробляй те, що зможеш продати, замість того, щоб намагатися продати те, що можеш виробити”.

Даний підхід лише нещодавно став використовуватись в діяльності спортивно-оздоровчих організацій. Сфера його розповсюдження буде розширюватись по мірі розвитку ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, а також внаслідок насичення ринку праці спеціалістами, компетентними в питаннях маркетингу фізичної культури і спорту.

На перший погляд, концепція маркетингу і інтенсифікації комерційних зусиль дуже схожі, однак між ними є принципові відмінності (табл. 2.3).

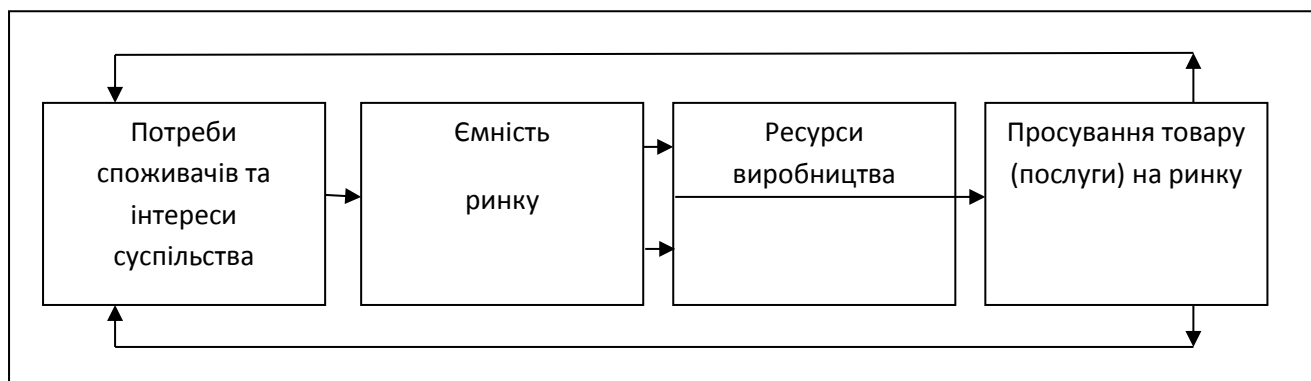
Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика концепцій інтенсифікації комерційних зусиль і маркетингового підходу**

<b>Концепція</b>	<b>Інтенсифікації комерційних послуг</b>	<b>Маркетингового підходу</b>
<b>Характеристики</b>		
<b>Базовий принцип</b>	Суверенітету виробника (продавця)	Суверенітету споживача
<b>Основний об'єкт уваги</b>	Продукція (що є в наявності), яка виробляється	Мінливі і перспективні запити та потреби клієнтів
<b>Засоби досягнення мети</b>	Удосконалення системи збуту, стимулювання продажу, комунікаційної практики	Комплексні маркетингові зусилля (маркетинг-мікс)
<b>Джерело отримання економічної вигоди</b>	Зростання обсягу продажу	Задоволення потреб клієнтів
<b>Тривалість відносин з клієнтами</b>	Коротка, підчас рівна тривалості процедури укладання угоди	Довга, в ідеалі довічна



5. *Концепція соціально-етичного маркетингу* розглядає маркетингову діяльність у тісному зв'язку з новими глобальними проблемами людства, які породжені постіндустріальною інформаційною цивілізацією, до їх числа відносяться: погіршення екологічної ситуації, соціальний розкол суспільства, підвищення фізичного та психічного напруження праці в умовах ринкових відносин, слабкість державної соціальної політики, зниження рівня здоров'я та фізичних кондицій населення, розповсюдження гіпокінезії та різних проявів відхилення поведінки і. т. ін. (рис 2.12).



*Рис. 2.12. Схема концепції соціально-етичного маркетингу*

Концепція соціально-етичного маркетингу вимагає дотримання інтересів споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг, спортивно-оздоровчих організацій, суспільства в цілому і держави (рис. 2.13).



*Рис. 2.13. Сутність соціально-етичної концепції маркетингу у сфері ФКіС*

Сутність концепції можна визначити наступним чином: спочатку виявляються інтереси, потреби, проблеми і запити цільових споживачів, потім спортивно-оздоровна організація забезпечує (не без вигоди для себе) їх задоволення більш ефективними, ніж у конкурентів, способами, які сприяють підвищенню рівня благодійності клієнтів і суспільства в цілому.

Слід визнати, що в реальному житті це досягається далеко не завжди, однак концепція соціально-етичного маркетингу – це ідеал, до якого спортивно-оздоровні організації повинні прямувати.

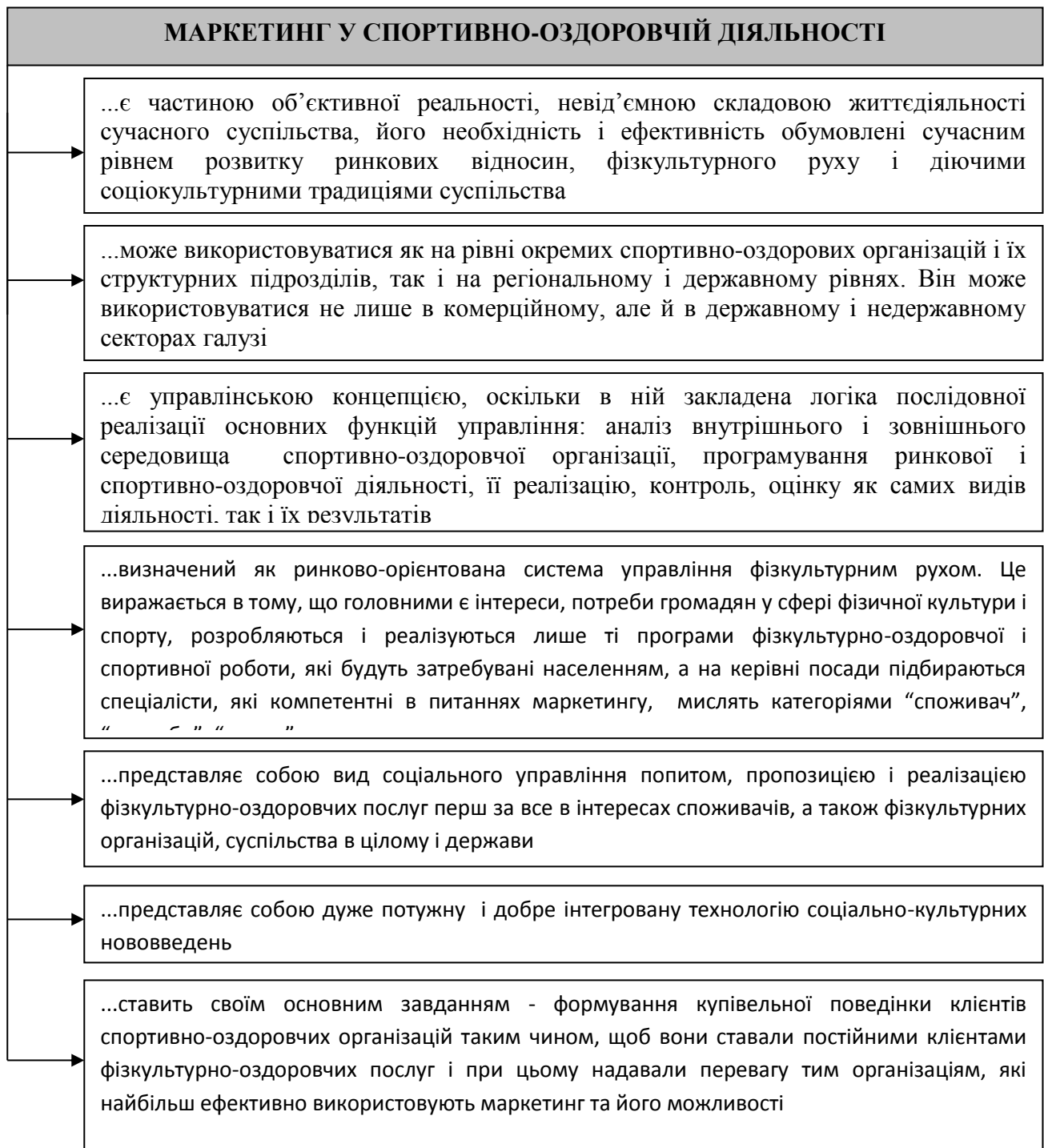
**Питання 2.6. Сутність маркетингу у спортивно-оздоровчій діяльності**

В результаті проведеного аналізу об'єктів і суб'єктів маркетингової діяльності з притаманними їм функціями, а також змісту, особливостей, принципів та сучасних концепцій маркетингу у сфері фізичної культури і спорту, можна визначити сутність маркетингу в цілому (рис. 2.14).

Загальновідомо, що маркетинг і маркетингові технології значною мірою застосовуються у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг. Це пов'язано з тим, що саме з аналізу загальної і фізичної культури особистості маркетинг починається та їх формуванням завершується. Водночас, починаючи з вивчення способу життя, маркетинг «на виході» реалізації проекту або програми фізкультурно-оздоровчої роботи з населенням має формувати певний спосіб життя. Це означає, що маркетинг у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг є потужною й інтегрованою технологією соціально-культурних нововведень, важливою складовою загальної культури і духовного життя сучасного суспільства.

Разом з тим, домінуюче положення у маркетингу послуг набуває необхідність врахування соціальних факторів. Оскільки значна частина споживачів послуг сфери фізкультурно-оздоровчих послуг – діти, підлітки, молодь, яка навчається, пенсіонери, інваліди, фізкультурно-оздоровча робота з

ними є одним із пріоритетних напрямів державної соціальної політики. В цих умовах принцип ринку «витрати – прибуток» поступається місцем основному принципу соціальної політики – «витрати – соціальні пріоритети». Все це дозволяє з упевненістю стверджувати, що маркетинг у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг може розглядатися як особлива форма соціальної роботи.



*Рис. 2.14. Сутність маркетингу спортивно-оздоровчої діяльності*

1. Дайте розгорнуту характеристику і розкрийте особливості маркетингу: а) спортивно-оздоровчих організацій та споруд; б) відомих спортсменів; в) спортивних команд; г) територій; д) громадських ідей та рухів; е) інтелектуальної власності спеціалістів і колективів спортивних організацій; ж) спортивних змагань; з) видів фізичної активності та спорту. Розробіть програму маркетингових заходів для кожного з перерахованих об'єктів маркетингу.
2. Які суб'єкти маркетингових відносин в системі; а) універсального спорту; б) позакласної спортивно-оздоровчої роботи з дітьми і підлітками; в) професійного спорту; г) дитячо-юнацького спорту; д) лікувальної та адаптивної фізичної культури; е) спортивно-масової роботи з населенням за місцем проживання? Розкрийте їх маркетингові функції.
3. Виберіть спортивно-оздоровчу організацію, діяльність якої вам добре знайома, і охарактеризуйте основні напрямки її маркетингової політики, проілюструйте їх прикладами конкретних маркетингових заходів.
4. Представте, що ви проводите маркетингову ревізію у спортивно-оздоровчій організації, діяльність якої вам добре знайома. Розробіть перелік питань, які б задали керівникам цієї організації з метою аналізу, наскільки в ній повно і ефективно: а) виконуються маркетингові функції; б) реалізується комплекс маркетингу.
5. Які особливості реалізації комплексу маркетингу: а) у дитячо-юнацькому клубі фізичної підготовки; б) у спортивній дитячо-юнацькій школі олімпійського резерву; в) у комерційному фітнес-клубі або спортивно-оздоровчому центрі; г) у районному комітеті з фізичної культури та спорту; д) у студентському спортивному клубі;

е) у фізкультурно-спортивному клубі інвалідів; ж) у спортивному клубі професійного спорту.

6. Охарактеризуйте особливості маркетингу у галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини».
7. В чому подібність і відмінності в організації та здійсненні маркетингової діяльності в прибуткових і неприбуткових спортивно-оздоровчих організаціях?
8. Розкрийте зміст принципів маркетингу і управління маркетинговою діяльністю у галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини». Наведіть приклади конкретних маркетингових заходів, які ілюструють діяльність кожного з принципів маркетингу.
9. Наведіть приклади спортивно-оздоровчих організацій, які дотримуються концепцій: а) удосконалення системи виробництва; б) удосконалення послуг, які надаються; в) інтенсифікації комерційних послуг; г) маркетингу-мікс; д) соціально-етичного маркетингу. В чому сутність, переваги і недоліки названих концепцій?
10. На прикладі конкретної спортивно-оздоровчої організації поясніть відмінності в прийнятті рішень з її управління в руслі концепції: а) удосконалення наданих послуг; б) інтенсифікації комерційних зусиль; в) маркетингу-мікс.
11. Що таке соціально-етичний маркетинг? Яка його основна мета? Чи повинні прибуткові спортивно-оздоровчі організації дотримуватись концепції соціально-етичного маркетингу?
12. Чи соціальний по своїй сутності: а) дитячо-юнацький спорт; б) професійний спорт; в) спорт вищих досягнень; г) ветеранський спорт; е) спорт для осіб з обмеженими можливостями (інвалідів)? Чи він всього навсього імітація соціально-етичного маркетингу? Обґрунтуйте свою відповідь.

13. В чому полягає сутність маркетингу як: а) виду соціального управління попитом, пропозицією і реалізацією фізкультурно-оздоровчих послуг; б) технології соціально-культурних нововведень; в) ринково-орієнтованої системи управління фізкультурним рухом?
14. Які а) господарсько-економічні; б) соціокультурні; в) організаційно-педагогічні результати можуть бути отримані в організації спортивно-оздоровчої спрямованості за допомогою маркетингу?
15. В чому полягає економічна і менеджериальна, а в чому – соціально-психологічна і соціокультурна сутність маркетингу?

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Герасемчук В. Г. Маркетинг: Теория и практика / В. Г. Герасемчук. – К.: Вища школа, 1994.
2. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершхен. – М.: Высшая школа, 1995.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.: СПб; Киев: Вильямс, 1999.
4. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М.: Академия, 2002.
5. Пашкус Ю. В. Введение в бизнес / Ю. В. Пашкус, О. Н. Мисько. – Л.: Северо-Запад, 1991.
6. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / И. И. Переверзин. – М.: СпортАкадемПресс, 2002.
7. Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг / Е. В. Песоцкая. – СПб.: Питер, 2000.
8. Прауде В. Р. Маркетинг: Навч. посібник / В. Р. Прауде, О. Б. Білий. – К.: Вища школа, 1994.

9. Степанова О. Н. Сущность и особенности маркетинга услуг физической культуры и спорта: Научно-методические разработки / О. Н. Степанова, В. А. Дубов. – М.: РАГС при Президенте РФ, 2001.
10. Степанова О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2007.



### Питання 3.1. Нужда, потреби і попит як основа маркетингової діяльності. Діалектика формування попиту

Маркетинговий підхід до рішення завдань, які стоять перед сучасними спортивно-оздоровчими організаціями, заснований на вивченні, формуванні, нарощуванні та задоволенні потреб людей в заняттях фізичними вправами і видами спорту. Таким чином, як писав відомий маркетолог П.С. Завьялов: «Потреби – це вихідна ідея маркетингу та його «компас».

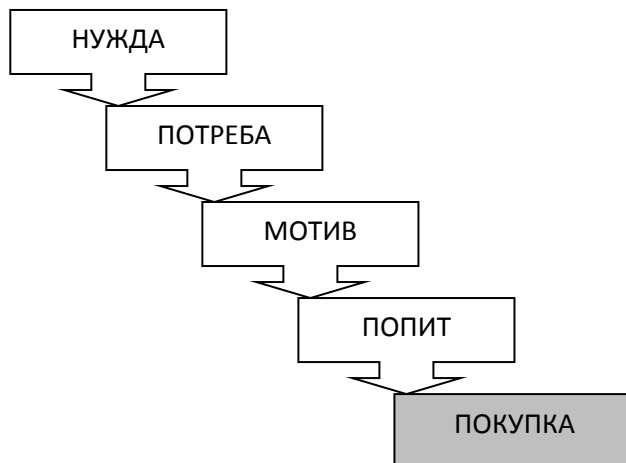
Потреби з'являються у прагненнях людей мати ті чи інші блага і знаходять в собі різні сполучення об'єктивного і суб'єктивного початку. Наприклад, абсолютно об'єктивна потреба людського організму в рухах, але способи її задоволення можуть бути різними – від прогулянки на свіжому повітрі до виснажливого тренування у гімнастичній залі або на боксерському рингу – все це справа смаку, звички, тобто суб'єктивної потреби. Тому необхідно розрізнити потребу як внутрішній стан суб'єкта (групи людей або суспільства в цілому) і, як внутрішній прояв цього стану, який обумовлений соціальними, культурними, економічними умовами життєдіяльності людини.

Зовнішня і внутрішня детермінованість *потреб* обумовлює їх тісний взаємозв'язок з іншими, не менш важливими для маркетингу категоріями, такими як, *мотив* і, особливо *попит*, який визначає можливість здійснення покупки. Щоб розібратись у сутності, різниці і взаємообумовленості даних понять, розглянемо *діалектику формування попиту* (рис. 3.1).

Первинним у цьому процесі є виникнення *нужди*. *Нужда* – це стан дискомфорту, який усвідомлюється суб'єктом як різниця між реальним і бажаним станом, або, навпаки, бажання зберегти стан комфорту, задоволення. Таким чином, *нужда* – це внутрішній стан суб'єкта; він ще не пов'язаний з будь-яким конкретним предметом.



Коли нужда усвідомлюється, тобто коли суб'єкту стає зрозумілим що йому треба, відбувається трансформація нужди в потребу. Таким чином, потреба – це нужда, яка прийняла специфічну, конкретну, предметну форму відповідно до культурного рівня і особистості індивіда.



*Рис. 3.1. Діалектика формування попиту*

З точки зору маркетингу, *потреба* – це усвідомлена необхідність мати певну кількість конкретних благ. У даному випадку завданнями маркетолога: оцінити нужду, визначити потребу стосовно якого-небудь продукту.

Для вибору продукту, а тим більше здійснення покупки, наявність потреби є умовою хоча і необхідною, але недостатньою. Щоб змусити споживача діяти, підштовхнути його до акту покупки, потреба спочатку повинна стати мотивом, а потім трансформуватися у попит.

*Мотив* (або спонукання) – це потреба, яка досягла такого рівня інтенсивності, що збуджує людину здійснювати дії, які спрямовані на її задоволення. Інакше кажучи, *мотив* – це інтенсивний тиск потреби на людину.

Однак для здійснення покупки однієї лише потреби (навіть настільки сильної, щоб стати мотивом) недостатньо, якщо ця потреба не підкріплена грошовими одиницями покупця. Тому, щоб пред'явити попит на конкретний продукт, споживач повинен спочатку оцінити рівень своїх фінансових можливостей. Якщо вони достатні для задоволення пред'явленої потреби, ми

говоримо про наявність попиту. *Попит* – це потреба в конкретній кількості товарів або послуг, які забезпечені грошовими одиницями. Тобто, попит – це не вся потреба, а лише та її частина, яка забезпечена грошами. Платіжоспроможний клієнт здійснює *покупку* товару (послуги).

Виходячи із наведеної схеми, можна зробити висновок, що провідною складовою попиту є потреба. Дослідженню потреби у маркетингу приділяється велике значення, оскільки, виявляючи потреби, виробник впроваджує їх у конкретний продукт (будь то товар чи послуга), грамотно позиціонує його на цільовому ринку, проводить результативну комунікаційну кампанію, активізує збут, тобто добивається суттєвого ринкового успіху, випереджаючи своїх конкурентів.

### **Питання 3.2. Поняття потреби у маркетингу**

Сучасна наука розглядає потребу як деякий специфічний стан людини (групи людей або суспільства в цілому), який виникає внаслідок того, що людина існує, по-перше, як окрема біологічна особа, по-друге, є одним із елементів суспільної системи і, по-третє, взаємодіє із зовнішнім оточенням (суспільством, живою і неживою природою). Виходячи з цього існує достатньо велика кількість теорій і, отже, класифікацій потреб. Усі потреби розподіляють на первинні і вторинні.

***Первинні потреби*** за своєю природою є фізіологічними і, як правило, природженими. Прикладами можуть бути потреби у їжі, воді, потреба дихати, спати, потреба рухатись.

***Вторинні потреби*** за своєю природою психологічні. Наприклад, потреба успіху, поваги, прихильності, влади тощо.

Первинні потреби закладені генетично, а вторинні, зазвичай, пізнаються з досвідом. Оскільки люди мають різний отриманий досвід, вторинні потреби більше різняться, ніж первинні. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або виміряти. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи за поведінкою людини. Психологи визначили, що *потреби є мотивом до дії*.

Розглянемо найбільш відомі теорії, в яких розглядаються потреби з точки зору маркетингу.

Найбільш відомою є **теорія Абрахама Маслоу** (1943 р.), який вважав, що потреби людини мають ієрархічну структуру, яку сам автор представив у вигляді піраміди і розподілив на п'ять рівнів (рис. 3.2).

Розкриємо класифікаційну схему потреб А. Маслоу відносно спортивно-оздоровчої практики.



*Рис. 3.2. Ієрархічна структура потреб людини за А. Маслоу*

Перші два рівні утворюють **нижчі**, або **первинні** потреби. До них відносяться фізіологічні потреби, також потреби безпеки:

1-й рівень – *фізіологічні* потреби (є необхідними для виживання): рух, (активний) відпочинок, отримання гострих відчуттів (адреналінова потреба), збереження та підвищення рівня здоров'я, нормальне функціонування різних систем організму (серцево-судинної, дихальної, нервової систем, опорно-рухового апарату та ін.);

2-й рівень – потреби у *безпеці та впевненості у майбутньому* включають потреби захисту від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені у майбутньому, тобто, це своєрідний психофізіологічний “страховий поліс” особистості). Виявленням потреби впевненості у майбутньому з точки зору фізичної культури і спорту є оволодіння життєво необхідними руховими уміннями і навичками (в тому числі самооборони і самозахисту), покращення

рівня своєї психофізичної і функціональної підготовленості, розвиток фізичних якостей.

Наступні три рівні, так звані *вищі*, або *вторинні* потреби включають соціальні потреби, потреби успіху і поваги і, на кінець, на вершині піраміди – духовні потреби, які можуть бути визначені як “самовираження через творчість”:

3-й рівень – *соціальні* потреби (іноді їх називають потребами у причетності) – це поняття, яке включає почуття незалежності від чого- або кого-небудь, почуття, що тебе сприймають інші, почуття соціальної взаємодії, прихильності та підтримки. У спортивно-оздоровчій практиці – це може бути спілкування, увага, симпатія з боку оточуючих, належність до колективу (спортивної групи, команди), спільність інтересів, сумісна праця (тренування, виступи на змаганнях) і т. ін.;

4-й рівень – потреба у *повазі*, яка включає потребу у самоповазі, особистих досягненнях, у компетентності, повазі з боку оточуючих, визнання. У сфері фізичної культури і спорту такими потребами є: володіння високим соціальним статусом (стати відомим спортсменом або лідером групи, (капітаном команди), виграти змагання високого рівня, поставити спортивний рекорд), повага з боку “значимих інших” (засвоїти найскладніший елемент, навчитися красиво рухатись, покращити свою зовнішність і отримати визнання своїх досягнень), можливість спортивного росту, впевненість у собі і власній компетентності;

5-й рівень – *потреба у самовираженні*. Це потреба, яка втілюється в реалізації своїх потенційних можливостей і зростання як особистості. Добитися перемоги над собою, знайти і реалізувати себе у творчій діяльності – це потреби, які реалізуються у сфері фізичної культури і спорту.

Як вважав А. Маслоу, потреби утворюють п'ять рівнів, кожен з яких може бути мотивом (спонуканням до дії) лише після задоволення потреби, яка знаходиться на більш низькій сходинці. В першу чергу людина намагається задовольнити найбільш важливу потребу. Як тільки потреба задоволена, вона

перестає бути мотивом, і людина починає думати про задоволення наступної за значенням потреби. Оскільки з розвитком людини як особистості поширюються її потенційні можливості, потреба у самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена. Тому і ***процес мотивації поведінки через потреби нескінченний.***

Однак у спортивній практиці така строга ієрархічність спостерігається не завжди. Наприклад, заради того, щоб запропонувати глядачеві неординарну програму (потреба у творчості і самовираженні) або виграти змагання високого рівня (потреба у повазі), багато спортсменів готові виконувати ризиковані елементи і обмежувати себе в їжі і відпочинку, не говорячи вже про спілкування з сім'єю та близькими людьми (тобто залишити нереалізованими потреби у спілкуванні, безпеці, а також фізіологічні потреби). Теорія потреб А. Маслоу отримала велике визнання у зарубіжних маркетологів; на її основі розробляються багаточисельні програми пропозиції товарів і послуг, які демонструють статус, престиж, повагу, визнання, сприяють самореалізації та самовираженню особистості. Крім того, використання даної теорії дає можливість не лише встановити мотивацію купівельного попиту, але й посилити дію тих або інших спонукальних мотивів.

Доволі близька до позиції А. Маслоу класифікація потреб, яка запропонована російськими спеціалістами **П.В. Симоновим і П.М. Єршовим**. Вони розподілили всі потреби на дві великі групи: *базові* і *метапотреби* (доброта, правдивість, краса, цілеспрямованість, унікальність, досконалість, завершеність, багатство, справедливість, простота, самодостатність, осмисленість і т. ін.). На їх думку, *базові* потреби постійні і ієрархічні, а *метапотреби* змінюються і рівнозначні. Ієрархію базових потреб П.В.Симонов і П.М. Єршов представили наступним чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ієрархія базових потреб**  
(за П.В.Симоновим і П.М. Єршовим)

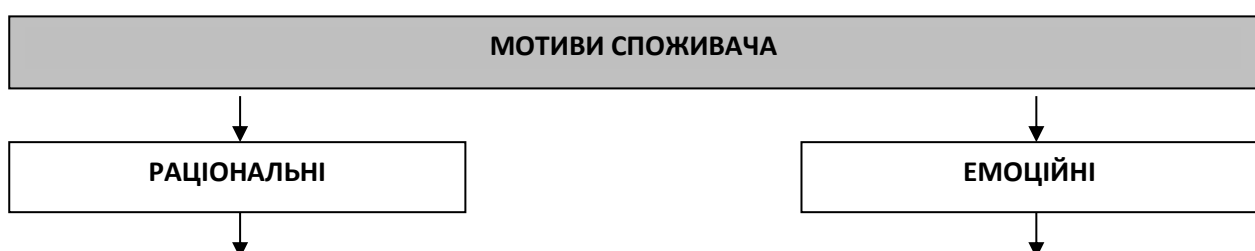
Група потреб	Приклади
Біологічні (нижчий рівень)	Потреби збереження своєї структури і функцій, безпеки у рухах, відпочинку, комфорту, економії сил і часу, у продовженні роду, в стабільності і турботі про завтрашній день, у насолоді і задоволеннях, у розвагах
Соціальні (другий рівень)	Потреба у спілкуванні, увазі, симпатії, любові, дружбі, визнанні і повазі з боку оточуючих, у справедливості, активності, в результаті (у досягненні мети), успіху (рості), лідерстві, потреба належати до соціальної групи і займати в ній певне місце (статусна потреба), потреба наслідувати поведінковим, моральним, естетичним та ін. еталонам, які прийняті у даному соціальному середовищі
Ідеальні (вищий рівень)	Потреба пізнання (когнітивна потреба) і споглядання, потреба у творчості, самореалізації, самовираженні, вірі, естетична потреба, потреба в озброєності (знаннями, уміннями, навичками: тут же потреба у наслідуванні та грі)

Теорія П.В. Симонова і П.М. Єршова широко використовується в маркетингу при розробці так званого ядра, або товару чи послуги. Рішення цього завдання передбачає виявлення спектру ведучих потреб (як правило, від однієї до семи), які впливають на ринковий вибір споживача. Отримана інформація стає основою для розробки програми позиціонування і просування продукту на ринку.

**Теорія Д. Шварца** виходить з того, що поведінка споживачів визначається *раціональними* і *емоційними* мотивами (рис. 3.3).

До *раціональних* мотивів автор відніс наступні (наведемо їх відносно специфіки ринку фізкультурно-спортивних послуг).

*Прибуток, або економія.* Виражається перш за все в економії грошей, часу і зусиль для досягнення певного рівня зручності і комфорту.



Прибуток або економія  
Зниження ризику  
Зручність  
Якість  
Гарантоване  
обслуговування  
Репутація

Своє "Я"  
Визнання  
Пізнання  
Наслідування моді

*Рис. 3.3. Класифікація потреб за Д. Шварцом*

*Зниження ризику.* Потреба відчувати себе впевнено і надійно, мати гарантії безпеки і стабільності. Так, клієнти спортивно-оздоровчих організацій приділяють увагу безпеці занять, вимагаючи, наприклад, присутності кваліфікованого лікаря, дотримання техніки безпеки (включаючи використання засобів і прийомів захисту, страхування і допомоги) при виконанні вправ, а також наявність у кожного клієнта медичної довідки, яка підтверджує відсутність захворювання, що є небезпечним для інших відвідувачів.

*Зручність.* Бажання полегшити, спростити свої дії. Так, одним із мотивів при виборі спортивно-оздоровчої організації є територіальна зручність її розташування.

*Якість.* При виборі фізкультурно-оздоровчих послуг у більшості випадків визначним фактором є їх очікувана якість. А оскільки про неї потенційний споживач нерідко судить по ціні, занадто низькі ціни можуть надати негативну дію на очікування, які пов'язані з тими або іншими послугами чи спортивними організаціями.

*Гарантоване обслуговування.* Споживачі фізкультурно-оздоровчих послуг у більшості випадків надають перевагу заняттям на сучасних, добре оснащених спортивно-оздоровчих спорудах, користуванням послугами висококваліфікованих тренерів, які запроваджують сучасні педагогічні технології, забезпечують гарантовано високу якість (результативність і надійність) навчання, тренування, формування фізичних кондицій і т. ін.

*Репутація.* Це один із найбільш значимих мотивів при виборі як спортивно-оздоровчої організації, так і конкретного виконавця послуг (тренера, інструктора, консультанта). Репутація спортивної організації і її тренерсько-викладацького складу є для споживачів одним із головних критеріїв прийняття рішення про те, чи заслуговує довіри надана їм послуга.

До *емоційних* мотивів поведінки Д. Шварц відніс наступні (конкретизуємо їх відносно спортивно-оздоровчих організацій).

*Своє “Я”.* Кожна людина бажає, щоб її цинили, поважали і завжди прагне відчувати свою значимість. Недарма клієнти спортивно-оздоровчих організацій вимагають до себе індивідуального підходу і постійної уваги тренера під час занять, а також ввічливості, доброзичливості та прояву поваги з боку персоналу спортивної бази.

*Визнання.* Дибившись певного соціального статусу, людина намагається вибрати собі відповідний (часто престижний) імідж і наслідувати йому скрізь. Одні знаходять задоволення придбавши послуги певної спортивно-оздоровчої організації; для інших більш важливим є сам процес обслуговування. Тому для успішної роботи з клієнтами обох типів маркетологам спортивно-оздоровчої організації слід використовувати в числі рекламних аргументів характеристики запропонованих послуг, які відповідають подібним мотиваціям, і (або) організувати роботу персоналу спортивно-оздоровчої організації таким чином, щоб надати клієнту можливість задовольнити свою потребу у визнанні.

*Пізнання.* Відомо, що на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг існує значна кількість споживачів, які прагнуть до постійної новизни – націлених на нові відкриття, знання, вчинки. Виявлення потенційних клієнтів, діями яких керує даний мотив, надзвичайно важливо, особливо при виведенні на ринок нових послуг. Їх приклад сприяє більш легкому і швидкому сприйняттю новинок основними групами споживачів.

*Слідування моді.* У кожній групі потенційних клієнтів спортивно-оздоровчих організацій є ті, купівельну поведінку яких визначає саме цей



мотив. Завдання маркетолога полягає в тому, щоб вчасно виявити таких споживачів і зробити їм відповідні пропозиції.

*Бажання бути прийнятим у суспільстві.* Людина хоче не лише відчувати свою значимість у суспільстві, але й бути прийнятою ним. Люди хочуть подобатися тим, хто їх оточує, і цей суто емоційний мотив може підштовхнути потенційних покупців до здійснення певних дій. Такого роду мотивації пояснюються високою потребою послуг у сфері фітнесу з боку жіночої аудиторії. Стаючи клієнтами фітнес-клубів і центрів, жінки, як правило, прагнуть схуднути, підвищити тонус м'язів, сформувати красиву фігуру, виправити поставу, покращити свою зовнішність, навчитися красиво рухатись і т. ін., думаючи, що тим самим вони отримають визнання суспільством.

*Престиж.* Даний мотив може розглядатися з двох сторін. З одного боку він виражається в устремлінні належати до однієї соціальної групи, а з іншого – навпроти, може означати повну незалежність. У цьому випадку мова йде про індивідуалізацію, про потреби бути поміченим, виділитися із загальної маси людей.

Цікава теорія англійського економіста *Дж. Кейнса*, який звернув увагу на те, що існують потреби *абсолютні* – які проявляються незалежно від того, що думають, відчувають і як поведуться люди, і потреби *відносні* – які виникають лише тоді, коли ми хочемо бути не гірше за інших або стати кращими за інших.

*Теорія Шета – Ньюмена – Гроса* описує купівельну поведінку як багатомірне явище, яке визначається п'ятьма типами цінностей (табл. 3.2).

Згідно теорії Шета – Ньюмена – Гроса, важливим моментом у дослідженні купівельної поведінки людей є ідентифікація їх споживчих цінностей. Результати такої ідентифікації дають можливість детально проаналізувати склад і структуру потреб покупців та провести на цій основі деталізовану сегментацію ринку, яка в свою чергу, повинна слугувати базисом для розробки ефективної маркетингової стратегії, і яка максимально буде враховувати характер переваг реальних та потенційних клієнтів.

## Споживчі цінності за теорією Шета – Ньюмена – Гроса

№ пор.	Тип цінності	Споживчі цінності та їх корисність (на прикладі фізкультурно-оздоровчих послуг)
1.	Функціональна	Здатність виконувати утилітарну функцію (таку, як, наприклад, навчання руховим діям, удосконалення техніко-тактичної майстерності, корекція відхилення у стані здоров'я, активний (в тому числі сімейний) відпочинок (розваги і дозвілля), удосконалення (тілобудови та ін.)
2.	Соціальна	Асоціація з позитивним чи негативним стереотипом будь-якої соціальної групи
3.	Емоційна	Здатність збуджувати або забезпечувати вираження почуттів (естетика спорту, фізична і сексуальна привабливість спортсменів, яскраве відображення чоловічого або, навпаки жіночого початку в різних видах фізичної активності і спорту, подолання, ризик, боротьба і т. ін.).
4.	Епістемічна	Здатність будоражити цікавість, створювати відчуття новизни і (або) задовольняти устремління до знань, умінь і вражень
5.	Умовна	Користь, яка обумовлена специфічною фізичною або соціальною ситуацією, в якій діє вибір і яка змінює значимість функціональної та соціальної цінностей (прагнення бути у гарній спортивній формі, вибрати для себе “просунуту” систему фізкультурно-оздоровчих занять, стати клієнтом “розкрученої” спортивної організації, зайнятися новомодним видом спорту, навчитися грати в футбол, як “Девід Бекхем”, стрибати у воду як “Дмитро Саутін” і т. ін.)

Як видно із наведених даних, типологічні схеми потреб в принципі схожі між собою і відрізняються лише за вибором і деталізацією класифікаційних ознак потреб. Як доповнення і конкретизацію викладеного відмітимо, що потреби можуть бути класифіковані таким чином: первинні і вищі; раціональні і емоційні; абсолютні і відносні; минулі, теперішні і майбутні (перспективні); повністю задоволені, частково задоволені і незадоволені; насичені і ненасичені; індивідуальні і колективні; єдинажди задоволені, періодично і постійно задоволені; ті, які задовольняються однією послугою, декількома або взаємозамінними послугами (табл. 3.3).

## Основні класифікаційні схеми та типи потреб

Класифікаційні ознаки	Типи і приклади потреб
-----------------------	------------------------

1. Місце і ієрархія потреб	<p><i>Первинні:</i> рух, збереження здоров'я, нормальне функціонування організму, оволодіння життєво необхідними руховими уміннями і навичками</p> <p><i>Вищі:</i> соціальні потреби: належність до однієї із соціальних груп, спільність інтересів та сфер діяльності, потреба у спілкуванні, повазі, визнанні з боку "значимих інших"; духовні потреби: потреба у пізнанні, творчості, самовираженні, самореалізації, красі</p>	
2. Ступінь раціональності	<p><i>Раціональні:</i> економія грошей, безпека і якість (результативна і процесуальна) пропонованих послуг, рівень сервісу, репутація спорторганізації</p> <p><i>Емоційні:</i> престиж, наслідування моді, бажання бути прийнятим у суспільстві, пізнання, відчуття власної значимості</p>	
3. Ступінь абсолютизації	<p><i>Абсолютні</i> (які проявляються незалежно від думок, почуттів і поведінки інших людей)</p> <p><i>Відносні</i> (які залежать від думок, оцінки та дій інших людей)</p>	
4. Історичне місце потреби	<p><i>Минулі</i> <i>Теперішні</i> <i>Майбутні</i></p>	<p><i>Остаточні</i> <i>Поточні</i> <i>Перспективні</i> <i>Довгострокові</i></p>
5. Рівень задоволення потреб	<p><i>Повністю задоволені</i> <i>Частково задоволені</i> <i>Незадоволені</i></p>	
6. Ступінь насиченості	<p><i>Насичені:</i> рухи, відпочинок, нормальне функціонування організму, належність до однієї із соціальних груп, визнання, повага</p> <p><i>Ненасичені:</i> безпека, знання, слава, влада, гроші</p>	
7. Відношення суспільства	<p><i>Негативне</i> <i>Нейтральне</i> (індиферентне) <i>Позитивне</i></p>	
8. Ступінь індивідуалізації	<p><i>Індивідуальні:</i> рухи, відпочинок, здоров'я, фізичні кондиції, гострі відчуття</p> <p><i>Колективні:</i> безпека, спілкування, сумісна праця, справедливість, чесна гра, стабільність, якість послуг, які споживаються</p>	
9. Частота задоволення	<p><i>Єдинажды отримане задоволення:</i> стати спортсменом сторіччя, продемонструвати унікальну програму (в технічно-естетичних видах), стати автором нового складного елемента</p> <p><i>Періодично отримані задоволення:</i> оволодіти новими знаннями, руховими уміннями і навичками, визнання, успіх, яскраві враження та переживання</p> <p><i>Безперервно отримані задоволення:</i> безпека, озброєність (життєво необхідними знаннями, уміннями і навичками), активність, економія сил, перебування у соціально-благоприятному середовищі, комфорт</p>	

Продовження табл.3.3

10. Комплексність задоволення	<p><i>Задоволення однією послугою</i> (типом послуг): засвоїти техніку спортивних способів плавання (гри у волейбол, стрибків з парашута, ныряння з аквалангом і т. ін.), стати членом елітного фітнес-клубу, підвищити свій спортивний розряд, отримати кваліфіковану інформацію про організацію режиму рухової активності та харчування</p> <p><i>Задоволення декількома послугами</i>: корекція відхилення у стані здоров'я, безпека послуг обраного виду фізичної активності, якість обслуговування відвідувачів спортивного центру (рівень сервісу)</p>
-------------------------------	--

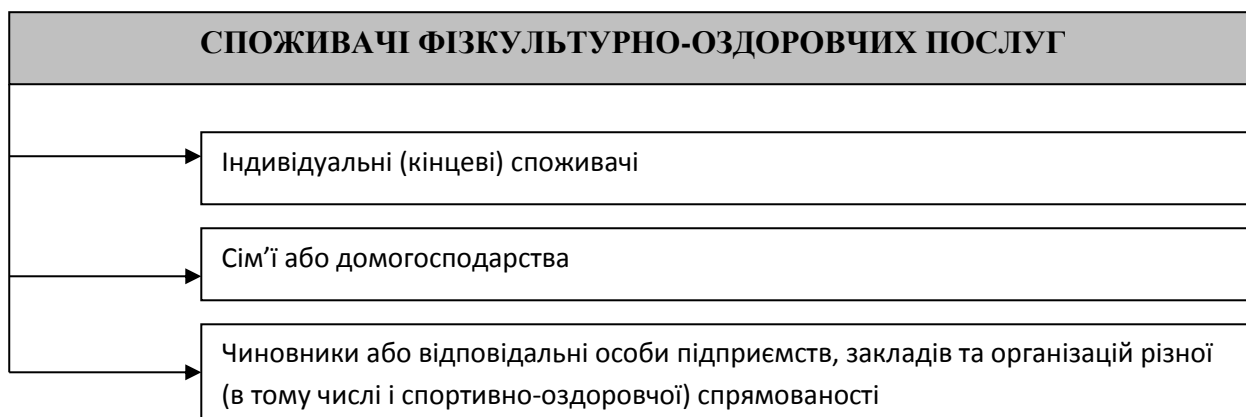
Не дивлячись на всю багатогранність теорій мотивації, всі вони схожі в тому, що споживча цінність продукту (товару або послуги) буде тим вищою, чим більшу кількість потреб вона здатна задовольнити в межах розумної ціни.

В середньому один продукт здатен задовольнити від однієї до семи потреб. Послуги галузі “Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини” унікальні тим, що можуть задовольнити практично весь спектр потреб, наведених у табл. 3.3. Дані обставини створюють можливості для вибору рекламних аргументів, вигідного позиціонування фізкультурно-спортивних послуг, широкого охоплення ними найрізноманітніших ринкових сегментів та досягнення високого споживчого задоволення клієнтів.

### **Питання 3.3. Типологія та основні характеристики покупців фізкультурно-оздоровчих послуг**

Дослідження споживачів та їх купівельної поведінки має велике значення в маркетингу будь-яких об'єктів, оскільки в системі цивілізованих ринкових відносин саме споживач, який віддає перевагу тому або іншому товару (послузі), вказує виробнику, що саме слід виробляти і пропонувати на ринку. Подібна увага до споживача з боку спортивно-оздоровчих організацій обертається повторними замовленнями, збільшенням кількості постійних клієнтів і є найкращою формою реклами – із вуст у уста, від одних споживачів до інших. Платити за таку рекламу не треба.

У маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг слід виділяти три типи споживачів (рис. 3.4):



*Рис. 3.4. Основні типи споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг*

1. **Індивідуальні (кінцеві) споживачі**, які купують названі послуги для себе особисто.

Вони цікавляться перш за все:

- споживчими якостями: характеристиками обраного педагогічного процесу, рівнем матеріально-технічної оснащеності (включаючи інтер'єр) спортивно-оздоровчої бази, обсягом та графіком надання послуг;
- відносною ціною послуг (величина оплати та наявність системи знижок і пільг);
- особистими і професійними характеристиками тренера, який працює безпосередньо з клієнтами;
- якістю (результативністю і надійністю) навчання і тренування;
- характером (віком, соціальним статусом, вихідним рівнем підготовленості) клієнтури спортивно-оздоровчої організації (групи);
- асортиментом та якістю супутніх і додаткових послуг.

2. **Сім'ї або домогосподарства** – основний тип покупців послуг з організації активного сімейного відпочинку, ігор і розваг на різних спортивних та фізкультурно-оздоровчих спорудах, з організації сумісних занять обраним видом фізичних вправ у навчальних фізкультурно-оздоровчих групах, а також фізкультурно-оздоровчих послуг для дітей, підлітків, молоді, що навчаються, пенсіонерів та інвалідів.

Батьки здійснюють ринковий вибір і приймають рішення про покупку фізкультурно-оздоровчих послуг за дітей, які ще не досягли 8-10 років, не враховуючи їхньої думки, далі до 18 років думки дітей, як правило, враховується, а в ряді питань навіть можуть стати вирішальними.

Інтереси сім'ї фокусуються на споживчих якостях фізкультурно-оздоровчих послуг, їх користі та ціні, а також на репутації спортивно-оздоровчої організації і тренерсько-викладацького колективу.

### 3. *Чинovníки або відповідальні особи:*

- різного роду підприємства, заклади та організації;
- організації і заклади спортивно-оздоровчої спрямованості (спортивні клуби і школи, училища олімпійського резерву, колективи фізичної культури та ін.);
- органи управління фізичною культурою і спортом різних рівнів (комітети з фізичної культури і спорту, федерації і союзи з різних видів спорту, фізкультурно-спортивні об'єднання і товариства, федерації (асоціації, союзи) загальноспортивного профілю та ін).

Перераховані суб'єкти маркетингу, як правило, професіонали у своїй діяльності; вони купують фізкультурно-оздоровчі послуги не для особистого використання і витрачають не власні, а державні (громадські, приватні) кошти, тому процедура ця є формалізованою і бюрократичною.

При цьому враховується практично все, що можна врахувати:

- рівень цін, умови і форма оплати (включаючи термін і можливість розстрочки платежу, отримання знижок і пільг);
- асортимент і якість основних (фізкультурно-оздоровчих), супутніх та додаткових послуг;
- кваліфікація виконавців послуг;
- репутація спортивно-оздоровчої організації;
- надійність, лояльність адміністративно-управлінського апарату спортивної організації, особисті зв'язки, наявність впливових лобістів (*лобісти*

– люди, які просувають на ринок чийсь інтереси, а **лобіювання** – це спонукання державних чиновників до дії в інтересах спортивно-оздоровчих організацій, спортивних споруд та їх клієнтури);

- швидкість реакції на вимоги замовників і т. ін.

При аналізі купівельної поведінки споживача (незалежно від того, до якого типу він відноситься) маркетологам слід враховувати наступні **правила**:

- споживач незалежний: його поведінка орієнтована на певну мету, конкретні послуги ним сприймаються або не сприймаються, в залежності від ступеня їх відповідності його потребам. Якщо спортивно-оздоровча організація хоче досягти ринкових успіхів (включаючи отримання економічної вигоди), вона повинна співвіднести пропозиції своїх послуг із потребами споживачів і надати їм свободу вибору та реальну вигоду;

- поведінка споживачів може бути вивчена за допомогою маркетингових досліджень; основні напрямки цих досліджень можуть бути охарактеризовані наступними запитаннями:

- **Хто** є реальним і потенційним споживачем фізкультурно-оздоровчих послуг (які його основні характеристики)?

- **Чого хочуть** ці покупці (які їх реальні і передбачувані потреби)?

- На які **джерела інформації** про послуги вони орієнтуються?

- **Як приймають рішення** про покупку фізкультурно-оздоровчих послуг?

- **Хто приймає** участь у прийнятті рішення про досконалість покупки:

- **Де і як** покупці приймають рішення про купівлю послуги?

- **Що** (які послуги), **де** (в яких спорт організаціях) **і в якому обсязі** купують споживачі?

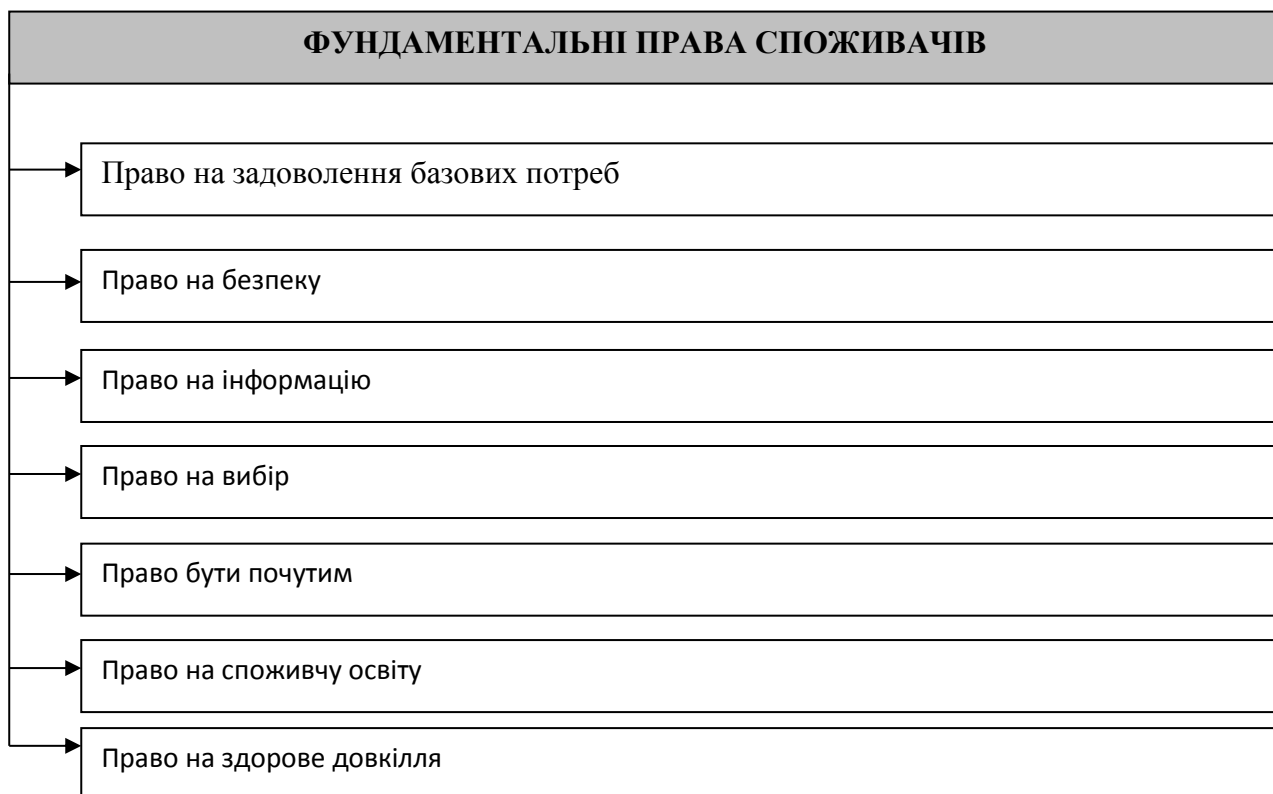
- **Як реагують** покупці на збудливі стимули маркетингу?

- **Чому** вибір покупця саме такий?;

- поведінка покупця піддається впливу. Маркетинг може сильно впливати на мотивацію і поведінку покупця. Це досягається за умови, коли

запропонована послуга (пакет послуг) дійсно є засобом задоволення потреб. В той же час маніпулювання поведінкою споживачів зовсім недопустимо;

- поведінка споживачів є соціально законною: їх суверенітет в умовах ринкової економіки засновується на низці прав (рис. 3.5). Дотримання прав споживачів є важливим завданням не лише суспільства в цілому, але й окремих спортивно-оздоровчих організацій. Соціальна законність прав споживачів слугує гарантією задоволення їхніх потреб. Обман, введення в оману, низький рівень якості запропонованих послуг, відсутність реакції на скарги, зауваження, претензії та інші аналогічні дії представляють собою не що інше, як поправлення законних прав та інтересів споживачів.



*Рис. 3.5. Фундаментальні права споживачів, які ухвалені ООН у 1985 р.*

У 1973 XXV сесія Консультативної Асамблеї Ради Європи затвердила «Хартію захисту споживачів», а в 1985 Генеральна Асамблея ООН затвердила «Керівні принципи захисту інтересів і прав споживачів». Підписала затверджені



ООН принципи й Україна. Практичне втілення це знайшло в тому, що Україна перша серед республік колишнього Союзу прийняла Закон «Про захист прав споживачів». Для практичної реалізації Закону було утворено Державну інспекцію із захисту прав споживачів, яка в 1992 набула статусу Державного комітету України у справах захисту прав споживачів. Процес становлення та формування системи захисту прав громадянина ґрунтується на статті 42 Конституції України, згідно з якою «держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та всіх видів послуг і робіт».

Фундаментальні права споживачів, закріплені Декларацією ООН визнані в усьому світі:

1. **Право на задоволення базових потреб.** Право на основні (базові) товари і послуги, які забезпечують життєздатність людини: достатнє харчування, одяг, житло, охорона здоров'я, освіта, житлово-комунальні послуги, водопостачання та санітарія.

2. **Право на безпеку.** Право бути захищеним від товарів і послуг неналежної якості та технологій їх виробництва, шкідливих для здоров'я або життя.

3. **Право на інформацію.** Право на повну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про товари і послуги, щоб робити свідомий вибір та бути захищеним проти шахрайства і введення в оману через рекламу та маркування.

4. **Право на вибір.** Право на вільний свідомий вибір товарів і послуг, керуючись оптимальним співвідношенням ціна – якість.

5. **Право бути почутим.** Право відстоювати свої споживчі інтереси і здійснювати вплив на урядову політику та розвиток ринку товарів і послуг.

6. **Право на компенсацію.** Право на відшкодування матеріальної та моральної шкоди, заподіяної неякісними або небезпечними товарами і послугами.

**7. Право на споживчу освіту.** Право на здобуття знань і навичок, які дозволяють споживачеві здійснювати компетентний вибір товарів і послуг, знати свої споживчі права та відповідальність за власні дії.

**8. Право на здорове довкілля.** Право жити та працювати у здоровому фізичному оточенні, що не несе загрози благополуччю сьогоденних та прийдешніх поколінь.

Захист прав споживачів здійснюють: [Держспоживінспекція України](#), [Антимонопольний комітет України](#), [Державна житлово-комунальна інспекція](#).

Ще до утворення на державному рівні відповідних структур у великих містах України почали створюватись недержавні громадські організації. Так, у 1989 році була зареєстрована громадська організація [«Українська асоціація споживачів»](#), яка взяла на себе відповідальність працювати за міжнародними правовими нормами. У 2003 році зареєстрована громадська організація "Експерт", основною метою діяльності якої є виявлення на ринку неякісних, небезпечних для споживання продуктів харчування та інформування про це споживачів.

Зниження купівельної спроможності штовхає переважну частину зубожілого населення до придбання низькоякісних, а часом підроблених товарів, які пропонуються за низькими цінами. Тому держава повинна відігравати домінуючу роль у формуванні та проведенні ефективної політики захисту споживача.

### **Питання 3.4. Фактори, які впливають на купівельну поведінку споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг**

Щоб зрозуміти, які фактори впливають на купівельну поведінку споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг, звернемося до узагальненої моделі поведінки споживачів (рис. 3.6).



**Рис. 3.6.** Узагальнена модель поведінки споживача

Усі фактори, які впливають на купівельну поведінку, можна розподілити на дві групи: зовнішні фактори збудження і особистісні характеристики споживачів.

**I. Зовнішні фактори збудження,** які в свою чергу розподіляються на дві підгрупи: фактори маркетингу і фактори середовища.

1. На споживача через **фактори маркетингу** безпосередньо впливають спортивно-оздоровчі організації.

До них відносяться:

- характеристики (асортимент, якість, рівень конкурентоспроможності і затребуваності) наданих (фізкультурно-оздоровчих, супутніх і додаткових) послуг;
- величина і способи адаптації ціни на надані послуги;
- способи розповсюдження і продажу послуг спортивно-оздоровчої організації;
- рівень комунікативної активності спортивно-оздоровчої організації, включаючи способи просування запропонованих послуг;

- характер клієнтури і ступінь її споживчої задоволеності;
- характеристики персоналу і тренерсько-викладацького колективу спортивно-оздоровчої бази;
- основні конкуренти спортивно-оздоровчої організації та їх ринкові позиції.

2. *Фактори середовища* не підлягають безпосередньому контролю з боку спортивно-оздоровчої організації, але суттєво впливають на поведінку споживачів. Тому їх слід враховувати не лише в процесі прийняття стратегічних і тактичних маркетингових рішень, але і в повсякденній діяльності спортивно-оздоровчої організації.

До числа найбільш впливових факторів слід віднести:

- *економічні і політичні фактори*: рівень економічного розвитку країни, рівень доходів і купівельна спроможність населення, рівень і темпи інфляції, стан ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, стан законодавства, яке регулює ринок спортивно-оздоровчих організацій;
- *фактори культури*: особливості культурних і моральних цінностей споживачів (здоров'я, молодість, фізична краса, ризик, особиста свобода, індивідуалізм, сім'я), поведінкові стереотипи і рівень освіти населення, віяння моди (наприклад, на певні види рухової активності), стан і тенденції розвитку фізкультурного руху в країні і за кордоном, спортивні події в світі, регіоні і висвітлення їх у засобах масової інформації та комунікації, рівень державної пропаганди фізичної культури, спорту, здорового способу життя;
- *соціальні фактори*: соціальне положення, статус споживача, соціальна роль, яка виконується в сім'ї (син, батько, мати, чоловік), у соціальній (студенти, домогосподарки, державні службовці, пенсіонери, робочі та ін.) і референтній (співробітники, "старі" друзі, футбольні фанати) групах, у певних умовах суспільства (наприклад, в країнах, які відносяться до християнської і мусульманської цивілізацій).

**II.** До *основних персональних факторів*, які визначають купівельну поведінку споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг слід віднести:

- стать, вік і етап життєвого циклу сім'ї (молоді одинокі, молодожони, повна сім'я, пенсіонери, одинокі люди похилого віку);
- рід занять (навчання в школі, вузі, розумова або фізична праця, перебування на пенсії і т. ін.);
- економічне положення (рівень доходу (платіжоспроможність), його стабільність);
- спосіб і стиль життя;
- стан здоров'я, основні антропометричні показники, функціональний стан організму, рівень прояву основних фізичних якостей і спортивно-технічної підготовленості;
- психологічні фактори:
  - тип особистості (домінантний, агресивний, автономний, самовпевнений);
  - цільові установки, погляди, смаки, думки, включаючи ставлення до фізкультурного руху, психологічний настрій на певні види рухової активності, спорт і типи спортивно-оздоровчих організацій;
  - самосприйняття і самооцінка (свого “психофізичного “Я”);
  - мотиви і потреби.

Отже, успіх маркетингової діяльності залежить від свідомого або інтуїтивного обліку соціально-економічних, культурних та особистісних факторів, які безпосередньо впливають на поведінку покупця.

### **Питання 3.5. Процес вибору і прийняття рішення про покупку фізкультурно-оздоровчої послуги**

*Процес купівлі* – це просування товару (послуги) до споживача з моменту виникнення в його свідомості потреби до моменту проведення аналізу про здійснену покупку.

При виборі фізкультурно-оздоровчих послуг (за виключенням імпульсивних, вимушених і пасивних покупок) споживач проходить декілька етапів (рис. 3.7).

**1-й етап – усвідомлення потреби** – відбувається під дією внутрішніх (особистісних) і зовнішніх факторів. Спочатку виникає потреба – стан дискомфорту, невідповідність між бажаним і дійсним. Щоб такий стан внутрішнього відчуття призвів до покупки, потреба повинна бути чітко ідентифікована і трансформована в певну потребу, якій, в свою чергу, буде відповідати тип фізкультурно-оздоровчої послуги. Маючи таку інформацію, можна виявити найсильніші подразники (стимули), які надалі будуть використовуватись в маркетинговій діяльності спортивно-оздоровчої організації.

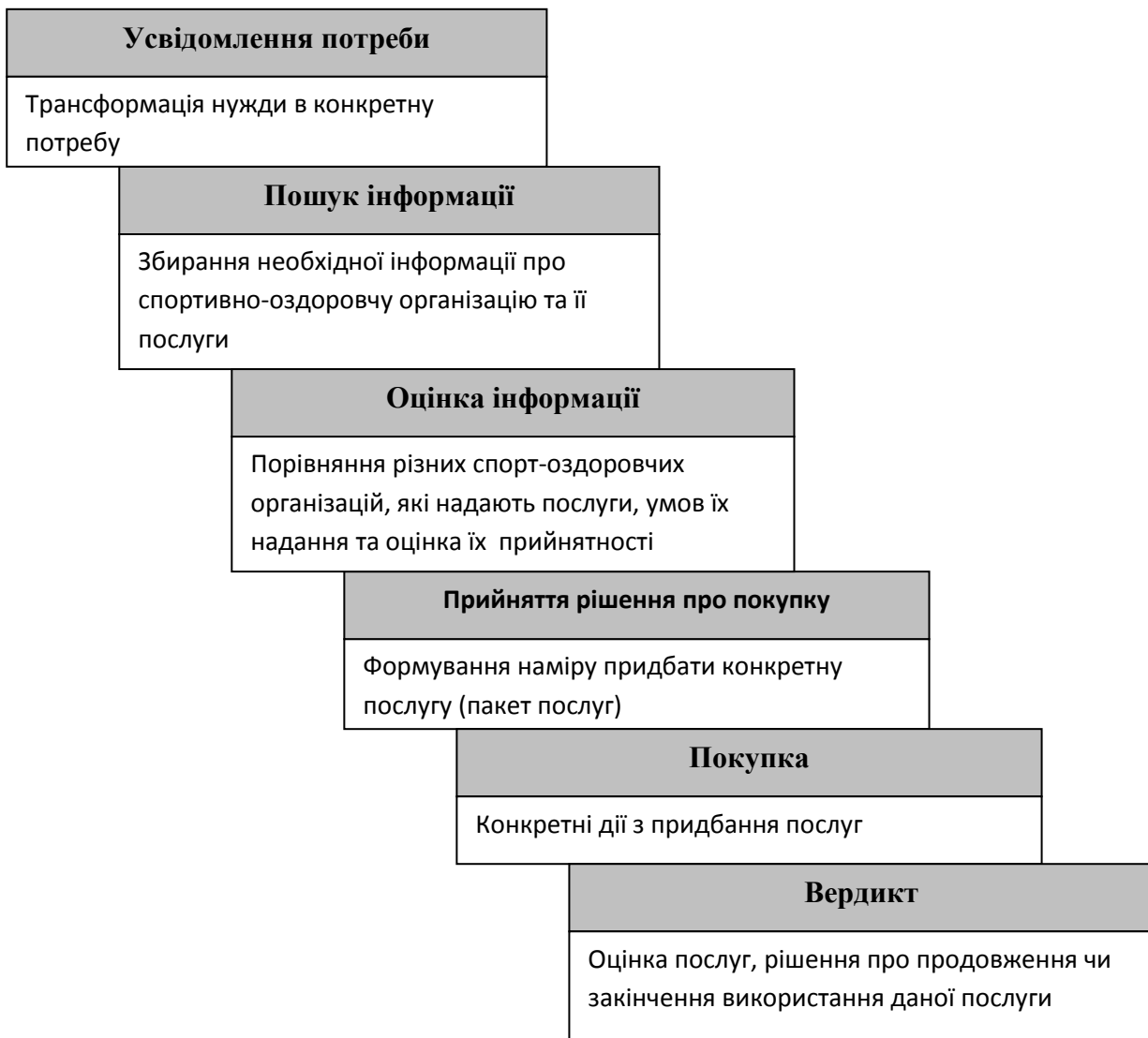
До числа маркетингових стимулів слід віднести споживчі якості і умови надання фізкультурно-оздоровчих послуг, рівень цін, наявність системи знижок і пільг, рекламні і PR-акції, комплексні форми просування фізкультурно-оздоровчих послуг та сприяння їх продажу (презентації, дні відкритих дверей, спортивні шоу і свята, безкоштовні пробні заняття і т. ін.).

**2-й етап – пошук інформації.** На даному етапі потенційний клієнт спортивно-оздоровчої організації займається збиранням відомостей, які стосуються можливостей задоволення його потреб. Дані будуть пов'язані з існуючими різновидами фізкультурно-оздоровчих послуг і організаціями, які їх пропонують. Потенційні клієнти частіше за все звертаються до п'яти груп джерел інформації (рис. 3.8).

Оскільки кількість джерел інформації про фізкультурно-оздоровчі послуги достатньо велика, завдання спортивно-оздоровчої організації полягають в тому, щоб:

- виявити основні джерела, з яких споживачі отримують інформацію;
- оцінити важливість різних джерел для прийняття рішення про покупку фізкультурно-оздоровчої послуги;

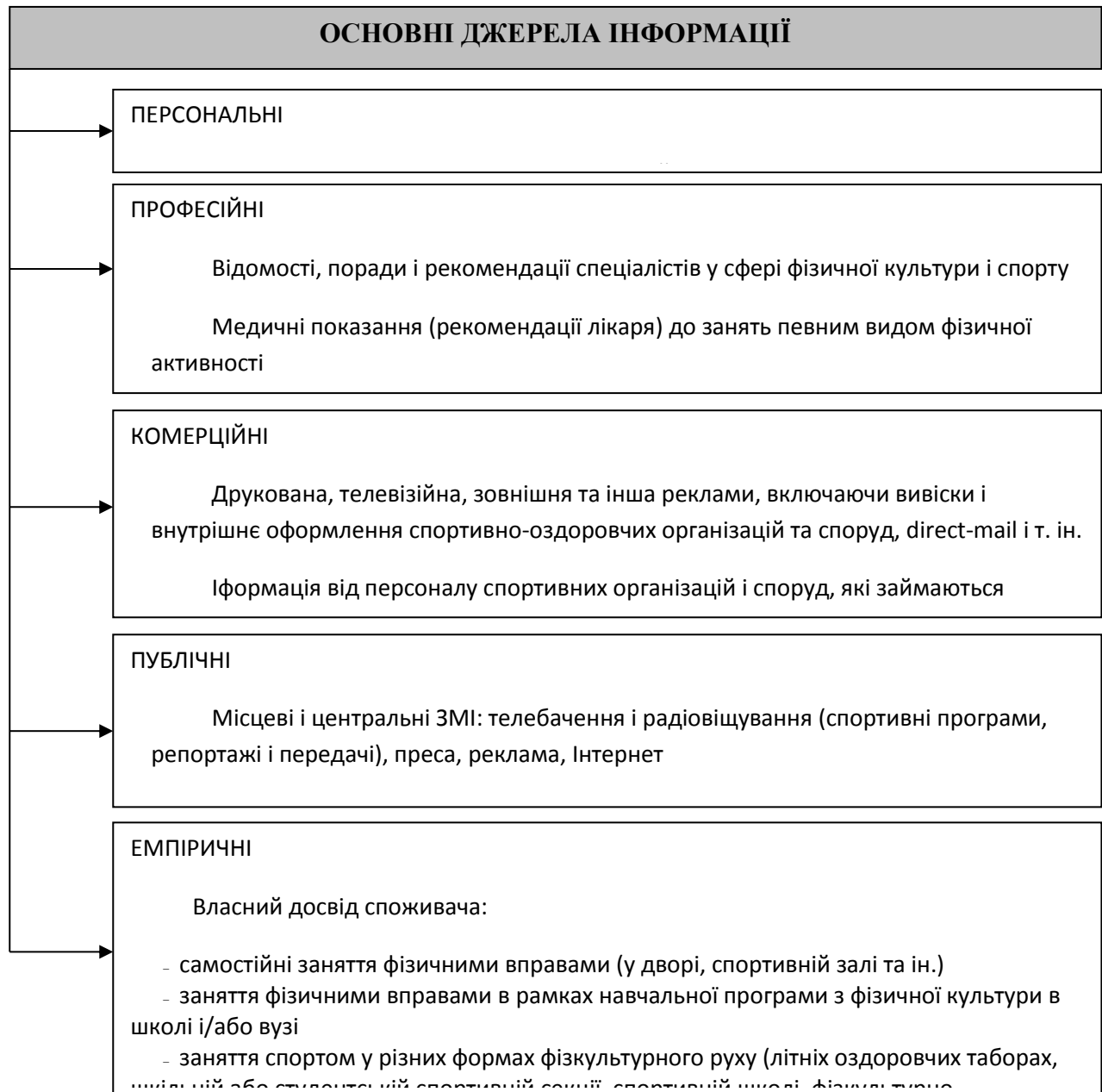
- розмістити інформацію про себе в тих джерелах, які користуються найбільшою довірою цільових споживачів.



*Рис. 3.7. Основні етапи прийняття рішення про покупку фізкультурно-оздоровчих послуг*

**3-й етап – оцінка інформації.** Зібравши необхідні відомості, споживач починає оцінювати інформацію. На цьому етапі відбувається порівняльна оцінка і ранжирування різновидів послуг тих спортивно-оздоровчих організацій, про які вдалося отримати інформацію. Під час цієї роботи споживач (свідомо або, частіше за все, підсвідомо) долає так звану “сходінку вибору” (рис. 3.9). Цей процес може виглядати наступним чином. Спочатку в боротьбу вступають *бажання (потреби)-конкуренти*. Дитині сім років. Віддати

її займатися художньою, науковою чи технічною творчістю, танцями, музикою, вивчати іноземні мови або займатися спортом?



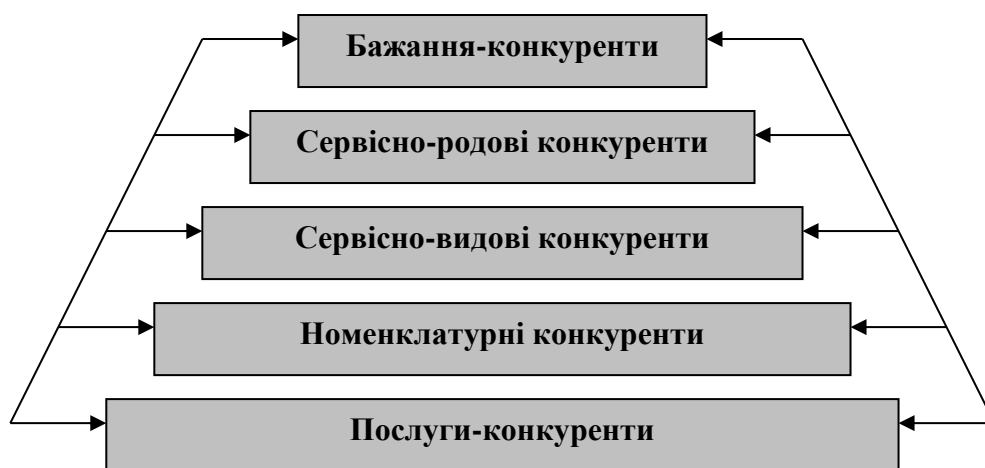
*Рис. 3.8. Основні джерела інформації, на які орієнтуються споживачі при виборі фізкультурно-оздоровчих послуг*

Зробивши вибір на користь заняття спортом, споживач переходить до наступного рівня “сходинки вибору”. Тут відбувається відбір із *сервіснородових конкурентів*. Чому надати перевагу: спортивним іграм, водним,



складно координаційним, техніко-артистичним, зимовим видам спорту або якійсь системі оздоровчих занять? Вибір великий.

Припустимо, споживач надав перевагу водним видам спорту. Тоді з'являється потреба подолати наступний рівень – *сервісно-видовищні конкуренти*. На даному етапі споживач приймає остаточне рішення про місце занять (куди краще (зручніше) водити (возити) дитину) і вид спорту, тобто визначився:



*Рис. 3.9. “Сходінка вибору” фізкультурно-оздоровчих послуг*

- Який басейн вибрати: “Хімік”, “Динамо”, «Педуніверситет»?
- На якій спортивній дисципліні зупинитись, якщо в даних басейнах культивується: плавання, стрибки в воду, водне поло, синхронне плавання?

Вибравши плавання і басейн, наприклад, “Динамо”, наш клієнт переходить на новий рівень: він постає перед вибором *номенклатурних конкурентів*.

У басейні йому можуть запропонувати наступні типи послуг (програми занять):

- масове (в тому числі сумісні (діти + батьки)) навчання плаванню як життєво необхідної навички;
- самостійне оздоровче плавання;
- спортивне плавання;

- оздоровче плавання (кондиційні або фітнес-програми);
- оздоровчо-реабілітаційне (лікувальне) плавання;
- підводне (швидкісні види і орієнтування) плавання.

Наш споживач зупинився на оздоровчому плаванні і перейшов на наступний рівень “сходинки вибору”. Тепер йому необхідно зробити кінцевий вибір із *послуг-конкурентів*. Це будуть:

- послуги абонементних навчальних або спортивно-оздоровчих груп плавання, які надаються спортивним комплексом “Динамо”;
- послуги навчання і тренування, які надаються орендними спортивно-оздоровчими організаціями: дитячо-юнацьким клубом на базі ЗОШ №7, спортивно-оздоровчим клубом “Аякс”, дитячо-юнацькою спортивною школою № 2, комерційним спортивним комплексом “Динамо”.

Кожного разу оцінюються параметри послуг: інтер’єр, матеріально-технічне оснащення і характеристика клієнтури спортивної бази, параметри обраного педагогічного процесу, ціна, обсяг і графік послуг, професійні і особистісні характеристики виконавців послуг та ін. – і здійснюється оцінка ступеня їх прийнятності.

**4-й етап – прийняття рішення про покупку.** Оцінивши інформацію споживач, як правило, приймає рішення про покупку тієї чи іншої фізкультурно-оздоровчої послуги, якій він надав перевагу у процесі подолання “сходинки вибору”. Однак на прийняття остаточного рішення можуть впливати деякі обставини, в першу чергу думка оточуючих, які можуть суттєво порушити наміри покупки тієї чи іншої послуги (пакету послуг) або скористатися послугами конкретної спортивно-оздоровчої організації (тренера, інструктора). У зв’язку з цим у маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг прийнято розглядати й інших учасників прийняття рішення про покупку. Їх специфічні функції і цільові дії наведені в табл. 3.4. і 3.5.

**Основні ролі та цільові дії учасників ухвалення рішення про покупку фізкультурно-оздоровчої послуги**

<b>Ролі</b>	<b>Цільові дії</b>
1. “Ініціатор”	Виказує потребу в заняттях фізичними вправами і спортом
2. “Той, хто впливає”	Встановлює критерії, рекомендує вид фізичної активності і спорту, відповідне місце занять (спортивно-оздоровчу організацію, споруду), тренера
3. “Той, хто приймає рішення”	Вибирає вид спорту, відповідне місце занять (спортивно-оздоровчу організацію, споруду) і програму занять, тренера (інструктора)
4. “Покупець”	Здійснює покупку послуги обраного виду рухової активності чи виду спорту
5. “Користувач”	Використовує куплені послуги (займається обраним видом рухової активності)

Вказані ролі можуть виконуватись членами родини, друзями, співробітниками, сусідами, медичними працівниками, знайомими спеціалістами з фізичного виховання і спорту, працівниками спортивно-оздоровчих організацій. Кожен з них може поєднувати декілька ролей; одна й таж роль може виконуватись декількома особами. Розуміння ролі різних учасників у процесі прийняття рішення про покупку і факторів, які впливають на купівельну поведінку, дає можливість маркетологу розробити ефективну програму ініціації, нарощування і підтримки попиту на фізкультурно-оздоровчої послуги.

**5-й етап – покупка.** Коли рішення прийнято, відбувається покупка фізкультурно-оздоровчих послуг (у некомерційному секторі цей етап може бути позначений як запис до групи (секції)). Здавалося б, на даному етапі маркетолог може вважати свою місію виконаною. Але це не так: для того щоб забезпечити собі впевнені ринкові позиції, спортивно-оздоровча організація повинна володіти інформацією про те, якою є реакція споживача на її послуги, і згідно з цим вміти вчасно скоректувати свою діяльність.

**Додаткові учасники ухвалення рішення про покупку фізкультурно-оздоровчої послуги, їх функції та цільові дії**

<b>Роль</b>	<b>Функції</b>	<b>Цільові дії</b>
1. “Сторож”	Відбирає ринкову інформацію (перегляд телепередач, рекламних об’яв, спілкування з персоналом і клієнтами спортивної бази, особами, які мають досвід споживання фізкультурно-оздоровчих послуг і т. ін.)	Вирішити доступ
2. “Консультант”	Дає кваліфіковані поради особам, які приймають рішення	Рекомендувати вид спорту, відповідне місце (спортивно-оздоровчу організацію, споруди) і програму занять, тренера (інструктора)
3. “Той, хто приймає позитивні рішення”	Схвалює пропозицію	Схвалення
4. “Той, хто приймає негативні рішення”	Відхиляє ринкові пропозиції (наприклад, стосовно ціни, клієнтури і персоналу спортивно-оздоровчої організації, об’єму і режиму запропонованих послуг, травмобезпеки виду спорту, територіальної доступності спортивної бази)	Несхвалення
5. “Спостерігач”	Регулює споживання послуг	Давати іншим правильні поради
6. “Той, хто підтримує”	Обслуговує (наприклад, возить дитину на тренування, готує спортивну екіпіровку і інвентар)	Підтримувати процес споживання фізкультурно-оздоровчих послуг у належному стані
7. “Ліквідатор”	Позбутися послуг, коли вони вже не потрібні	Позбутися послуг певним чином (наприклад, вести переговори про перевід в іншу спортивну школу, команду, групу, вид спорту, до іншого тренера і т. ін.)

**6-й етап – реакція на покупку (вердикт).** Робота по маркетингу не закінчується актом продажу послуги. Ставши клієнтом спортивно-оздоровчої організації, споживач буде або задоволений, або навпаки, незадоволений своїм вибором. Це залежить від того, наскільки реальні (процесуальні і

результативні) характеристики послуг виправдовують очікування споживача. Ці очікування формуються на основі особистого досвіду споживача, а також інформації, яку він отримує по прямим (особистим) або масовим каналам комунікацій (див. рис. 3.8). Якщо реальні показники фізкультурно-оздоровчої послуги знаходяться нижче попередніх очікувань, споживач відчуває розчарування; якщо характеристики послуги співпадають, він задоволений; перевищення очікуваних показників над реальними викликає високу задоволеність клієнта (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Вплив рівня задоволеності клієнтів спортивно-оздоровчих організацій на їх купівельну поведінку**

Рівень сприйняття якості послуги	Рівень очікування якості	
	Високий	Низький
Високий	Задоволеність: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стремління до повторних покупок</li> <li>• Розповсюдження позитивної інформації</li> </ul>	Висока задоволеність: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування прихильності до даної спортивно-оздоровчої організації та її послуг</li> <li>• Розповсюдження позитивної інформації</li> </ul>
Низький	Висока незадоволеність: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відмова від наступних покупок</li> <li>• Розповсюдження негативної інформації про всю галузь, дану організацію, її кадровий склад і послуги</li> <li>• Можливі претензії до виконання послуг і персоналу спортивної бази</li> </ul>	Низька задоволеність: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рішення про припинення використання послуг даної організації (видом спорту, послугами тренера)</li> <li>• Пошук кращої альтернативи при майбутніх покупках</li> <li>• Розчарування, претензії маловірогідні</li> </ul>

Задоволеність споживача зазвичай стимулює повторні покупки фізкультурно-оздоровчих послуг, а висока задоволеність сприяє формуванню прихильності клієнта до послуг даної організації. Крім того, задоволений споживач – це позитивна реклама, а незадоволений, навпаки, – негативна, або антиреклама, як послуг, так і фізкультурної організації в цілому. Більш того,

ігнорування невдоволеності клієнтів може мати негативні для спортивно-оздоровчої організації наслідки.

**Керівникам і маркетологам спортивно-оздоровчих організацій слід знати, що...**

- один незадоволений клієнт розкаже про його розчарування в середньому 10-ти своїм знайомим;
- лише 4% незадоволених клієнтів пред'являють свої претензії, останні 96% просто йдуть до конкурентів;
- 90% клієнтів, які перейшли в інші організації, ніколи не повертаються;
- 90% клієнтів, претензії яких задоволені, не покидають організацію;
- залучення нових клієнтів обходиться організації в 5 разів дорожче, ніж утримання реальних;
- повернення клієнта, який раніше відмовився від послуг організації, коштує в 12 разів дорожче, ніж утримання існуючого.

Знаючи це, маркетолог повинен:

- відстежувати незадоволених клієнтів;
- займатися збором і систематизацією скарг та зауважень клієнтів (тому, що скарги є важливим джерелом інформації, яка дає можливість зрозуміти очікування споживачів і їх сприйняття якості послуг спортивно-оздоровчої організації), а ще краще – створити систему моніторингу якості реалізуючих послуг (найбільш типові претензії споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг наведені в табл. 3.7);

Таблиця 3.7

### **30 найтипівіших скарг і зауважень клієнтів вітчизняних спортивно-оздоровчих організацій**

<b>№ пор.</b>	<b>Скарги та зауваження клієнтів</b>
1.	Рівень навантаження не завжди відповідає рівню підготовленості клієнта (тренувальні навантаження або надто високі і викликають перетренованість і біль у м'язах, або недостатні і не дають бажаного ефекту)
2.	Монотонність, одноманітність, тривалість, велика кількість повторень однієї і тієї ж вправи (заняття проходять не цікаво і не надають задоволення)

3.	Занадто висока координаційна складність
4.	Необхідність виконання великої кількості вправ однакової спрямованості (локальний або регіональний вплив навантаження на певні групи м'язів; не часте використання вправ з інших видів рухової активності та спорту, ігор, розваг та ін.)

*Продовження табл. 3.7*

5.	Недостатнє використання на заняттях різноманітних сучасних пристроїв для тренінгу (тренажерів, обмежників рухів і т. ін.)
6.	Мало часу відводиться самостійній активності в рамках занять (самій грі, плаванню, заняттям на тренажерах)
7.	Недостатньо належна система безпеки занять (відсутність чергового тренера (рятівника, лікаря), слабкий рівень використання засобів і прийомів захисту, страхування і допомоги)
8.	Низька якість (результативність і надійність) навчання і тренування, яку забезпечує тренер-викладач
9.	Недостатня увага тренера-викладача кожному клієнту окремо, виправленню помилок, відсутність індивідуального підходу
10.	Низька якість показу вправ, недостатньо чітке і доступне пояснення
11.	Відсутність або низька якість музичного супроводу
12.	Висока наповнюваність груп
13.	Переповненість спортивних об'єктів ( виникають черги до снарядів, тренажерів)
14.	Низька якість фізкультурно-спортивних споруд, недостатньо небезпечно обладнання, слабкий контроль якості води в басейні і т. ін.
15.	Застарілий асортимент спортивного обладнання і інвентарю
16.	Незручні роздягальні і душові, бездарне оформлення інтер'єру приміщення
17.	Незручне розташування (щодо транспорту) спортивної споруди
18.	Висока ціна занять у престижному клубі, спортивному і фітнес-центрі
19.	Недостатньо розроблена система диференційованої оплати занять (залежно від дня тижня, часу доби, рівня підготовленості клієнта)
20.	Вузкий спектр запропонованих програм (в тому числі складність вибору програм занять залежно від віку, вихідного рівня підготовленості і бажаного рівня досягнень)
21.	Складність вибору зручного розкладу занять (за часом, тривалістю і кількістю разів на тиждень)
22.	Введення обмеження у доступі до занять обраним видом рухової активності чи видом спорту (через відхилення у стані здоров'я, за віком, статтю, тілобудовою)
23.	Недостатньо налагоджена система обстеження (анамнез, тестування) і консультування клієнтів
24.	Недостатньо розвинена система супутніх і додаткових послуг (камер схову, стоянки для авто, прокат інвентарю і обладнання, можливість користуватися сауною, солярієм, басейном)
25.	Характер клієнтури не відповідає високому іміджу спортивно-оздоровчої організації і очікуванням споживачів
26.	Імідж спортивно-оздоровчої організації (популярність, престижність) має бути кращим
27.	Недостатньо налагоджена система рекламно-інформаційної служби спортивної організації
28.	Зовнішній вигляд тренера не відповідає високому іміджу спортивної організації і очікуванням клієнтів
29.	Недостатній рівень кваліфікації тренерів
30.	Недостатній прояв персоналом ввічливості, добропорядності, поваги до клієнтів

- розробляти і приймати конструктивні рішення усунення недоліків основних, (фізкультурно-оздоровчих), супутніх і додаткових послуг (ці рішення можуть передбачати заміну одного пакету послуг на інший, який більше відповідає запитам і потребам конкретного клієнта);
- розробляти і реалізовувати комунікативні заходи, які спрямовані на переконання клієнтів у правильності його вибору та підтвердження високої якості запропонованих послуг.

### **Питання 3.6. Моделі послідовної купівельної поведінки на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг**

На ринку фізкультурно-оздоровчих послуг спостерігається п'ять моделей послідовної купівельної поведінки.

Найбільш типовою є *модель 1* – покупка послуг, яка ініціюється контактом з різного роду стимулюючими пропозиціями (спостерігається близько у 44% випадках):

Контакт із стимулюючими пропозиціями → виникнення потреби → контакт із спортивно-оздоровчою організацією, діяльністю тренерсько-викладацького колективу → покупка абонементу (клубної карти, запис до групи) → споживання послуги → оцінка процесу і результату споживання послуги → рішення продовжувати чи перестати користуватися послугами цієї організації (виду спорту, тренера) → відповідно позитивні чи негативні

Джерелами стимулюючої пропозиції виступають:

- особисті контакти із спеціалістами з фізичної культури і спорту, які переходять у пропозицію стати клієнтом даної спортивно-оздоровчої організації (продажу послуг);
- соціально-побутові канали комунікацій: пропозиції друзів, родичів чи співробітників, які мають досвід занять фізичними вправами і спортом у якійсь спортивно-оздоровчій організації;
- рекомендації лікаря.

Друга, яка зустрічається частіше за інші – *модель 2* (зустрічається приблизно у 34% випадках) – покупка послуг за ініціативою самих споживачів,



як результат їх твердої впевненості у необхідності вести здоровий спосіб життя і займатись одним із видів спорту або активним відпочинком:

Виникнення потреби → пошук і оцінка інформації → вибір виду рухової активності чи виду спорту і спортивно-оздоровчою організації → контакт з організацією → отримання стимулюючої пропозиції → покупка абонементу (клубної картки, запис до групи) → споживання послуги → оцінка процесу і результату споживання послуг → рішення продовжувати чи перестати користуватись послугами цієї організації (виду спорту, тренера) → відповідно

У даному випадку факторами, які ініціюють виникнення потреби займатися фізичними вправами, стали позитивна громадська думка (перш за все близького оточення) і пропаганда фізичної культури та спорту засобами масової інформації і комунікації. Основним фактором, який має вирішальний вплив на прийняття рішення про покупку послуги, є особистий контакт з персоналом спортивної бази.

**Модель 3.** Спостерігається у випадку близького розташування спортивної бази від місця проживання, навчання чи роботи потенційного клієнта (відмічено в 11% покупців):

Контакт із спортивно-оздоровчою організацією, оцінка параметрів надання послуг, діяльність персоналу спортивної бази → виникнення потреби → покупка абонементу (клубної картки, запис до групи) → споживання послуги → оцінка процесу і результату споживання послуг → рішення продовжувати чи перестати користуватись послугами цієї організації (виду спорту, тренера) → відповідно позитивні чи негативні рекомендації знайомим і родичам

Провідним фактором, який ініціює покупку, є контакт із спортивно-оздоровчою організацією та її персоналом; фактором, який мав визначний вплив на прийняття рішення про покупку послуги, є особистий контакт з персоналом організації.

**Модель 4** – покупка фізкультурно-спортивних послуг, яка ініційована контактом з рекламною об'явою (виникає приблизно у 8% випадків):

Контакт з рекламною об'явою → виникнення потреби → контакт із спортивно-оздоровчою організацією → отримання стимулюючої пропозиції → покупка абонементу (клубної картки, запис у групу) → споживання послуги → оцінка процесу і результату споживання послуг → рішення продовжувати чи перестати користуватись послугами цієї організації (виду спорту, тренера) → відповідно позитивні чи негативні рекомендації знайомим та родичам

Рідше за все (менше ніж у 3% випадків) спостерігається *модель 5* – придбання фізкультурно-оздоровчих послуг без попереднього узгодження та участі потенційного клієнта:

Покупка абонементу (клубної картки, разового білета) або запис до групи (відбувається родичами, друзями або співробітниками потенційного клієнта без його згоди і участі) → оцінка послуг у процесі їх споживання → рішення продовжувати чи перестати користуватись даними послугами → відповідно позитивні чи негативні рекомендації знайомим та родичам

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Що таке потреба, і які її характеристики? Чим потреба відрізняється від нужди, мотиву, попиту?
2. Опишіть діалектику формування попиту на послуги: а) масового навчання плаванню дорослих; б) індивідуального навчання техніки гри тенісу; в) фізичної реабілітації професійних спортсменів; г) позакласної спортивно-оздоровчої роботи з підлітками; д) спорту для осіб з обмеженими можливостями (інвалідів); е) елітних (VIP) фітнес-центрів; ж) аквапарків; з) боулінг-клубів; і) шкіл бойових мистецтв; к) клубів любителів бігу.
3. В чому полягає принципова різниця нижчих (первинних) потреб від вищих (вторинних)?
4. Яка ієрархія потреб за А.Маслоу, за П.В. Симоновим і П.М. Єршовим, Д. Шварцом, Дж. Кейнсом? В чому полягає подібність і різниця між ними?
5. Як ви вважаєте наскільки жорсткою є послідовність у виникненні і задоволенні потреб людини у напрямку «від нижчого рівня до більш вищого»? Обґрунтуйте свою відповідь.
6. Перерахуйте всі можливі соціальні та ідеальні потреби, які можуть бути задоволені за допомогою покупки послуги; а) ЛФК; б) сумісного навчання дітей і родичів плаванню; в) навчання техніці водіння

автомобілем в екстремальних умовах; г) спорту вищих досягнень (на прикладі футболу, бальних танців, боротьби); д) кондиційного тренування (фітнес-програми).

7. Вирішіть зворотне завдання. Для вибраних (від однієї до семи) потреб наведіть приклади їх реалізації в реально існуючих на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.
8. Представте, що вам доручені організація і проведення рекламної кампанії з просування на ринок послуг спортивно-оздоровчої організації, діяльність якої вам добре знайома. Виходячи з основних положень теорії потреб Д. Шварца, розробіть дванадцять рекламних аргументів, які стосуються шести раціональних і шести емоційних мотивів потенційних споживачів даних послуг.
9. Наведіть приклади того, як фактор: а) рівень прибутку; б) інфраструктура ринку фізкультурно-оздоровчих послуг; в) мода; г) спортивні змагання і події – впливає на споживання фізкультурно-оздоровчих послуг.
10. Який відбиток на купівельну поведінку споживача фізкультурно-оздоровчих послуг накладають такі фактори, як: а) вік; б) стать; в) освіта; г) рід діяльності; д) тип особистості; е) уявлення людини про саму себе (самосприйняття та самооцінка)?
11. Отримавши завдання розробити модель купівельної поведінки на ринку послуг обраного виду фізичної активності чи спорту, які фактори крім тих, про які йшла мова в питаннях 9 і 10, ви б включили до неї?
12. В чому полягає значимість для маркетингу: а) узагальненої моделі купівельної поведінки; б) «сходинки вибору»; в) моделі послідовної купівельної поведінки?
13. Опишіть як можна детальніше «сходинку вибору», яку проводить споживач при покупці послуги: а) дитячо-юнацького спорту (на

прикладі вашої спортивної спеціалізації); б) індивідуального навчання техніки гри в теніс; в) розробці індивідуальних рекомендацій по оптимальному режиму занять фізичними вправами і раціональному харчуванню; г) лікувальної гімнастики; д) школи бойових мистецтв.

14. Чому в маркетингу велика увага приділяється оцінці ступеня задоволеності споживача? Опишіть можливі небезпечні ігнорування спортивно-оздоровчою організацією думок і дій незадоволених клієнтів.

15. Як би ви поступили, якщо б опинилися в ролі розчарованого споживача фізкультурно-оздоровчих послуг? Запропонуйте програму дій, націлених на мінімізацію збитків, нанесених репутації спортивно-оздоровчої організації діями незадоволених клієнтів.

16. Опишіть як можна детальніше свою власну модель послідовної купівельної поведінки на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг. Розкрийте зміст і дайте характеристику цільових дій основних та додаткових учасників прийняття рішення про покупку послуг вашого виду активної діяльності чи виду спорту.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Адлер Ю. П. Хороший потребитель – довольный потребитель / Ю. П. Адлер, С. В. Турко. – М.: Стандарты и качество, 2006.
2. Алешина И. В. Поведение покупателей / И. В. Алешина. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999.
3. Бай С. І. Операційний менеджмент. Практикум: Навчальний посібник / С. І. Бай, І. В. Іванов, Н. В. Микитенко. – К.: КНЕУ, 2004.
4. Бельчиков Я. М. Деловые игры / Я. М. Бельчиков, М. М. Бирштейн. – Рига: Авотс, 1989.
5. Горовиц Ж. Г. Управление жалобами заказчиков как источник получения прибыли / Ж. Г. Горовиц // Маркетинг. – 1999. – № 1. – С. 73-78.

6. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2001.
7. Дудов В. А. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта: содержание, стратегии, коммуникации: Монография / В. А. Дудов, О. Н. Степанова. – М.: Изд-во РАГС при Президенте РФ, 2003.
8. Дурович А. П. Поведение покупателей на рынке: маркетинговый анализ / А. П. Дурович. – Минск: Изд-во БГЭУ, 1996.
9. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Минаев Д. В. Маркетинг: игровой практикум. Деловые игры, упражнения, тесты / Д. В. Минаев. – Ростов на Дону: Феникс, 2004.

**Питання 4.1. Визначення та відмінні характеристики фізкультурно-оздоровчих послуг**

*Фізкультурно-оздоровчі послуги* – це організовані форми занять фізичними вправами з різними цілями і діяльністю, яка їх забезпечує.

Фізкультурно-оздоровчі послуги є провідним (складають приблизно 70%) об'єктом маркетингу у спортивно-оздоровчій діяльності. Як об'єкти маркетингу фізкультурно-оздоровчі послуги мають *відмінні характеристики*.

По-перше, вони *нематеріальні і невідчутні*. Послугу не можна побачити, спробувати на дотик, відчутти до моменту придбання. Покупець мусить вірити продавцю «на слово». Після придбання фізкультурно-оздоровчих послуг споживач оволодіває знаннями, навичками, уміннями, враженнями, відчуттями, але не має речових доказів цієї покупки.

Щоб умовити клієнта здійснити покупку, виробники послуг намагаються формалізувати найбільш значимі для покупця параметри послуги і, по можливості, представити їх більш наочно. У сфері фізичної культури і спорту цьому слугують: інформація про методи, форми і умови надання послуг (трансляція в холах спортивних комплексів відеозаписів процесу занять різними видами рухової активності і спорту, оформлення рекламно-інформаційних стендів, загострення уваги на вигоді, наприклад, зниження ваги або нарощування маси м'язів в результаті занять і т. ін.), сертифікати, ліцензії, дипломи, залучення знаменитостей для просування послуг та ін.

По-друге, послуги *невід'ємні від суб'єктів*, які їх надають. Заміна тренера-викладача може змінити процес і результат надання послуги, а отже, змінити і попит. Крім того, сама технологія фізкультурно-оздоровчих послуг передбачає безпосередню взаємодію зі споживачем.

По-третє, *мінливі за якістю*. Це пов'язано із взаємозв'язком суб'єктив-виконавців і споживачів, оскільки результат фізкультурно-оздоровчих послуг залежить, з одного боку, від рівня кваліфікації, мотивації, підготовки проведення конкретного зняття і навіть настрою та самопочуття тренера-викладача. З іншого боку, результат послуги багато в чому визначається характеристиками (емоційним настроєм, станом здоров'я та ін.) споживача.

По-четверте, *нездатність послуг до збереження* фізкультурно-оздоровчих послуг. Наприклад, якщо клієнт придбав абонемент, але пропустив декілька занять, він втрачає можливість використати цю послугу, оскільки вона була надана за його відсутності. Для фізкультурно-оздоровчих послуг незбереження має й інший бік, який пов'язаний з природнім для людини забуванням отриманої інформації, рухових умінь і навичок, що призводить до зниження рівня фізичної підготовленості і функціонального стану.

#### **Питання 4.2. Фізкультурно-оздоровчі послуги як товар**

Товар – основа всього комплексу маркетингу. «Якщо у вас немає товару, у вас немає нічого» – говорить перша заповідь маркетингу.

В системі маркетингу **товар** розглядається як продукт, здатний задовольнити реальні або передбачувані потреби покупця і призначений для продажу на ринку.

Існують різні види класифікації товарів. Так, у маркетингу прийнято ділити товари на *матеріальні* (вироби) і *нематеріальні* (послуги). Фізкультурно-оздоровчі послуги відносяться до категорії нематеріальних товарів.

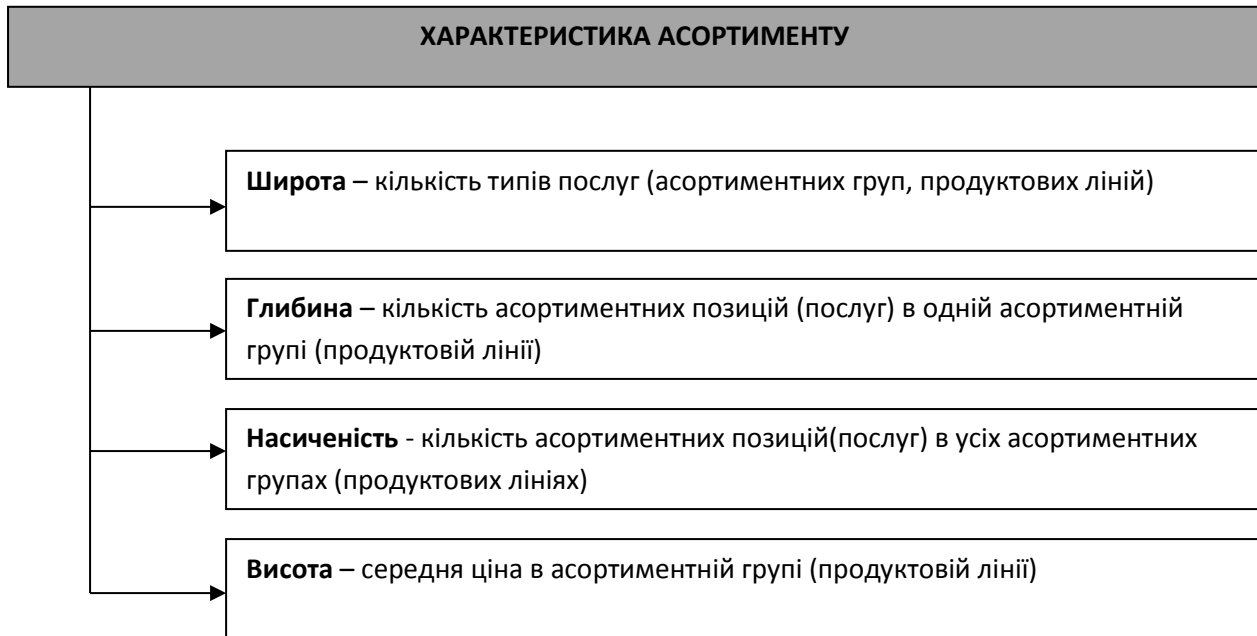
В маркетингу розрізняють поняття *товарна одиниця*, *товарний асортимент*, *товарна номенклатура*.

*Товарна одиниця* – це відокремлена цілісність, яка характеризується ціною, показниками обсягу, маси, якості. Це, наприклад, чоловічий спортивний костюм певного розміру; ракетка для тенісу за обумовленою ціною. Товарна одиниця входить до окремої *асортиментної групи*: костюм до асортиментної

групи – спортивний одяг; ракетка – спортивний інвентар. Декілька груп товарного асортименту складають **номенклатуру**.

**Асортимент** у сфері фізичної культури і спорту – це вся сукупність послуг, які вироблюються спортивно-оздоровчою організацією.

Основними характеристиками асортименту є його *широта*, *глибина*, *насиченість* (повнота) і *висота* (рис. 4.1.).



**Рис. 4.1.** Основні характеристики асортименту послуг спортивно-оздоровчих організацій

**Широта асортименту** – це загальна кількість типів послуг, які пропонує спортивно-оздоровча організація. Широта – це кількісна характеристика, яка відображує ступінь диверсифікації послуг спортивно-оздоровчої організації і може розглядатися з двої позицій:

- *позагалузева* – як загальна кількість типів (асортиментних груп, ліній) послуг спортивно-оздоровчої організації. У цьому випадку враховуються основні і супутні послуги організації. Наприклад: фізкультурно-оздоровчі послуги (активні заняття фізичними вправами); консалтинг (консультації тренерів-професіоналів); користування лазнями, спортивними



тренажерами; масаж (спортивний, лікувальний, косметичний); ремонт, підгін і установка спортивного спорядження, спортивної форми, інвентарю; послуги торгівлі (спортивними товарами) і прокату спортивного спорядження; харчування (послуги кафе); забезпечення безпеки відвідувачів спортивних центрів;

- *внутрішньогалузева*, згідно з якою широту асортименту розглядають як загальну кількість типів послуг, які відносяться до різних видів фізичної активності і спорту, і, які культивуються спортивно-оздоровчою організацією. Наприклад: заняття різними видами аеробіки, гімнастики, плавання, спортивних танців і т. ін.

**Глибина асортименту** – різноманітність варіантів пропозицій окремих послуг в рамках асортиментної групи. Глибина асортименту показує ступінь диференціації послуг спортивно-оздоровчої організації. Наприклад: спортивне плавання, оздоровче плавання, лікувальне плавання, підводне плавання.

**Повнота, або насиченість асортименту** – загальна кількість складових асортименту, які входять до конкретних послуг.

**Висота** – це середня ціна послуги, яка відноситься до однієї асортиментної групи.

Для прикладу в табл. 4.1 наведемо характеристики асортименту фізкультурно-оздоровчих послуг, які можуть реалізуватись спортивно-оздоровчою організацією.

**Формування асортименту** – це підбір послуг, які спортивно-оздоровча організація збирається запропонувати на ринку.

**Оптимізація** (або удосконалення) **асортименту** – це приведення його у відповідність з вимогами ринку.

При формуванні асортименту, як правило відбувається варіювання його широтою і глибиною. Виходячи з цього, можна розглядати чотири можливі варіанти пропозиції фізкультурно-оздоровчих послуг (табл. 4.2).

*Варіант 1.* Спортивно-оздоровча організація пропонує на ринку велику кількість типів послуг, кожна з яких представлена множиною асортиментних

позицій. У цьому випадку можна говорити про те, що спортивна організація реалізує стратегію диверсифікації, яка забезпечує їй можливість маневрувати послугами в умовах мінливої ринкової кон'юнктури і знижує рівень підприємницького ризику. Такої стратегії дотримуються великі спортивні комплекси, які володіють різноманітними спортивно-оздоровчими спорудами для занять широким спектром видів рухової активності та спорту.

Таблиця 4.1

**Характеристика асортименту фізкультурно-оздоровчих послуг, які реалізуються умовною спортивно-оздоровчою організацією**

Характеристики асортименту	Пропоновані послуги	
	Послуги у сфері плавання	Послуги у сфері фітнесу
Широта (2 одиниці)	Послуги у сфері плавання	Послуги у сфері фітнесу
Глибина асортименту	Спортивне плавання (для тих, хто займається в ДЮСШ)	Шейпінг
	Оздоровче самостійне плавання	Аквааеробіка
	Оздоровче плавання під керівництвом тренера (кондиційні або фітнес-програми)	Степ-аеробіка
	Масове початкове навчання плаванню дітей і підлітків	Слайд-аеробіка
	Початкове навчання плаванню дорослих і людей похилого віку	Спортивна аеробіка (як вид спорту)
	Підводне плавання (як вид спорту)	–
	Акватлон (як засіб фізичної рекреації)	–
	Сумісні заняття плаванням дітей і дорослих	–
Насиченість асортименту	13 одиниць	

Таблиця 4.2

**Варіанти асортименту відповідно до його широти і глибини**

Асортимент	Глибокий	Мілкий
<b>Широкий</b>	Варіант 1. Багато асортиментних позицій у кожній із множини асортиментних груп	Варіант 3. Одна асортиментна позиція у кожній із множини асортиментних груп
<b>Вузький</b>	Варіант 2. Багато асортиментних позицій в	Варіант 4. Одна асортиментна позиція в

	рамках однієї асортиментної групи	рамках однієї асортиментної групи
--	-----------------------------------	-----------------------------------

*Варіант 2.* На ринок поставляється всього одна асортиментна група послуг (послуг одного виду рухової активності або спорту), яка представлена багатьма асортиментними позиціями. У цьому випадку говорять, що фізкультурно-спортивна організація дотримується стратегії вузької спеціалізації. *Вузька спеціалізація* – це типова стратегія фітнес-клубів і центрів, а також спортивних організацій, які функціонують на базі елементарних спортивно-оздоровчих споруд.

*Варіант 3.* Спортивна організація пропонує ринку велику кількість асортиментних груп послуг (тобто послуг широкого спектру фізичної активності та спорту), кожна з яких представлена всього однією асортиментною позицією. Така стратегія притаманна невеликим спортивно-оздоровчим організаціям, які обрали базою полівалентні спортивні споруди.

*Варіант 4.* Організація реалізує на ринку всього один тип фізкультурно-оздоровчих послуг, в якому є лише одна асортиментна позиція. Така стратегія використовується ДЮСШ, спортивно-технічними школами, а також спортивними організаціями, які працюють на базі елементарних моновалентних спортивних спорудах і, які реалізують *стратегію масового маркетингу*.

Спортивно-оздоровчі організації використовують в основному наступні **напрямки оптимізації асортименту** послуг;

- *розширення асортименту* – впровадження нових асортиментних груп:
  - надання послуг за новими видами рухової активності і спорту;
  - розширення спектру додаткових і супутніх послуг, наприклад, спортивного страхування, камери схову, догляду за дітьми відвідувачів спортивного центру, надання спортивного обладнання, інвентарю, спортивної форми та ін.;

- *поглиблення асортименту* (диференціація) – збільшення варіантів (модифікацій) кожної послуги, яка надається. Наприклад, асортимент послуг оздоровчої аеробіки може бути поглиблений за допомогою надання послуг для жінок старше п'ятидесяти років (програма «50+»), для дітей 4-5 років, організації занять з нового виду аеробіки;

- *диверсифікація послуг* – надання принципово нової послуги або раніше невідомої її модифікації. Диверсифікація послуг може бути пов'язана з повним або частковим перепрофілюванням спортивно-оздоровчої організації. Наприклад, якщо організація має спеціалізацію у наданні послуг навчання і тренування з будь-якого виду спорту, то в рамках диверсифікації нею можуть бути представлені послуги з організації і проведення кооперативних заходів фізкультурно-спортивної і/або спортивно-розважальної спрямованості (спортивні свята, турніри, естафети, конкурси і т. ін.);

- *обмеження асортименту* – відмова від розширення а/або поглиблення асортименту. Використовується у тих випадках, коли асортимент, який є в наявності:

- користується широким попитом та не потребує диверсифікації і розширення

- або не може бути розширений чи поглиблений через обмеження фінансових, матеріально-технічних, пропускних, кадрових та інших можливостей фізкультурно-спортивної організації.

Розглянемо основні етапи і відповідні їм методи та процедури формування й оптимізації асортименту послуг спортивно-оздоровчих організацій (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Основні етапи та методи формування й оптимізації асортименту  
послуг спортивно-оздоровчих організацій**

№ пор.	Зміст етапу	Основні методи і процедури маркетингу
1.	Визначення мінливих і/або перспективних потреб клієнтів спортивно-оздоровчої організації	Опитування (бесіда, інтерв'ю, анкетування) клієнтів, використання записних пристроїв (відеокамер), спостереження, фокус-групи за участю споживачів
2.	Оцінка існуючих послуг-аналогів, які надають організації-конкуренти	Аналіз і контент-аналіз вторинної маркетингової інформації, здійснення екстремальних покупок послуг організацією-конкурентом або їх імітація, спостереження, опитування клієнтів конкуруючих організацій

*Продовження табл. 4.3*

3.	Критична оцінка послуг власної спортивної організації з позиції споживача	Методи кваліметрії і експертні методи (опитування, експертна оцінка, групове обговорення, «мозковий штурм», метод фокус-груп та ін.)
4.	Прийняття рішень і розробка практичних рекомендацій з оптимізації асортименту	Економічний аналіз, моделювання, прогнозування, експертні методи
5.	Створення експериментальних зразків послуг та перевірка можливостей їх масової реалізації	Моделювання, прогнозування
6.	Ринкове тестування послуг з метою виявлення їх відповідності вимогам споживачів, конкурентоспроможності та прибутковості (рентабельності)	Тестування послуг, опитування споживачів та їх наступна математико-статистична обробка, оцінка конкурентоспроможності послуг (методи кваліметрії), економічний аналіз, експертні методи
7.	Корекція недоліків і кінцеве формування асортименту послуг спортивної організації	Експертні методи, моделювання, прогнозування, економічний аналіз

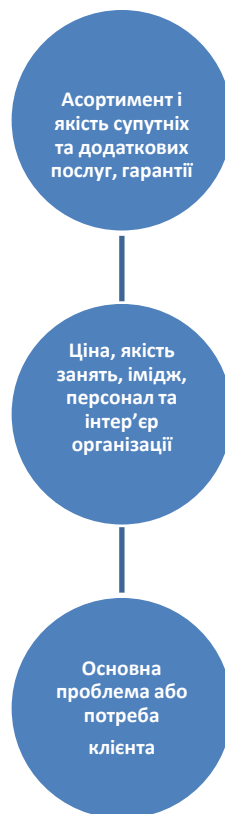
При створенні нового товару, як об'єкту маркетингу виділяють три рівні: *товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар із підкріпленням* (рис. 4.2).

Основою є перший рівень товару (у нашому випадку фізкультурно-оздоровчі послуги або пакет послуг) – *послуга за задумом*. Це серцевина поняття товару (послуги) в цілому. Саме замисел дає відповідь на запитання: «Яку проблему (потребу) споживача повинен вирішити (задовольнити) даний продукт?»

Так, наприклад, фізкультурно-оздоровчі послуги можуть бути націлені:

- на корекцію відхилення в стані здоров'я і зміцнення організму;
- на навчання (в тому числі індивідуальне) руховим діям;
- на якісне (в тому числі сімейне) дозвілля;
- на корекцію тілобудови;
- на спорт вищих досягнень;
- на отримання гострих (екстремальних) відчуттів, вражень, переживань

і т. ін.



*Рис. 4.2. Рівні фізкультурно-оздоровчі послуги: товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар із підкріпленням*

Відомо, що споживча цінність продукту (товару або послуги) буде тим вищою, чим більшу кількість потреб вона здатна задовольнити у межах розумної ціни. І тут завдання маркетолога буде полягати в тому, щоб виявити приховані за будь-яким товаром (послугою) нужди та потреби і продати не властивості цього товару (послуги), а вигоду від нього.

Другий рівень – це *послуга (або пакет послуг) у реальному виконанні*, яка представляє собою реальний продукт і має характеристики, серед яких:

1) якість процесу занять обраним видом фізичної активності і спором (підбір і послідовність, взаємодія з тренером, страхування і допомога, музичний супровід занять і т. ін.);

2) матеріально-технічна оснащеність спортивної бази (включаючи зовнішній вигляд) і занять обраним видом фізичної активності та спортом;

3) характеристики виконавців послуг (рівень кваліфікації, професіоналізм, зовнішній вигляд тренера і персоналу спортивної бази, уміння налагодити взаємовідносини з клієнтами);

4) ціна;

5) імідж спортивно-оздоровчої організації.

Третій рівень – *послуга із підкріпленням*, тобто надання додаткових вигод у купі з послугою, наприклад знижок, можливості одного пробного безкоштовного заняття, торгівля і прокат спортивного інвентарю, різні види тестування, користування сауною, солярієм і т. ін.

З точки зору маркетингу, комерційний успіх фізкультурно-оздоровчої послуги визначається:

- по-перше, ступенем її привабливості для споживача;
- по-друге, ступенем купівлі (ринкової необхідності) послуги.

Можливий набір комерційних характеристик фізкультурно-оздоровчих послуг наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

#### Основні комерційні характеристики фізкультурно-оздоровчих послуг

Якості послуги	Характеристика
1. Ідея або замисел послуги	Характеризує цільову орієнтацію програми занять, зміст і корисність фізкультурно-оздоровчої послуги (пакету послуг) відповідно до характеру потреб цільових клієнтів

2. Матеріально-технічне і кадрове забезпечення послуги	Зовнішній вигляд і матеріально-технічна оснащеність спортивної бази. Якість спортивно-оздоровчих споруд. Різноманітність, кількість і якість інвентарю та обладнання і т. ін. Рівень кваліфікації, професіоналізм, зовнішній вигляд тренерів і персоналу спортивної бази Уміння побудувати взаємовідносини зі споживачами
3. Процесуальні характеристики	Характеристики і якість процесу занять обраним видом фізичної активності і спорту: підбір і послідовність вправ, об'єм і інтенсивність навантаження, співвідношення навантаження і відпочинку, взаємодія з тренером, страхування і допомога, музичний супровід занять.
4. Якість послуги	Стандартизовані показники послуги, які визначаються діючими стандартами, технічними умовами, нормами, різного роду інструкціями, положеннями, правилами (в тому числі змагань). Якість запропонованих педагогічних технологій. Споживча якість послуги, яка обумовлена характером попиту і побажаннями потенційних та реальних клієнтів спортивно-оздоровчої організації.
5. Ціна	Ціна покупки (рівень цін, розміри знижок і націнок). Ціна споживання послуги (витрати споживача протягом всього терміну користування послугами спортивної організації)
6. Імідж і символічні якості фізкультурно-спортивної організації й обраного типу послуг	Імідж – це образ послуги (спортивно-оздоровчої організації), представлений сукупністю характеристик, які виділяють її в очах споживачів, допомагають впізнати і роблять її привабливою. Символічні якості приписує послугі сам клієнт, до них відносяться такі якості фізкультурно-оздоровчої послуги, які, на думку споживача, надають їй споживачеві певний престижний соціальний статус, надають можливість зайняти більш високу ступінь в соціальній ієрархії, піднятися у власних очах.
7. Рівень сервісу	Асортимент і якість супутніх та додаткових послуг

### Питання 4.3. Критерії класифікації та типології фізкультурно-оздоровчих послуг у маркетингу

Основними *критеріями класифікації* послуг у сфері фізичної культури і спорту можуть бути характеристики і типи (рис. 4.3).





*Рис. 4.3. Основні критерії класифікації фізкультурно-оздоровчих послуг*

### **I. Характер і тип суб'єктів, які формують пропозицію, надають і продають фізкультурно-оздоровчі послуги**

На основі даного критерію виділяють декілька типологічних груп:

1. Послуги, які надають спортивно-оздоровчі організації усіх **форм власності**: державної власності (загальноосвітні і дитячо-юнацькі спортивні школи), громадської (спортивні клуби), приватної (приватні спортивні клуби), а також змішані.

2. За **ступенем контактності** із суб'єктом-виконавцем можна виділити послуги високої (спортивний масаж, спаринг в одноборствах), середньої (навчання плаванню, консультація спеціаліста з виду спорту) і низької контактності («аеробіка по телебаченню», відвідування спортивних видовищ, самостійне користування тренажерами, басейном).

3. Критерієм класифікації можуть бути *мотиви виробника* послуг. У рамках маркетингу існує розподіл послуг на комерційні і благодійні. Виробництво комерційних послуг має за мету отримання прибутку, а його результат носить економічний характер. Процес надання благодійних послуг спрямований перш за все на отримання певного соціального ефекту (соціально-педагогічного).

4. Фізкультурно-оздоровчі послуги можуть бути класифіковані *за номенклатурою спортивно-оздоровчих організацій*.

Прикладами тут можуть бути послуги:

– закладів додаткової освіти спортивно-оздоровчого профілю – дитячо-юнацьких клубів фізичної підготовки, дитячо-юнацьких спортивних і спортивно-технічних шкіл, шкіл вищої спортивної майстерності, училищ олімпійського резерву;

– структурних підрозділів освітніх закладів (кафедр і відділів фізичного виховання вузів та середніх професійних навчальних закладів);

– спортивних і спортивно-оздоровчих клубів, секцій та груп як громадських об'єднань, які функціонують на базі підприємств, закладів різних форм власності, в різних типах навчальних закладів;

– комерційних спортивних, фізкультурно-оздоровчих або фітнес-центрів, комплексів, клубів;

5. Послуги галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» можуть надаватися *на базі різних фізкультурно-спортивних споруд* (басейнів, стадіонів, велотреків, лижних і гребних баз), які відрізняються:

– за призначенням (до них відносяться спортивно-видовищні (демонстраційні), учбово-тренувальні і спортивно-оздоровчі споруди);

– за функціональним призначенням (елементарні моновалентні і полівалентні спортивно-оздоровчі споруди, спортивні комплекси);

– за категоріями (першої, другої, третьої, четвертої).

## **II. Характеристики і типи споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг**

На основі даного критерію виділяють широкий спектр типологічних послуг.

Наведемо лише основні критерії класифікацій, до їх числа належать:

- демографічні характеристики клієнтів (стать, вік);
- їх належність до соціальної групи (дошкільники, школярі, студенти, пенсіонери, домогосподарки);
- належність до тієї чи іншої медичної групи, включаючи наявність і характер відхилення в стані здоров'я;
- цілі, мотиви, проблеми і амбіції споживачів послуг;
- рівень фізичної і техніко-тактичної підготовленості, спортивної кваліфікації тих, хто займається різними видами фізичної активності чи певним видом спорту;
- рівень платіжоспроможності клієнтів.

Критерієм класифікації фізкультурно-оздоровчих послуг також може бути одночасна кількість їх споживачів. Частіше за все вказані послуги надаються у формі індивідуальних, групових або масових занять.

## **III. Характеристики і типи послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»**

Тут можна виділити багато критеріїв класифікації, на основі яких формується великий масив типологічних рядів фізкультурно-оздоровчих послуг.

Ці критерії можуть бути умовно розподілені на три взаємозалежні групи і визначені як:

1. Загальноекономічні, або галузеві, критерії.
2. Споживчі, або маркетингові, критерії, які обумовлені характером реакції споживачів на обіцяні якості фізкультурно-оздоровчих послуг.

3. Педагогічні критерії, які обумовлені параметрами обраного педагогічного процесу.

Розглянемо групу *загальноекономічних, або галузевих, критеріїв класифікації*.

За *приналежністю до галузі народного господарства* розрізняють:

- послуги охорони здоров'я (ЛФК, фізичної реабілітації);
- народної освіти (отримання середньої спеціальної або вищої професійної освіти у сфері фізичної культури і спорту, послуги навчання і тренування);
- культури і мистецтва (видовищні послуги, послуги шоу-бізнесу);
- наукове обслуговування, наприклад процесу підготовки спортсменів масових і вищих розрядів;
- спортивне страхування;
- соціально-побутове обслуговування відвідувачів спортивно-оздоровчих організацій і спортивних споруд.

Що стосується зв'язку із галуззю «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини», то тут можна виділити:

- основні (фізкультурно-оздоровчі послуги);
- супутні;
- і додаткові послуги.

Фізкультурно-оздоровчі послуги невідривно пов'язані з виконанням фізичних вправ, які можуть переслідувати різні цілі (наприклад, придбання або підвищення обсягу спеціальних знань, формування рухових умінь і навичок, техніко-тактичне удосконалення в обраному виді спорту, вдосконалення будови тіла, корекція відхилення в стані здоров'я, активний відпочинок).

Супутні послуги галузі – це послуги, які пов'язані з основною послугою і які полегшують її використання.

До їх числа відносять:

- інтелектуальні (методичні, консультаційні, інформаційні) послуги;

- послуги гардеробних, роздягалень, душових;
- забезпечення безпеки занять (присутність на заняттях лікаря, тренера, інструктора, рятувника (зазвичай в басейні));
- послуги прокату спортивної форми, обладнання та інвентарю;
- послуги оренди спортивних споруд і приміщень спортивної бази (для зберігання власного інвентарю та обладнання);

Додаткові послуги – це послуги, не пов’язані з основною послугою, але ті, які надаються спортивно-оздоровчою організацією в рамках додаткового обслуговування клієнтів.

Прикладами додаткових послуг у сфері фізичної культури і спорту можуть бути:

- анамнез, різні види тестування;
- послуги (в тому числі спортивного) масажу;
- користування лазнями (за окрему плату), саунами, солярієм, водними атракціонами;
- медичні послуги;
- соціально-побутове обслуговування (мережа кафе, послуги камери схову для особливо цінних речей, послуги автостоянки, догляд за дітьми, послуги перукарні), здача в оренду приміщень спортивної бази (під туристичні агентства, офіси спортивних організацій).

Перейдемо до розгляду другої групи критеріїв класифікації фізкультурно-оздоровчих послуг. До них відносяться **споживчі, або маркетингові, критерії**.

За *цільовим призначенням* (в залежності від характеру *проблем клієнта*) може бути сформована велика кількість різноманітних груп послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров’я людини». Наприклад, можна виділити послуги, переважно спрямовані на навчання руховим діям, розвиток фізичних якостей, підготовку програми для виступу на змаганнях в обраному виді спорту, оптимізацію режиму рухової активності, зміцнення здоров’я,

формування (витонченої – у жінок, атлетичної – у чоловіків) фігури, організацію активного відпочинку, а також послуги.

*Ступінь індивідуалізації пакету послуг.* Відбувається:

- надання послуг у сфері фізичної культури і спорту за конкретним (в тому числі індивідуальним) замовленням;
- розробка і надання послуг за спеціалізованими, цільовими програмами, адаптованими до вимог конкретних груп споживачів (замовників);
- надання типових послуг.

*Цінові характеристики.* В усіх випадках послуги фізкультурно-спортивних організацій розподіляються:

- на платні – сплачуються населенням, підприємствами, закладами і організаціями;
- на формально безкоштовні для клієнта – сплачуються із державного (регіонального, муніципального) бюджету, державних небюджетних фондів, недержавних джерел фінансування (благодійних пожертвувань і внесків підприємств, громадських організацій і приватних осіб);
- на частково сплачувані клієнтом (прикладом може бути пільгове придбання фізкультурно-оздоровчих послуг окремими категоріями населення, наприклад, пенсіонерами або учнями).

За *формою надання послуг* виділяють урочні і позаурочні, організовані і самостійні, регулярні і епізодичні, індивідуальні, групові і масові форми послуг у сфері фізичної культури і спорту.

Розглянемо групу *педагогічних критеріїв класифікації* фізкультурно-оздоровчих послуг.

Головний критерій – це *вид рухової активності або спорту*.

Крім того, *за змістом* занять можна виділити послуги однорідного (однопредметного) (урок плавання, сеанс спортивного масажу) і комбінованого

змісту (спортивного плавання в основній і відвідування сауни в заключній частині заняття).

За основним *методичним направленням* надання фізкультурно-оздоровчих послуг виділяють строгу регламентацію фізичних вправ, використання вправ в ігровій або змагальній формі.

Фізкультурно-оздоровчі послуги можуть розподілятися на групи за ознаками їх переважної спрямованості на розвиток окремих *рухових здібностей*. Це можуть бути послуги, які передбачають виконання фізичних вправ силової, швидкісно-силової, швидкісної спрямованості, а також вправ на витривалість, гнучкість, координацію рухів, точність, рівновагу, розслаблення.

Базою для класифікації основного масиву фізкультурно-оздоровчих послуг можуть бути *параметри і поєднання навантажень та відпочинку* при виконанні фізичних вправ. При цьому зовнішні навантаження можуть бути стандартними і перемінними (прогресуючими, зменшуваними, варіативними), неперервними і інтервальними. Види відпочинку між навантаженнями бувають повними і неповними, активними і пасивними. За інтенсивністю навантаження розрізняють послуги, які передбачають виконання фізичних вправ максимальної, субмаксимальної, великої і помірної потужності.

Незалежно від виду рухової активності або виду спорту можна визначити базову модель фізкультурно-оздоровчої послуги, яка сформована на основі потреб споживачів (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**Узагальнена модель фізкультурно-оздоровчої послуги, яка сформована на основі потреб споживачів (за О. М. Степановою)**

Групи характеристик	Характеристики фізкультурно-оздоровчих послуг	Питома вага виділених груп характеристик, %
1. Характеристики процесу занять обраним видом фізичної активності	Ефективне рішення проблем клієнтів у процесі занять Розминка, яка відповідає специфіці виду фізичної активності і спорту	15,6-22,4

та спорту	Збалансований підбір вправ Обсяг та інтенсивність навантаження (їх вираженість і, навпаки, помірність) Матеріально-технічна оснащеність занять (широке використання спортивного знаряддя, інвентарю) Наявність у занятті «розважальної» частини, яка включає елементи ігор і змагань Якісний музичний супровід занять	
2. Матеріально-технічна оснащеність спортивної бази і занять обраним видом фізичної активності та спорту	Зовнішній вигляд і якість спортивно-оздоровчих споруд, різноманітність, кількість, якість спортивного інвентарю та обладнання	8,9-19,5
3. Доступність послуг спортивно-оздоровчої організації	Цінова доступність: доступність цін на абонемент, наявність знижок та пільг Інформаційна доступність: вільний доступ до інформації про спортивно-оздоровчі організації, які пропонують послуги Територіальна доступність: розташування спортивної бази Сервісна доступність: пропускна здатність спортивної споруди, надання спортивно-технологічного обладнання, наявність пандусів Доступність послуг з точки зору їх відповідності рівню психологічної і техніко-тактичної підготовки клієнтів Вимоги (фактичного чи юридичного) введення або, навпаки, відсутності обмежень у доступі до занять певних груп споживачів	7,7-19,6
4. Небезпека занять обраним видом рухової активності	Ступінь травмобезпеки Наявність і ефективна робота служб безпеки (охорона, медична служба) Забезпечення безпеки занять: використання засобів і прийомів захисту, страхування і допомоги	9,2-15,1
5. Якість навчання, оздоровлення, тренування	Результативність і надійність процесів навчання, оздоровлення, тренування, які забезпечують тренери-викладачі	8,5-12,9
6. Характеристики тренерсько-викладацького колективу і персоналу спортивної бази	Профільна спеціалізація і рівень кваліфікації викладача-тренера (освіта, розряд, спортивні досягнення, досвід) Зовнішній вигляд виконавця послуг Професіоналізм і комунікабельність педагога Професіоналізм і комунікабельність обслуговуючого персоналу	8,6-12,3
7. Імідж спортивно-	Відомість, популярність, престиж,	7,8-9,0



оздоровчої організації	пізнаванність спортивно-оздоровчої організації	
8. Можливість отримання супутніх і додаткових послуг	Анамнез, різні види тестування, користування лазнями, саунами, спортивними тренажерами Надання безкоштовної води під час занять; масажу Послуги ремонту спортивного спорядження, інвентарю Послуги прокату інвентарю, спорядження, форми; послуги харчування Послугами догляду за дітьми клієнтів, які займаються у спортивній організації	5,8-9,6

Головна перевага даної моделі – це можливість побудувати цілеспрямовану політику виробництва спортивно-оздоровчої організації на основі якісних і кількісних критеріїв, які відображують реальні параметри споживчого попиту. Чим більше схожості між реальними і модельними характеристиками послуг, тим меншим є розрив між попитом і пропозицією, тим вище рівень ринкового успіху.

#### **Питання 4.4. Життєвий цикл фізкультурно-оздоровчої послуги**

Одним із ключових понять, які характеризують товар (послугу) в динаміці його життя на ринку, є поняття життєвого циклу. На життя окремих товарів суттєво впливають:

- розвиток науково-технічного прогресу;
- висока динамічність процесів і тенденцій розвитку фізкультурного руху (олімпійського);
- удосконалення матеріально-технічних, кадрових та інноваційних можливостей спортивно-оздоровчої організації;
- поява нових видів рухової активності;
- впровадження більш досконалих педагогічних технологій;
- мода;
- стиль життя;

– характер спортивних інтересів і потреб різних груп населення.

Отже, *життєвий цикл фізкультурно-оздоровчих послуг* – це поетапне проходження товаром окремих стадій розвитку, які характеризуються різним обсягом реалізації, різним ступенем знання щодо товару, різним рівнем витрат і прибутковості виробництва та реалізації, різною спрямованістю маркетингових дій та реакцій споживачів.

Життєвий цикл послуги є *класичний* і *некласичний*.

*Класичний життєвий цикл* фізкультурно-оздоровчої послуги проходить п'ять стадій (табл. 4.6):

*1. Впровадження* – одна із найважливіших. Новий товар на ринку товарів масового споживання потерпає невдачу у 40% від запропонованих товарів, на ринку товарів промислового значення – 20%, послуг – 18%. Причини різноманітні: неправильне визначення обсягів попиту, встановлення дефекту, недостатнє стимулювання збуту, завищення цін, несвоєчасний вихід на ринок. На цій стадії торгівля може бути збитковою, оскільки обсяг продажу невеликий, а маркетингові витрати значні. Маркетинг тут спрямований на виявлення попиту, рекламу, підвищення якості товару, установки цін, створення сервісу, іміджу товару та організації. На цій стадії важливе значення має не стільки кількість проданого товару, а скільки позитивна оцінка і його користь для покупців.

Таблиця 4.6

#### Характеристика класичних стадій життєвого циклу фізкультурно-оздоровчої послуги

Стадії	Характеристика стадій
1. Впровадження	Покупець інертний, обсяг продажу незначний Конкуренція відсутня або незначна Витрати на виробництво послуги і відшкодування на маркетинг великі На обсяги збуту впливають наступні елементи маркетингової політики: ексклюзивність і якість послуги; реклама; надання 1-2 послуг безкоштовно; розширення асортименту і підвищення якості супутніх послуг

2. Росту	Визнання послуги споживачами, збільшення попиту на неї Виникнення конкуренції Зростання обсягів продажу Стабілізація витрат на маркетинг і рекламу Найбільший ефект дають наступні елементи маркетингу: переконлива масова реклама; якість послуги; активне використання системи знижок і націнок; розширення асортименту і підвищення кості супутніх послуг
3. Зрілість	Коло споживачів практично не розширюється Ріст продажу послуги зменшується, прибуток зростає повільніше Конкуренція суттєво загострюється Найефективніші елементи маркетингу: зниження ціни; інтенсифікація заходів по формуванню попиту і стимулювання збуту; удосконалення (модифікація) послуги; підвищення рівня сервісу
4. Насичення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст продажу зупиняється, не дивлячись на зниження ціни</li> <li>2. Витрати виробництва знижуються, внаслідок чого може вирости рівень прибутку</li> <li>3. На ринку з'являються нові затребувані послуги конкуруючих фізкультурно-спортивних організацій</li> <li>4. Найбільш ефективними елементами маркетингу є: заходи, спрямовані на стимулювання збуту; підвищення якості та оновлення характеристик послуги; зниження ціни; удосконалення системи сервісу</li> </ol>
5. Спад	Різне зниження продажу і прибутку Усунення послуги внаслідок появи нових видів фізичної активності і спорту, модних тенденцій, зміна смаків споживачів, поява на ринку нових, і більш сучасних і якісних послуг-конкурентів Елементи маркетингової політики: скорочення маркетингової програми; використання реклами нагадування; «оживлення» послуги за рахунок суттєвого оновлення її характеристик; проникнення на нові ринки збуту або припинення виробництва послуги

2. *Стадія росту.* При переході товару на цю стадію обсяг продажу швидко збільшується, прибуток зростає. Завданням маркетингу є збільшення попиту, розширення сегменту ринку, завоювання частки ринку. Тут суттєво впливають такі елементи маркетингу: реклама, вивчення реакцій покупців, зниження цін, розширення сервісу.

3. *Стадія зрілості.* Вона характерна тим, що більшість покупців товар вже придбали. Тому швидкість росту продажу знижується, сповільнюється зростання прибутку, збільшуються витрати на маркетинг. Реклама товару має вже менше значення, ніж зниження ціни. Ростуть витрати на формування попиту шляхом обліку додаткових споживачів: стимулювання збуту; підвищення якості та удосконалення сервісу. На цій стадії може бути

використана одна із трьох стратегій маркетингу: модифікація ринку, модифікація товару, модифікація маркетингових зусиль.

Модифікація ринку полягає у розробці способів залучення нових покупців, у відкритті нових сегментів ринку, усуненні конкурентів шляхом підвищення якості товару, покращення обслуговування покупців і т.ін.

Модифікація ринку може бути забезпечена удосконаленням товару, розширенням його споживчих якостей.

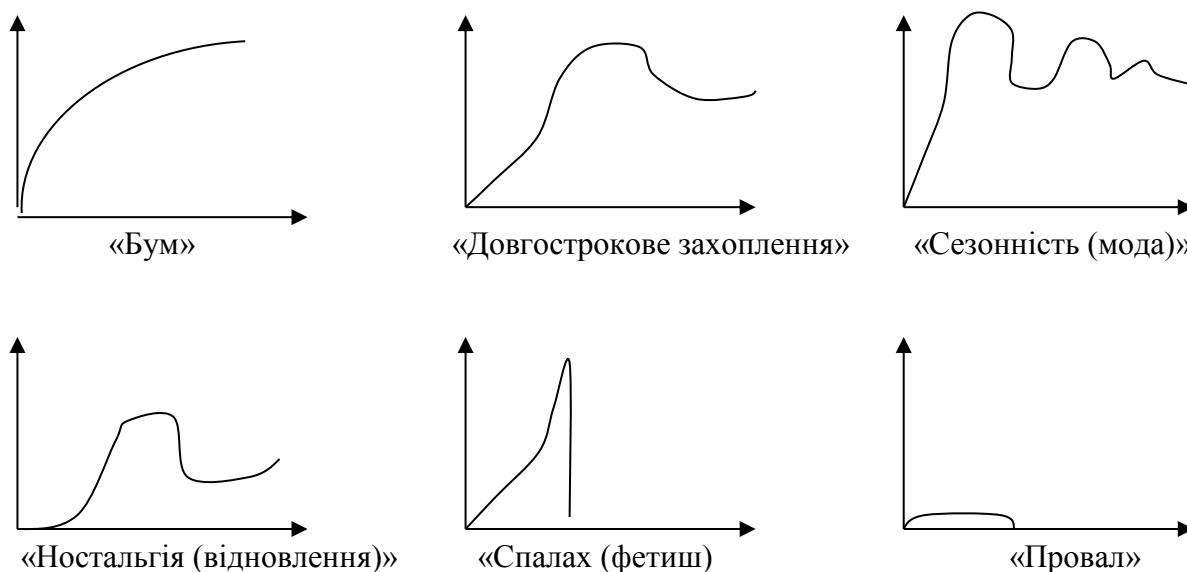
Модифікація маркетингових зусиль полягає в модифікації одного або декількох елементів маркетингу. Вона може бути здійснена на всіх етапах життєвого циклу товару.

4. *Стадія насичення.* Початок цієї стадії характеризується припиненням росту продажів. Елементи маркетингу – зниження цін та інші міри впливу припиняють свою дію. Всі, хто хотів придбати товар, уже придбали. Завданням маркетингу є утримання збуту на досягнутому рівні даного сегмента ринку. Пріоритетними елементами маркетингу на цій стадії слід вважати: стимулювання збуту, покращення якості, модернізація параметрів товару, удосконалення обслуговування товару після його продажу (надання сервісу).

5. *Стадія спаду* – характеризується різким зниженням обсягу продажу і прибутку, що обумовлює необхідність вилучення товару з торгівлі та припинення виробництва. В цих умовах маркетинг повинен визначити обсяг і витрати на сервісне обслуговування, дати пропозиції про час запуску нового товару.

Концепція життєвого циклу дає можливість товару (послужі) відігравати важливу роль у розробці стратегії маркетингу. Служба маркетингу повинна визначати межі стадій життєвого циклу товару (послуги) і відповідно вносити пропозиції до своєї програми та до програми виробництва товарів (послуг), вносити зміни до товарної і цінової політики товару на кожній стадії життєвого циклу.

Однак, крім класичної форми життєвого циклу послуги у реальній практиці спостерігаються її *специфічні (некласичні) різновиди* (рис.4.4).



**Рис. 4.4.** Основні різновиди кривих життєвого циклу послуги

«**Бум**» – це графік життєвого циклу послуги надзвичайно популярних видів рухової активності і спорту із стабільним збутом протягом тривалого часу.

«**Довгострокове захоплення**» передбачає швидкий ріст збуту послуги, потім швидке падіння, але із остаточним середнім рівнем продажу. «Тривале захоплення» спостерігається, наприклад, в екстремальних молодіжних видах спорту і активного відпочинку, в системі фітнес-послуг.

«**Сезонна**» крива або крива «**моди**», відноситься до життєвого циклу послуг, які переживають на ринку періодичні злети і падіння на попит. Як правило, це послуги зимових і літніх видів спорту та активного відпочинку. У послугах подібного роду спостерігається чергування двох стадій: різкого росту і такого ж різкого падіння.

«**Ностальгія**» – це графік життєвого циклу фізкультурно-оздоровчих послуг, які мають подовжений життєвий цикл. У цьому випадку після спаду настає ще одна стадія росту. Причинами «ностальгії» можуть бути: яскраві

спортивні заходи і змагання, які запам'ятовуються; всплеск досягнень вітчизняних спортсменів на міжнародній арені, знаходження нової сфери примінення послуг, вихід на нові сегменти ринку, зниження ціни.

«Ностальгію» часто плутають із «сезонною» кривою або кривою «моди». Різниця між ними полягає в тому, що у «ностальгії» всього один пік, і то значно слабкіший порівняно з «модою».

Крива *«спалаху»*, або *«фетишу»*, показує короткий життєвий цикл, коли послуга стрімко проривається на ринок, продажі досягають піку, а потім різко падають і вже не можуть бути відновлені ніякими маркетинговими зусиллями.

Крива *«провалу»* характерна для послуг, які взагалі не мали успіху на ринку або були зняті з виробництва в силу, наприклад, припинення фінансування програми занять чи введення адміністрацією спортивної організації заборони на послуги через несправність спортивно-технологічного обладнання, виникнення нещасних випадків або загрози отримання травм.

Тривалість життєвого циклу та його окремих стадій для різних послуг неоднакова: від декількох годин (наприклад, послуги консультації провідних тренерів, організація мастер-класів) або днів (послуги з організації спортивно-оздоровчих заходів) до декількох десятків років (послуги найстаріших спортивних клубів та шкіл).

Поряд із життєвим циклом товару (послуги) існує *життєвий цикл експлуатації товару*. Він включає час від моменту реалізації товару до його повного зношення. Життєвий цикл експлуатації товару визначає тривалість виробництва запасних частин (велоспорт, мотоспорт), ємність складських приміщень, діяльність служб сервісу.

#### **Питання 4.5. Позиціонування фізкультурно-оздоровчих послуг на ринку**

*Ринкове позиціонування* – це діяльність по розробці і створенні максимально ефективного образу фізкультурно-оздоровчої послуги, яка повинна зайняти у свідомості клієнта місце, що вигідно відрізняє її від місця послуг-конкурентів.

Для ефективного позиціонування фізкультурно-оздоровчих послуг необхідно вивчити важливі характеристики попиту і пропозиції, встановити перемінні, які суттєві для споживачів послуг даного типу і являються орієнтиром при прийнятті рішення про покупку. З урахуванням цього можна виділити декілька альтернативних *підходів до позиціонування фізкультурно-оздоровчих послуг*.

В першу чергу це позиціонування:

- *за вигодою* для споживача, яку задовольняє ця послуга, наприклад, водно-спортивний центр може позиціонувати різні типи своїх послуг наступним чином: «кращий спосіб активного сімейного відпочинку на воді», «експрес-навчання техніці дайвінгу», «ексклюзивна програма сумісних занять з плавання “Мати і дитина”», «унікальна програма навчання плаванню дорослих і людей похилого віку “+50”»;
- *за спеціальними характеристиками фізкультурно-оздоровчих послуг*, наприклад, фітнес-клуб поряд з основними перевагами своїх послуг декларує «широкий спектр фітнес-напрямків», «сучасні фітнес-програми, які здатні задовольнити потреби найвибагливіших клієнтів», «басейн із найновішою системою очистки води (без хлору)», «найсучасніші тренажери»;
- *за соціальним статусом або способом життя цільових споживачів* (так, наприклад, послуги дайвінгу, які надаються фізкультурно-спортивним клубом, можуть позиціонуватися як «послуги для людей, які ведуть активний спосіб життя»; програми навчання спортивним танцям – як «послуги ля тих, хто не мислить своє життя без музики і танцю»);
- *за співвідношенням «ціна – якість»* (так, наприклад, виглядає рекламна інформація про фітнес-клуб: «Наш клуб – один із піонерів ринку фітнеспослуг. У нас все по-домашньому. Кращі ціни і якість»);

- *за відношенням до окремих споживачів.* Наприклад, спортивно-оздоровчий комплекс, може позиціонувати програму занять, як «Загальна фізична підготовка плюс плавання» для людей пенсійного віку за програмою «для тещі», мотивуючи це наступним чином: «Чекаєш, коли ми запропонуємо дешевий абонемент для тещі? Не чекай – не запропонуємо. Ти ж хочеш, щоб пиріжки були найдобріші? Тоді попідклуйся про те, щоб подарунок для тещі був найкращим. Ми пропонуємо тільки найкраще!»;

- *за обставинами використання послуг.* Прикладом *можуть* бути слогани, які використовують різні спортивно-оздоровчі організації: «Скоро літо – пора худнути!» і «Скоро літо – пора зайнятися собою!»;

- *шляхом протиставлення послугам конкурентів.* «Конкуренти відпочивають!» – так може себе позиціонувати на ринку будь-який спортивно-оздоровчий клуб;

- *шляхом асоціації з відомою особистістю.* Прикладами можуть бути спортивні школи ім. Володимира Голубничого (Суми), Ольги Корбут (США);

- *на основі зв'язку фізкультурно-оздоровчої організації з місцем її розташування* (так, наприклад, футбольні клуби «Дніпро», «Ворскла», «Шахтар» та ін.).

Позиціонування фізкультурно-оздоровчих послуг вимагає використання наступних *методів*:

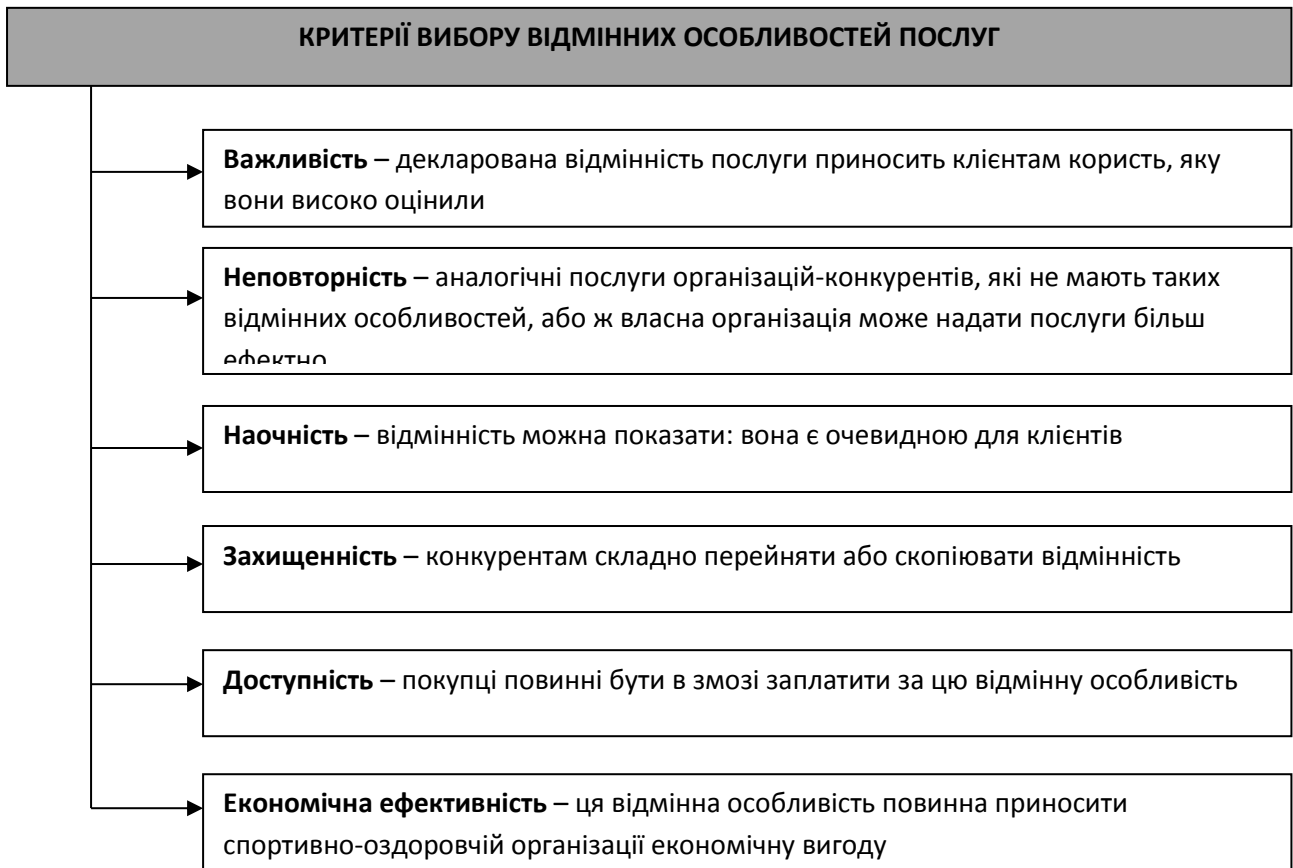
- опитування споживачів і методів експертної оцінки за допомогою різних шкал (частіше за все метод незакінчених пропозицій або семантичний диференціал);

- методів обробки отриманої емпіричної інформації: метод середніх величин, кореляційний, факторний, кластерний та ін.;



- побудова на цій підставі схем сприйняття конкуруючих послуг та організацій.

Позиціонування може бути успішним лише тоді, коли відмінні особливості фізкультурно-оздоровчої послуги задовольняють вимоги, які пред'явлені на рис. 4.5.

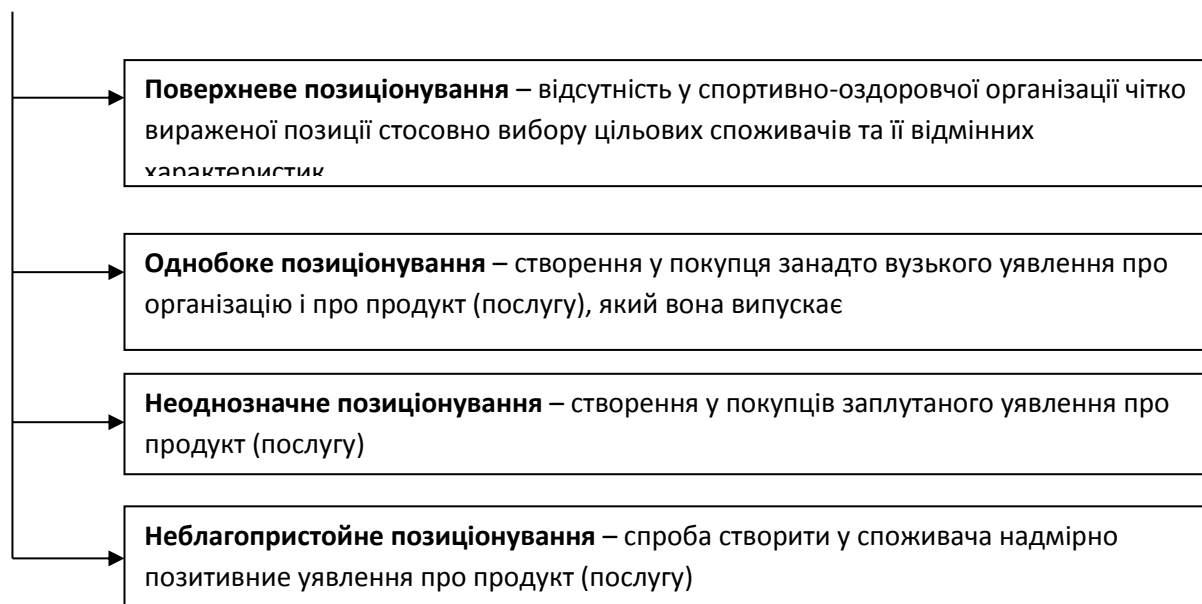


*Рис. 4.5. Критерії вибору відмінних особливостей фізкультурно-оздоровчої послуги при її позиціонуванні*

Ф. Котлер виділяє чотири основні помилки, які допускаються при позиціонуванні товарів (рис. 4.6), що цілком справедливо і для фізкультурно-оздоровчих послуг.

У випадку коли у спортивно-оздоровчій організації приймається рішення про необхідність зміни позиції послуги, яка реалізується, відносно конкурентів, роблять її перепозиціонування.

**ОСНОВНІ ПОМИЛКИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ**



*Рис. 4.6. Основні помилки, які виникають при ринковому позиціонуванні товарів та послуг (за Ф. Котлером)*

**Перепозиціонування послуг** передбачає комплекс дій за двома напрямками:

- *перший* – удосконалення споживчих якостей фізкультурно-оздоровчої послуги (характеристик самої послуги, системи сервісу (супутніх і додаткових послуг), цінової політики, способів збуту та ін.);
- *другий* – доведення до свідомості споживачів нових або тих, які раніше ігнорувалися, особливостей (досягається за допомогою заходів, які сприяють стимулюванню збуту та за допомогою активних комунікативних дій).

#### **Питання 4.6. Визначення та аспекти якості фізкультурно-оздоровчих послуг**

В сучасних умовах підприємництва і формування цивілізованих ринкових відносин спостерігається як загострення конкурентної боротьби між спортивно-

оздоровчими організаціями, так і стійка тенденція до підвищення нецінових форм конкуренції, особливо конкуренції якості.

**Якість** – це сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, які призвані задовольнити реальні чи передбачувані потреби клієнтів.

Якість фізкультурно-оздоровчих послуг можна розглядати за трьома аспектами:

*перший* – технічна якість, коли послуги фізкультурно-оздоровчої організації відповідають її внутрішнім технічним умовам, наприклад, таким, як асортимент, кількість і якість спортивних споруд, спортивно-технологічне обладнання, спеціалізація і рівень кваліфікації тренерсько-викладацького складу;

*другий* – технологічна якість. Знаходить своє відображення в асортименті і якості програм спортивно-оздоровчої роботи з населенням, які реалізує організація;

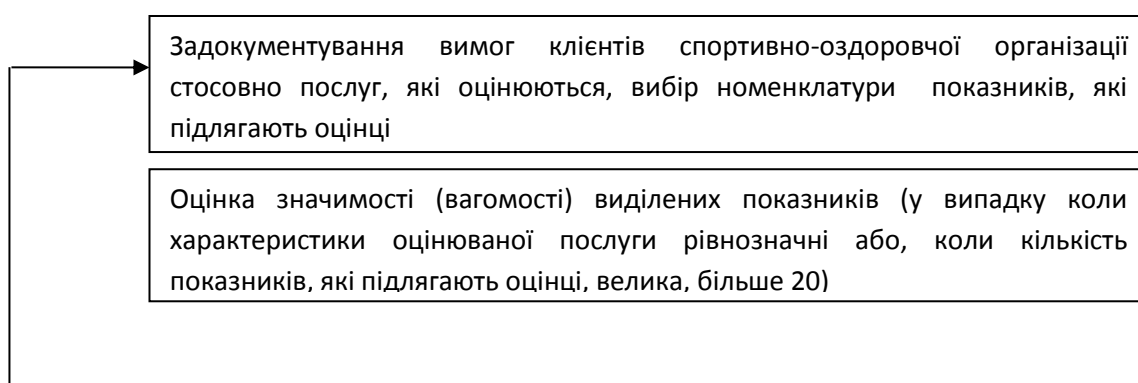
*третій* – якість в рамках маркетингу, тобто ступінь, в якому робота або функціонування послуг спортивно-оздоровчої організації задовольняє потреби клієнтів.

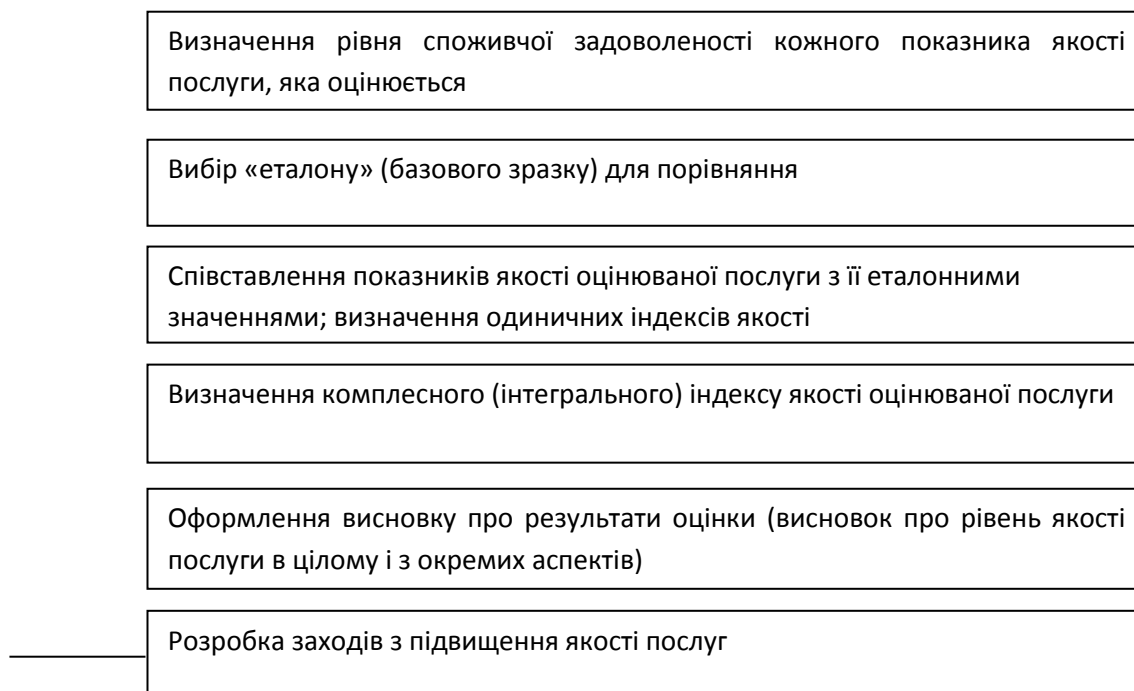
**Показником якості фізкультурно-оздоровчої послуги** є сукупність її властивостей і характеристик, які представляють інтерес для споживачів.

Процедура оцінки якості фізкультурно-оздоровчих послуг передбачає ряд послідовних етапів (рис. 4.7).

Для оцінки якості послуг спортивно-оздоровчих організацій можна користуватись різними методами.

**1-й метод.** Якщо *характеристики оцінюваної послуги рівнозначні* або їх велика кількість (як правило, більше 20), то оцінка якості здійснюється в шість етапів.





*Рис. 4.7. Основні етапи оцінки якості послуг спортивно-оздоровчої організації*

**Перший етап** – вибір номенклатури показників якості оцінюваної послуги (здійснюється за характеристиками, які встановлені в результаті опитування споживачів і представлені у вигляді пакету вимог до оцінюваної послуги).

**Другий етап** – оцінка рівня споживчої задоволеності окремого показника якості.

Оцінювання робиться самими споживачами і визначається в балах за шкалою задоволеності, наприклад: 5 балів – відмінна якість; 4 бали – гарна якість; 3 – середня якість; 2 – погана якість; 1 бал – дуже погана якість.

**Третій етап** – вибір «еталону» (базового зразку) для порівняння.

Як базовий для порівняння обирають набір показників «Ідеальної» фізкультурно-оздоровчої послуги, яка задовольняє клієнта на 100%, тобто має вищий бал за шкалою. Тоді величина пошукового (п) показника «ідеальної» послуги  $P_{еп}$  буде дорівнювати:  $P_{еп} = \text{const} = 5 \text{ балів} \times \text{кількість респондентів}$ .

**Четвертий етап** – послідовне співставлення показників якості оцінюваної послуги з її еталонним значенням і вирахування одиничних індексів якості послуги.

Розрахунок одиничних індексів якості ( $Q$ ) відбувається за формулою (4.1):

$$Q = \frac{P_n}{Pe_n}, \quad (4.1)$$

де  $Q$  – індекс  $n$ -го показника якості оцінюваної послуги;  $P_n$  - оцінка рівня споживчої задоволеності якістю  $n$ -го показника оцінюваної послуги (в балах);  $Pe_n$  - величина  $n$ -го показника «еталонної» послуги (в балах).

**П'ятий етап** – визначення комплексного (інтегрального) показника якості оцінюваної послуги.

Комплексний показник якості прийнято вираховувати за принципом середнього зваженого за формулою 4.2:

$$Q = \sqrt[n]{\prod_{\pi=1}^n Q_{\pi}}, \quad (4.2)$$

де  $Q$  – комплексний індекс якості;  $\Pi$  – знак добутку;  $Q_{\pi}$  - індекс  $n$ -го показника якості оцінюваної послуги;  $n$  – кількість параметрів послуг, які підлягають оцінці.

**Шостий етап** – оформлення висновку про результати оцінки.

Оцінка відбувається за шкалою прийнятності (табл.4.7) і представляється у вигляді ствердження про рівень і ступінь прийнятності якості кожного із оцінюваних параметрів послуги, а також про те, чи відповідає послуга в цілому вимогам ринку.

Таблиця 4.7

### Шкала прийнятності рівня якості фізкультурно-оздоровчих послуг

(за О.М. Степановою)

Розрахункове значення	Рівень якості послуги	Рівень прийнятності якості
-----------------------	-----------------------	----------------------------

комплексного показника якості		послуги
(0,8-1,0)	Високий	Високий
(0,6-0,8)	Середній	Середній
(0,5-0,6)	Задовільний	Задовільний
(0,4-0,5)	Низький	Неприйнятний
(0,0-0,4)	Дуже низький	Абсолютно неприйнятний

**2-й метод.** Найбільш точна оцінка якості фізкультурно-оздоровчої послуги відбувається з *урахуванням значимості* кожного з її параметрів. У даному випадку оцінка якості, починаючи з п'ятого етапу, буде мати наступний вигляд.

**П'ятий етап** – оцінка значимості (вагомості) обраних показників якості.

Значимість обраних показників якості повинна бути встановлена самими споживачами. Оцінка значимості здійснюється за допомогою вирахування вагових коефіцієнтів кожної характеристики фізкультурно-оздоровчої послуги.

Визначення рівня значимості кожної характеристики оцінюваної послуги відбувається за допомогою виставлення бальних оцінок відповідно до обраної шкали (наприклад, 5 балів – виключно важливо, 4 бали – дуже важливо, 3 бали – достатньо важливо, 2 бали – не дуже важливо, 1 бал – абсолютно не має значення).

Перехід від балів, які відповідають окремим показникам, до коефіцієнтів вагомості здійснюється за формулою (4.3):

$$q_n = \frac{a_n}{\sum_{n=1}^n a_n}, \quad (4,3)$$

де  $q_n$  - коефіцієнт вагомості п-го показника;  $a_n$  - бальна оцінка п-го показника;  $n$  – кількість показників, які можуть бути враховані при оцінці якості послуги.

**Шостий етап** – визначення комплексного (інтегрального) індексу якості фізкультурно-оздоровчої послуги.

Інтегральний індекс якості визначається за формулою середнього зваженого; при цьому використовується одна із формул, наведена в табл. 4.8.

## Комплексні показники якості

Найменування комплексного показника	Математичне вираження	
	При $\sum q_n \neq 1$	При $\sum q_n = 1$
Середнє арифметичне	$Q = \frac{\sum_{n=1}^n q_n \times Q_n}{\sum_{n=1}^n q_n}$	$Q = \sum_{n=1}^n q_n \times Q_n$
Середнє квадратичне відхилення	$Q = \sqrt{\frac{\sum_{n=1}^n q_n \times Q_n^2}{\sum_{n=1}^n q_n}}$	$Q = \sqrt{\sum_{n=1}^n q_n \times Q_n^2}$
Середнє гармонійне зважене	$Q = \frac{\sum_{n=1}^n q_n}{\sum_{n=1}^n \frac{q_n}{Q_n}}$	$Q = \frac{1}{\sum_{n=1}^n \frac{q_n}{Q_n}}$
Середнє геометричне зважене	$Q = \left( \prod_{n=1}^n Q_n^{q_n} \right) \times \frac{1}{\sum_{n=1}^n q_n}$	$Q = \prod_{n=1}^n Q_n^{q_n}$

*Примітка.*  $\Sigma$  – знак суми;  $D$  – знак добутку;  $q_n$  - коефіцієнт вагомості  $n$ -го показника фізкультурно-оздоровчої послуги;  $Q_n$  - індекс  $n$ -го показника якості оцінюваної послуги;  $n$  – кількість параметрів послуги, яка підлягає оцінці.

**Сьомий етап** – оформлення висновку про результати оцінки.

Тут відбувається якісна оцінка фізкультурно-оздоровчої послуги за шкалою прийнятності (табл. 4.7) і робиться висновок про те, чи відповідає послуга в цілому вимогам певного ринку, перевищує їх чи їм поступається. На цій підставі формулюється перелік практичних рекомендацій і розробляється комплекс заходів щодо підвищення якості наданих послуг та удосконалення діяльності спортивно-оздоровчої організації.

#### Питання 4.7. Фірмовий стиль фізкультурно-оздоровчих послуг

**Фірмовий стиль** – це сукупність прийомів (графічних, колірних, пластичних, акустичних, відео), яке забезпечує єдиний стиль та образ для всіх виробів фірми і заходів, він покращує можливість запам'ятовувати, сприймати покупцями, партнерами, іншими незалежними спостерігачами не тільки товари фірми, але і всю її діяльність і відрізнити від конкурентних фірм.

**Фірмовий стиль** – це частина образу компанії, що необхідна для виділення фірми та її продукції серед різноманіття інших. Це засіб формування іміджу фірми та її корпоративної культури. По фірмовому стилю завжди можна визначити, які люди працюють в компанії, наскільки фірма поважна і навіть чого від неї можна очікувати.

Дотримання компанією фірмового стилю позитивно позначається на довірі споживача, тому що вважається, що це показник організованості і порядку, як у виробництві, так і в будь-якому іншому напрямку діяльності.

### **Що дає Вам використання фірмового стилю?**

**Впізнання.** Фірмовий стиль дозволяє споживачу без особливих зусиль впізнати потрібний товар (послугу) за деякими зовнішніми ознаками.

**Довіра клієнтів.** Якщо споживач хоча б раз упевнився у якості товарів (послуг), то ця довіра буде в значній мірі поширюватися на всю іншу продукцію фірми. Сама наявність фірмового стилю викликає у споживачів думку про солідність фірми.

**Реклама.** Наявність фірмового стилю підвищує ефективність реклами. Окрім того всі об'єкти, які містять елементи фірмового стилю, вже є самі по собі рекламою.

### **Основні компоненти фірмового стилю:**

- Логотип
- Текстовий знак
- Колірна палітра (фірмові кольори)
- Фірмовий шрифт
- Візитна картка
- Фірмовий бланк



- Конверт

#### **Додаткові компоненти фірмового стилю:**

- Рекламний символ фірми (визначений персонаж або образ, закріплений за фірмою, який виражає суть її діяльності)
- Папка
- Буклет
- Плакат
- Сувенірна продукція
- Пакування (або пакувальний папір)
- Інформаційний лист і прайс-лист
- Сайт в мережі INTERNET
- Пакети
- Зовнішня реклама
- Оформлення інтер'єру
- Оформлення автотранспорту

Різні компоненти у різному поєднанні можуть використовувати для створення свого особистого іміджу як великі, так і малі фірми. Фірмі, яка тільки започаткувала свою діяльність, не дуже необхідні папки з фірмовим стилем, можна обійтись звичайним скорозшивачем. А ось логотип (графічний або текстовий) необхідний (причому, якщо ви не хочете, щоб розроблений і розкручений вами логотип або торгову марку використали в своїх цілях конкуренти, варто заздалегідь подбати про його реєстрацію), якщо фірма збирається існувати на ринку серйозно та надовго.

#### **Коли потрібно розробляти фірмовий стиль?**

**Є два погляди на те, коли потрібно розробляти власний фірмовий стиль:**

- *відразу, як тільки створилась фірма;*
- *по мірі накопичення достатньої кількості ресурсів і визначення видів діяльності.*

Правильним підходом є приділення уваги фірмовому стилю спочатку, починаючи з перших днів створення фірми. Ви реєструєте фірму з певною назвою, ця назва – вже являється носієм певного стилю. Далі – ви замовляєте печатку фірми, яка теж являється носієм фірмового стилю ... і т.д., на кожному кроці по створенню своєї фірми ви зустрічаєтесь з дилемою: замислитися над привнесенням фірмового стилю в те, що ви створюєте чи відкласти це на потім? Якщо ви не приділяєте уваги створенню фірмового стилю свого підприємства, стиль все рівно створюється, але безсистемно, хаотично. Іншими словами – ви створюєте поганий стиль. Чим довше це продовжиться, тим складніше це буде виправити.

Для створення фірмового стилю, перш за все, проводиться аналіз конкурентного середовища підприємства, і виявляються його особливості – відмінні риси. Що ви готові запропонувати вашим клієнтам, чого немає у ваших конкурентів? На підставі цих досліджень формулюється ідея фірми, народжується її образ.

**Образ фірми** – це сукупність уявлень про ваше підприємство, які ви бажаєте донести до ваших клієнтів і партнерів, природно, він повинен бути орієнтований на споживачів вашого товару або послуг. Тому при створенні образу фірми враховується теорія продажів, особливості географічного положення, соціологічні образи груп споживачів, на яких буде орієнтуватися робота фірми. На цьому етапі формулюється ідеологія бренду, його цінності, основний аспект, який диференціює ваш бренд від схожих пропозицій на ринку. Ці питання стають все більш важливі, оскільки Український ринок товарів і послуг росте, з'являються все нові і нові пропозиції, посилюється конкуренція, і, як наслідок, зростають вимоги споживачів до бренду. Виходячи з ідеології фірми, підбирається ім'я бренду. Воно повинно легко запам'ятовуватися потенційними клієнтами і відображати імідж підприємства. Природно, ім'я бренду не повинно бути скопійовано або схоже на назви конкурентів.

На підставі ідеології та імені фірми вибираються фірмові **кольори** та **шрифти** і будується **логотип** компанії.

*Логотип* – це графічний образ, покликаний представляти компанію. Він повинен бути унікальний, мати можливість легкої інтеграції в будь-які контексти. Розробляється текстове наповнення, перш за все – це слоган – можна сказати, девіз фірми, який легко запам'ятовується і ефектний для формулювання рекламної ідеї.

*Фірмовий шрифтовий* логотип – специфічне написання назви підприємства, робиться на підставі шрифтів. Це найбільш постій вид логотипу, перевагою його є безумовна інформативність. *Символьний* логотип – зображення або знак фірми, що має відношення до її діяльності. Це вид логотипів цілком орієнтований на емоційне сприйняття фірми. *Синтетичний* логотип – поєднує в собі і символ підприємства, і написання його назви. Це найскладніший, але й найменш ефективний вид логотипів, тому що орієнтований і на емоційне сприйняття фірми, і, в той же час, несе інформацію про неї.

Логотип компанії, як уже говорилося, несе емоційне навантаження, яка знаходить відображення і в усьому фірмовому стилі в цілому. Варіанти смислового навантаження безпосередньо залежать від діяльності компанії.

*Агресивний стиль* – підходить для компаній, що займаються продажем мототехніки, спортивного інвентарю, екстремальних турів на активний відпочинок, охоронних підприємств і т. д. Діяльність таких фірм повинна бути більше орієнтована на чоловіків або жінок, які ведуть активний спосіб життя. У цьому стилі використовуються різкі, агресивні, динамічні форми, складні напрямні осі, доречна важка контрастна гама і всі можливі елементи екстремальних образів у дизайні – стилізація під метал, вогонь, графіті і т. д. Образ товарів і послуг таких підприємств покликаний асоціюватися у споживача з відчуттям сили, динаміки, свободи.

*Позитивний стиль* – орієнтований на компанії товари і послуги, яких повинні продаватися, головним чином, жінкам або для дітей – дитячий

спортивний одяг, продукти "для всієї родини", весільні салони, магазини косметики або товарів для дому і т. д. У цьому стилі переважають округлі або близькі до округлості форми, прості або взагалі відсутні направляючі осі. Кольори повинні бути теплі, в красивих поєднаннях, контраст м'який і ошатний. Можливо використовувати реалістичні образи або відтворення зображення всіляких тварин, квітів і т. д. Образ товарів і послуг таких підприємств повинен викликати у споживача позитивно забарвлені емоції, аж до розчулення, відчуття свята, асоціюватися з приємними покупками.

*Нейтральний стиль* – підійде для фірм, споживачів товарів та послуг, яких не можна чітко віднести до якої-небудь групи за статевою ознакою або способу життя, а також промислових підприємств, оптових комерційних організацій широкого профілю, організацій, що надають послуги для бізнесу і т. д. Як правило, яскравих емоцій такі логотипи не викликають, і покликані грати дещо іншу роль – бути розпізнавальним знаком фірми, що виділяють її в конкурентному середовищі.

За тим, створюються макети для *поліграфії*, яка буде використана для зв'язку компанії з її партнерами та клієнтами: поштові конверти, бланки, візитні картки. Макети рекламної продукції компанії: календарі, вітальні листівки, рекламні буклети, каталоги продукції, подарункові сертифікати. За бажанням клієнта, можна розробити фірмового персонажа – дуже затребуваний хід серед магазинів, що торгують спортивним інвентарем та обладнанням. Іншими *матеріальними* складовими фірмового стилю можна вважати сувенірну продукцію, фірмовий одяг для співробітників, оформлення транспорту у фірмовому стилі підприємства, дизайн упаковки, інтер'єру офісу, і, природно теле-, радіо-і зовнішня реклама підприємства і корпоративний сайт.

*Нематеріальні* складові корпоративного стилю, також грають виключно важливу роль у діяльності фірми. До них треба віднести, перш за все, *ідеологію компанії її місію та мету*, на підставі яких відбувається створення матеріальної частини бренду. Також, до фірмового стилю належать: офісний дрес-код (**dress-code** у перекладі з англійської буквально означає "одежний код", під яким

прийнято розуміти уніформу, в тому числі для спортивно-оздоровчих організацій, спортивних команд і т. ін.), оформлення корпоративних заходів, корпоративна культура, корпоративні цінності, професійна етика та тактики спілкування з клієнтом.

Для успішного просування бренду на ринку необхідно дотримуватися єдності корпоративного стилю у всіх його складових. Всі види комунікації з клієнтом – реклама, комерційні пропозиції, ділова документація, персональне обслуговування і т. д. – повинні відображати місію компанії. В якості подальшої роботи з просування бренду на ринку варто виділити – створення концепції просування. Вона будується на дослідженні ринку, цільової аудиторії і конкурентного середовища підприємства. І включає в себе формулювання унікального і актуального для потенційних споживачів торговельної пропозиції, вибір засобів маркетингових комунікацій та стратегії маркетингового спілкування.

Оскільки, одне і теж комерційне підприємство може виготовляти і продавати кілька різних товарів чи послуг, часто, буває так, що одна фірма є власником кількох брендів. При цьому, для кожного бренду створюється свій власний *товарний знак* та фірмові кольори, які не залежать від графічного оформлення фірми виробника. Товарний знак, як і фірмовий блок підприємства, підлягають державній реєстрації відповідно до закону України. Використання незареєстрованих ідентифікаторів допускається, але при цьому не можна вимагати захисту свого знака від використання його іншими особами. На зареєстровані ідентифікатори законом закріплюється виключне право вашого підприємства на їх використання, захищене свідоцтвом.

Наприклад, успіх маркетингової діяльності Міжнародного олімпійського комітету (особливо, вельми важливої та ефективною спонсорської програми "ТОР") в значній мірі обумовлений тим, що Олімпійська хартія закріплює за МОК всі права на олімпійську символіку, прапор, девіз та гімн, визначаючи їх наступним чином:

### **Олімпійський символ**

Олімпійський символ складається з п'яти олімпійських кілець, що використовуються окремо, в одному або в кількох кольорах. Ці кільця обов'язково повинні бути голубого, жовтого, чорного, зеленого та червоного кольору. Вони переплітаються зліва направо. Голубе, чорне та червоне кільця розміщені зверху, а жовте та зелене - внизу.

Олімпійський символ являє собою єдність п'яти континентів і зустріч атлетів з усього світу на Олімпійських іграх.



### **Олімпійський прапор**

Олімпійський прапор має білу основу без кантів. В його центрі розташований олімпійський символ з п'яти кольорів.



### **Олімпійське гасло**

Олімпійське гасло "Citius, Altius, Fortius" ("Швидше, Вище, Сильніше") відтворює послання, яке МОК адресує всім, хто належить до олімпійського руху, закликаючи їх до досконалості згідно з олімпійським духом.

### **Олімпійський вогонь та факел**



Згідно з положеннями Хартії, МОКу належать всі права на будь-яке використання Олімпійського вогню (вогонь, який запалюють в Олімпії під егідою МОК) та Олімпійського факелу (факел, або ж його модель, в якому горить Олімпійський вогонь).

### **Олімпійський гімн**

Олімпійським є гімн, що затверджений МОК на 55-й сесії 1958 року в Токіо, партитура якого зберігаються в штаб-квартирі МОК.

З точки зору практичної реалізації маркетингових програм як самого МОК, так і національних олімпійських комітетів (НОКів) та організаційних комітетів Олімпійських ігор (ОКОІ) вельми суттєвим є визначення в Хартії олімпійської емблеми, основним елементом якої є всі ті ж п'ять переплетених кілець, пов'язаних з іншими розпізнавальними елементами.

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Одна із специфічних особливостей фізкультурно-оздоровчих послуг – їх нематеріальність і невідчутність – призводить до того, що потенційний клієнт спортивної організації зазнає значних труднощів початкового ринкового вибору, оскільки не може об'єктивно оцінити якість послуги, яку хоче купити і змушений вірити продавцю на «слово». Запропонуйте ряд заходів, які сприяють підвищенню ступеня відчутності (візуалізації) послуг, що пропонуються спортивно-оздоровчими організаціями.
2. Вкажіть, який вплив мають такі специфічні особливості фізкультурно-

оздоровчих послуг, як їх невід'ємність від суб'єктів-виконавців, непостійність якості і незбереження на реалізацію основних елементів комплексу маркетингу (product, price, place, promotion).

3. В чому, на ваш погляд, полягає значимість для маркетингу багаторівневої інтегральної моделі фізкультурно-оздоровчої послуги?
4. На прикладі двох-трьох пакетів послуг, які пропонують вам відомі спортивно-оздоровчі організації, охарактеризуйте значення понять «послуга за задумом», «послуга у реальному виконанні», «послуга із підкріпленням».
5. Як відомо, інтегральна модель трьох рівнів притаманна не лише матеріальним товарам або послугам, вона лежить в основі всіх об'єктів маркетингу. Охарактеризуйте значення понять «продукт за задумом», «продукт у реальному виконанні», «продукт із підкріпленням» відповідно до: а) спортивно-оздоровчих організацій (спортивних споруд); б) відомих спортсменів (тренерів, спортивних функціонерів); в) спортивних команд; г) територій; д) інтелектуальної власності спеціалістів і колективів спортивних організацій; е) спортивних змагань; ж) видів фізичної активності і спорту; з) спортивних товарів.
6. Виберіть спортивно-оздоровчу організацію, діяльність якої вам знайома. Дайте розгорнуту характеристику комерційних якостей двох-трьох пакетів послуг, які вона пропонує. Сформууйте задумку (ідею, цільову спрямованість) кожного з пакетів послуг даної організації. Охарактеризуйте імідж даної спортивно-оздоровчої організації не більше, ніж у 30 словах.
7. Розгляньте організацію спортивно-оздоровчого профілю, яка вам добре знайома. Відшукайте асортимент запропонованих нею супутніх і додаткових послуг. В чому, на ваш погляд, полягають слабкі і сильні сторони її сервісної політики? Запропонуйте свої рекомендації щодо



удосконалення сервісу даної організації.

8. Що таке якість? Чому не можна розглядати якість ізольовано з позиції виробника і споживача?
9. Опишіть основні методичні підходи оцінки якості фізкультурно-оздоровчих послуг. В чому сутність і особливості кожного з них?
10. Охарактеризуйте роль якості стосовно фізкультурно-оздоровчих послуг, які знаходяться на стадіях: а) впровадження; б) росту; в) насичення; г) спаду; д) вилучення з ринку.
11. Що таке фірмовий стиль? Назвіть його основні частини (назва фірми, товарний знак, фірмовий колір, логотип), дайте характеристику.
12. Розгляньте організацію спортивно-оздоровчого профілю, яка вам добре знайома. В чому, на ваш погляд, полягають слабкі і сильні сторони її назви? Запропонуйте свої рекомендації щодо успішної назви даної організації. Приведіть приклади успішних брендів.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Алешин В. В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах / В. В. Алешин, И. И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 1999.
2. Домнин В. Г. Где у потребителя кнопка? // Бред-менедженр / В. Г. Домнин. – 2004. – № 4. – С. 42-54.
3. Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы / П. Дракер. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Бизнес-книга; ИМА-Кросс-Плюс, 1999.
4. Дурович А. П. Основы маркетинга: Учеб. пособие / А. П. Дурович. – М.: Новое знание, 2004.
5. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті / Г. О. Ковальчук: Навч. посібник. – Вид. 2. – К.,: КНЕУ, 2003.
6. Козаков В. А. Сучасні тренінгові методи. Проект за програмою TACIS / В. А, Козаков, Н. Р. Лісун, Г. О. Ковальчук. – К., 1996.
7. Ментс М. Ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге: пер. с англ. / М. Ван Ментс. – СПб: Питер, 2001.

8. Найдьонов І. М. Методика викладання фінансово-економічних дисциплін: Навч. посібник / І. М. Найдьонов, А. І. Гнатюк. – К.: Вид-во О. О. Купріянова. – 2002.
9. Семиков М. М. Разработка позиционирования на основе воспринимаемых выгод / М. М. Семиков // Бренд-менеджер. – 2004. – № 4. – С. 37-41.
10. Стандартизация и управление качеством продукции: Учеб. для вузов / Под ред. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
11. Степанова О. Н. Критерии классификации и типология услуг отрасли «Физическая культура и спорт» / О. Н. Степанова // Современные проблемы физической культуры и спорта: Сб. науч.-метод. трудов. Вып. 8. – М.: МПГУ, 2001. – С. 61-68.
12. Управление качеством продукции: Справочник. – М.: Издательство стандартов, 2002.
13. Шеремета П. М. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / За ред. О. І. Сидоренка. – 2-е вид. – К.: Центр інновацій та розвитку, 1999.

**Питання 5.1. Поняття і види конкуренції на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг**

Стратегія соціально-економічного реформування, яка розгорнулася в нашій країні, безсумнівно торкається і сфери фізичної культури та спорту. В умовах ствердження ринкових відносин, ведення конкурентної боротьби становиться невід'ємною частиною культури ділової активності вітчизняних спортивно-оздоровчих організацій.

У загальному значенні **конкуренція** – це суперництво між суб'єктами ринку, які займаються одним і тим же видом діяльності і зацікавлені у досягненні одних і тих же цілей. З точки зору маркетингу, **конкуренція** – це боротьба за клієнта (за гроші покупця) шляхом задоволення його потреб.

На ринку фізкультурно-оздоровчих послуг існує декілька рівнів і відповідно до них видів конкурентних відносин (рис. 5.1).

**Міжгалузеву конкуренцію** спортивно-оздоровчим організаціям складають перш за все організації-виробники інших (не фізкультурно-оздоровчих) соціально-культурних послуг. Це можуть бути музичні і художні школи, курси вивчення іноземних мов, театральні студії, школи народних ремесел, Інтернет-клуби, політичні партії і об'єднання, наукові гуртки, які задовольняють такі ж вищі потреби, як і заняття фізичними вправами та спортом (наприклад, успіх, самовираження, повагу, творчість). Ці організації не виходять на ринок фізкультурно-оздоровчих послуг, але суттєво знижують на них попит.

На **внутрішньогалузевому рівні** конкурентами виступають самі спортивно-оздоровчі організації, наприклад, спортивні комплекси, фізкультурно-оздоровчі центри, палаци спорту, фітнес-клуби, дитячо-юнацькі клуби фізичної підготовки.



*Рис. 5.1. Класифікація рівнів і видів конкурентних відносин у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг*

Між названими організаціями можна спостерігати наступні види конкуренції:

**Функціональна конкуренція** є наслідком того, що будь-яку потребу можна задовольнити різними способами. Так, потребу в рухах, зміцнення здоров'я або фізичного удосконалення можна задовольнити за допомогою занять у фітнес-клубі, плавальному басейні, тенісному клубі, спортивно-оздоровчому центрі. Ці організації виступають як функціональні конкуренти і суперничають між собою за залучення якомога більшої кількості клієнтів.

**Видова конкуренція** характеризує наявність послуг одного призначення і близьких одна до одної за багатьма параметрами, але відмінних за властивостями.

Видовими конкурентами є:

по-перше, різні спортивно-оздоровчі організації (такі, як центри олімпійської підготовки, дитячо-юнацькі спортивні школи, спортивні клуби, секції, які функціонують у навчальних закладах і на підприємствах), які надають послуги з одного й того ж виду спорту, наприклад, футболу;

по-друге, ідентичні спортивні організації (наприклад, ДЮСШ), які надають послуги з різних видів спорту.

Основними ознаками видових конкурентів, можуть бути відмінності в програмах та методиках навчання і тренування, у забезпеченості висококваліфікованими тренерами, кількості і якості спортивних споруд, спортивно-технологічного обладнання та інвентарю.

**Предметна** – конкуренція ідентичних товарів.

**Цінова** – використовується для проникнення на ринок з новим товаром (послугою). Розрізняють пряму і непрямую (приховану) цінову конкуренцію. При прямій конкуренції організація широко сповіщає про зниження цін на товари, який вона виробляє. При непрямій конкуренції організація вводить на ринок новий товар з покращеними споживчими якостями, а ціни піднімає не пропорційно покращенню якостей, а нижче.

**Нецінова конкуренція** – надання покупцеві великої кількості послуг, мінімізація терміну поставки, зниження енергоємності, залік зданого товару.

**Недобросовісна** – демпінг (продаж товару за ціною нижче номінального рівня), промисловий шпіонаж, переманювання спеціалістів, які володіють секретами виробництва, випуск підробних товарів, використання чужих товарних знаків, розповсюдження неправдивих відомостей про конкурентів. Така форма конкуренції є руйнівною.

**Споглядання** – спрямована на те, що конкуренти знаходять способи співпраці у сфері виробництва і маркетингу.

**Маркетингова конкуренція** виникає, коли спостерігаються незначні відмінності між послугами, які надаються різними спортивно-оздоровчими організаціями або, навпаки, коли існує повна ідентичність послуг. Маркетингова конкуренція спостерігається між аналогічними спортивними

комплексами, які розташовані в різних районах міста, які культивують однакові види спорту і використовують ідентичні або схожі програми, методики навчання і тренування, обладнання та залучають спеціалістів однакової кваліфікації.

Виявивши конкурентів і оцінивши фактори, які визначають їх успіх на ринку, спортивно-оздоровча організація повинна вирішити питання про забезпечення конкурентного положення свого товару (послуги). Знайти ключові фактори успіху на ринку. Для цього можна використати два шляхи: позиціонування свого товару (послуги) поряд з одним, уже існуючим, у конкурентів або створення нового товару, якого ще немає на ринку.

Перший шлях матиме переваги, якщо: організація зможе створити товар (послугу) з кращими якостями ніж у конкурентів; ємність ринку достатньо велика і зможе вмістити двох конкурентів; організація має більше ресурсів ніж у конкурентів.

Другий шлях складніший. Він реальний при наявності технічних умов створення нового товару (послуги), економічних можливостей в рамках запланованого рівня цін, достатньої кількості покупців нового товару (послуги).

## **Питання 5.2. Фактори, які обумовлюють конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих послуг і організацій**

З конкуренцією невід'ємно пов'язане поняття конкурентоспроможності. З позиції маркетингу **конкурентоспроможність** фізкультурно-оздоровчих послуг слід трактувати як сукупність їх якісних (нецінових) і цінових характеристик, які забезпечують задоволення конкретних потреб клієнтів спортивно-оздоровчих організацій.

Конкурентоспроможність розкривається через систему факторів, до яких відносяться ті якості і характеристики послуг, які (рис. 5.2.):



*Рис. 5.2. Основні фактори конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг та організацій*

з одного боку, роблять послугу привабливою для споживачів;  
а з іншого – сприяють удосконаленню акту покупки.

Як видно з рис. 5.2. фактори конкурентоспроможності, а отже, потенційні конкурентні переваги спортивно-оздоровчих організацій можна розподілити на дві категорії:

- «переваги в умінні»
- і «переваги в ресурсах».

Перша категорія обумовлена ефективністю сумісної роботи персоналу (в першу чергу, тренерсько-викладацького колективу, представників управління, збутовиків) і маркетологів та включає педагогічні і маркетингові дослідження, а також технології проектування і виробництва фізкультурно-оздоровчих послуг, уміння організувати стимулювання збуту.

Друга категорія «переваги в ресурсах» – це фінансовий потенціал організації, кадровий склад і його кваліфікацію, рівень матеріально-технічної оснащеності спортивної бази.

Таким чином, стає очевидним, що конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих послуг – це не лише висока якість і помірна ціна, але й уміння маневрувати послугами на ринковому просторі і в часі.

Ефективна діяльність по представленим на рис. 5.2. (як ціновим, так і неціновим) напрямкам дає можливість навіть невеликим спортивно-оздоровчим організаціям успішно конкурувати з лідерами ринку і адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

### **Питання 5.3. Конкурентні стратегії спортивно-оздоровчих організацій і специфіка їх реалізації**

Оскільки конкурентоспроможність є ключем до ринкового успіху будь-якого продукту і його виробника, в маркетингу значна увага приділяється розробці конкурентних стратегій. Ядром такого роду стратегій є створення конкурентних переваг.

На рис. 5.3. представлений спектр провідних *базових конкурентних стратегій*, які реалізуються на ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини».



Як видно на рис. 5.3. стратегічними регуляторами конкурентних відносин, які складаються на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, виступають (окремо або у різних сполученнях) «три кити успішного маркетингу»:

- ціна;
- якість послуг;
- та імідж спортивно-оздоровчої організації.

**Цінова конкуренція** у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг має свої особливості, і результат її дії не більш складний, ніж на товарному ринку. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що значний сектор галузі представлений нонпрофітними спортивними організаціями, які надають послуги населенню безкоштовно або за цінами, які значно нижчі за ринкові. При цьому асортимент і якість запропонованих послуг не завжди поступаються, а в багатьох випадках – перевищують аналогічні параметри послуг прибуткових організацій. Саме тому рівень цін не може бути індикатором якості і конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг. Більш того, низька ціна не рідко асоціюється у потенційних споживачів з низькою якістю обслуговування, і, навпаки, висока ціна не може давати гарантію якості наданих послуг.

Все це означає, що на сучасному етапі розвитку ринку фізкультурно-оздоровчих послуг складний і часто слабо прогнозований результат, який досягнутий у сфері цінової конкуренції, поки що, не дозволяє розглядати ціну як високоефективний регулятор конкурентних відносин.

Розглянемо перспективи реалізації конкурентних стратегій **на основі якості** фізкультурно-оздоровчих послуг.



*Рис. 5.3. Базові стратегії конкуренції і створення конкурентних переваг, які використовуються на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг*

На користь продуктивності використання такого типу стратегій свідчить той факт, що для сучасного ринку характерна стійка тенденція до підвищення нецінових форм конкуренції, особливо конкуренції якості. Відомо, що більша половина вітчизняних покупців віддають перевагу якості, а не ціні. При цьому, на відміну від ринку матеріальних товарів, підвищення якості фізкультурно-оздоровчих послуг може й не вимагати значних інвестиційних витрат, а впровадження інновацій у процес надання послуг може бути здійснено в достатньо короткий термін. Наприклад, взагалі не потребує додаткових капіталовкладень удосконалення послуг за рахунок використання різноманітних, цікавих і нестандартних вправ (в тому числі деяких видів спорту), музичного супроводу занять, удосконалення діяльності тренера (прояв уваги і доброзичливості до клієнтів, якісний показ вправ, індивідуальний підхід). Залучення висококваліфікованих тренерів та оновлення асортименту видів спорту потребує додаткових інвестицій, але їх величина, як правило, значно нижча, ніж обсяг витрат, необхідних для підвищення якості матеріальних товарів у виробничій сфері.

Крім того, перспективи конкуренції залежать від факторів. Фізкультурно-оздоровчі послуги є багатофакторними. До їх переліку входять від 34 до 50 позицій (рис. 5.4), кожна з яких може розглядатися як фактор конкурентоспроможності, а при вмілому маневруванні ними на ринковому просторі і в часі – як конкурентна перевага самої спортивно-оздоровчої організації та послуг, які вона реалізує.

Не дивлячись на перераховані доводи на користь розглянутого типу конкурентних стратегій, не можна не відзначити, що і в неї є свої обмеження. Так, в силу специфічних особливостей послуг, в числі яких Ф. Котлер називає нематеріальність і невідчутність, потенційний клієнт фізкультурно-спортивної організації, знаходячись на етапі первинного ринкового вибору, не може об'єктивно оцінити якість послуги, яку він хоче придбати, і змушений вірити продавцю на слово. Крім того, з часом, по мірі розвитку і насичення ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» відповідними послугами,

які будуть близькі або ідентичні за якістю і ціною, характер конкуренції безсумнівно зміститься в бік конкурентної боротьби між іміджем спортивних організацій та їх послугами.

У зв'язку з цим розглянемо стратегії створення конкурентних переваг на основі *іміджу* спортивно-оздоровчої організації і послуг, які вона виробляє.

Позитивний імідж виступає як стимул на початковому етапі вибору послуги, як основний мотив надання переваги конкретній організації перед конкурентами (зустрічається у 62,9% випадках).

*Імідж* – це сукупність знань, досвіду, бажань, почуттів, які пов'язані з певним предметом.

Ринок кожної спортивно-оздоровчої організації – це певний соціальний простір, в якому ті, хто займаються, а отже, і ті, хто їх оточують мають достатньо широку інформацію про діяльність організації. Ця інформація проста і зрозуміла для будь-якого споживача, а швидкість її розповсюдження у соціальному середовищі надзвичайно висока. Саме тому фактори, які сприяють підвищенню іміджу, оцінюються ринком у найкоротший термін і, навпаки, якщо клієнт помічає будь-які недоліки у послугах спортивно-оздоровчої організації, від розповсюджує серед споживачів негативну інформацію також з високою швидкістю. Крім того, імідж надзвичайно стійкий, і якщо організація цілеспрямовано не працює над створенням свого позитивного іміджу, він формується стихійно, іноді під впливом так званих чорних PR-технологій і, тоді організація не відповідає тому образу, який хотіла б мати.

Престижний імідж дає можливість фізкультурній організації отримати явні *переваги перед конкурентами*, наприклад:

- підвищити рівень популярності, а отже ринкової необхідності, що в свою чергу призведе до збільшення ринкової частки і створення умов для росту економічних успіхів організації;



**Рис. 5.4.** «Дерево якості» (структурна схема показників якості послуг спортивно-оздоровчої організації)

- знизити сукупні витрати на проведення рекламних і PR-компаній в цілях позиціонування спортивно-оздоровчої організації та її послуг;
- зайняти стійке лідируюче положення відносно найближчих конкурентів, які мають нижчий рівень рейтингу за іміджем;
- підвищити рівень корпоративної культури і згуртованості колективу спортивно-оздоровчої організації.

Створення позитивного іміджу спортивно-оздоровчої організації і управління ним в умовах ринкових відносин – це складна методологічна проблема, яку ще треба досліджувати. Але вже сьогодні спортивно-оздоровчі організації вивчають це питання. Для цього здійснюються опитування, анкетування, з'ясовується ставлення споживачів на конференціях, збирається інформація щодо оцінки співвідношення «якість-ціна», ступеня задоволення фізкультурно-оздоровчою послугою, рівня довіри до виробника.

Імідж підлягає вимірюванню і кількісній оцінці. Так, Н. Андерсен пропонує використати наступну модель системної оцінки реакції індивіду, який представляє оцінку іміджу організації (5.1.):

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \times K_i, \quad (5.1)$$

де R – реакція індивіда, яка визначає оцінку іміджу організації, який задається n компонентами (стимулами);  $W_i$  – «вага» кожного компонента іміджу організації, який інтерпретується як його важливість і значимість для респондента;  $K_i$  – шкальне значення n-го компонента іміджу.

Підтримці та створенню позитивного іміджу сприяють дії, які спрямовані на популяризацію послуг та організацій, які їх виробляють і реалізують.

#### **Питання 5.4. Методика оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг в рамках маркетингу**

Аналіз і оцінка конкурентоспроможності продукту (тим більше послуги) – це складна методична проблема, рішення якої вимагає залучення

кваліфікованих аналітиків, наявність базового зразку для порівняння та використання адекватного математичного інструментарію.

Для оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг можна користуватися різними способами.

**1-й спосіб (метод).** Найпростіший у використанні:

**1-й етап** – розробити список головних оцінюваних показників (формується за результатами опитування клієнтів спортивно-оздоровчої організації).

**2-й етап** – виставити бальні оцінки показників фізкультурно-оздоровчих послуг і послуг-конкурентів, які вивчаються за певною шкалою, наприклад: 5 балів буде відповідати оцінці – абсолютно влаштовує; 4 бали – влаштовує; 3 – не можу сказати; 2 – не влаштовує; 1 бал – абсолютно не влаштовує. Виставляти оцінки надається право самим споживачам.

**3-й етап** – звести виставленні оцінки. Найбільша сума балів буде відповідати найбільш конкурентоспроможному об'єкту.

**2-й спосіб.** Більш точна оцінка конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг може бути отримана за допомогою *методів соціометрії і кваліметрії* (рис. 5.5).

**1-й етап** – встановлення пакету вимог до фізкультурно-оздоровчих послуг та визначення переліку показників, які необхідно оцінити.

Вимоги до послуги, яка оцінюється і послуги-конкуренти визначаються за допомогою опитування споживачів.

**2-й етап** – оцінка вибраних показників, які характеризують рівень конкурентоспроможності оцінюваної (власної) послуги і послуг-аналогів, що надаються конкуруючими спортивно-оздоровчими організаціями.

Оцінка вибраних показників відбувається за 5-бальною шкалою, наприклад: 5 балів – абсолютно влаштовує; 4 бали – влаштовує; 3 – не можу сказати; 2 – не влаштовує; 1 бал – абсолютно не влаштовує. Виставляти оцінки надається право самим споживачам.

**3-й етап** – вибір базового зразку для порівняння та встановлення його параметрів.

Як базові для порівняння обирають набір показників «ідеальної» фізкультурно-оздоровчої послуги, яка задовольняє клієнта на 100%, тобто має вищий бал за шкалою. Тоді величина пошукового (п) показника «ідеальної» послуги  $Pe_n$  буде дорівнювати:  $Pe_n = \text{const} = 5$  балів x кількість опитаних.

**4-й етап** – визначення одиничних індексів конкурентоспроможності, які показують, наскільки кожен параметр оцінюваної послуги і послуги-конкурента близький до параметра потреби клієнта. Одиничні індекси конкурентоспроможності  $c_n$  (від англ. Competition – «конкуренція») вираховуються за формулою (5.2.):

$$c_n = \frac{P_n}{Pe_n}, \quad (5.2)$$

де  $c_n$  – одиничний показник конкурентоспроможності п-го параметра послуги;  $P_n$  – ступінь задоволеності п-м показником послуги (в балах);  $Pe_n$  – величина п-го показника «ідеальної» послуги (в балах).

**5-й етап** – визначення відносних показників конкурентоспроможності ( $C_n$ ).

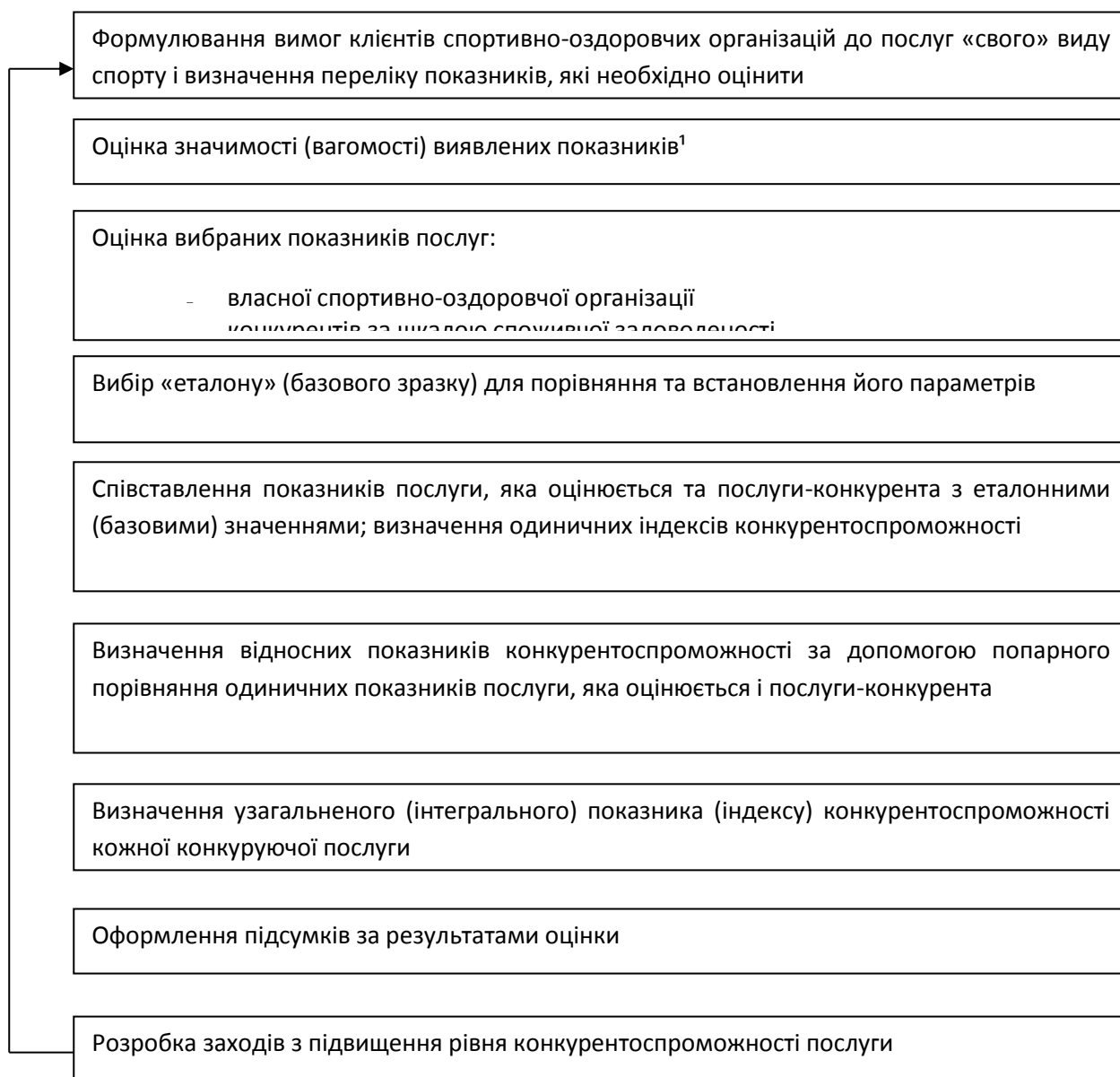
Визначення  $C_n$  відбувається за допомогою попарного порівняння одиничних показників конкурентоспроможності оцінюваної послуги і послуг-конкурентів (5.3.):

$$C_n = \frac{c_n}{c_{\text{конкур}_n}}, \quad (5.3)$$

де  $C_n$  – відносний показник конкурентоспроможності п-го параметра оцінюваної (власної) послуги;  $c_n$  – одиничний показник конкурентоспроможності п-го параметра оцінюваної (власної) послуги;  $C_{\text{конкур}_n}$  – одиничний показник конкурентоспроможності п-го параметра послуги-конкурента.



**6-й етап** – визначення узагальненого (інтегрального) показника (індексу) конкурентоспроможності кожної конкуруючої послуги.



**Рис. 5.5.** Основні етапи оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг

<sup>1</sup>Даний етап пропускається у випадках, коли: характеристики послуг, які оцінюються однакові; їх оцінка є неможливою або немає необхідності; кількість показників, які необхідно оцінити, занадто велика (більше 20). В даних випадках визначати коефіцієнти вагомості немає сенсу, оскільки їх значення починають прямувати до нуля і становляться близькими один до одного.

Узагальнений індекс конкурентоспроможності вираховується за формулою (5.4):

$$C = \frac{\sum_{n=1}^n c_n}{\sum_{n=1}^n c_{\text{конкур}_n}}, \quad (5.4)$$

де  $C$  – узагальнений (інтегральний) індекс конкурентоспроможності;

$\sum_{n=1}^n c_n$  - сума  $n$  одиничних показників конкурентоспроможності власної послуги;

$\sum_{n=1}^n c_{\text{конкур}_n}$  – сума  $n$  одиничних показників конкурентоспроможності послуги-конкурента.

**7-й етап** – оформлення підсумків за результатами оцінки.

На даному етапі відбувається оцінка рівня конкурентоспроможності кожної послуги за окремими аспектами і в цілому.

Висновок про рівень конкурентоспроможності оцінюваної послуги за окремими аспектами здійснюється:

- на основі тих параметрів фізкультурно-оздоровчих послуг, за якими розрахункове значення  $C_n > 1$ , власна (оцінювана) послуга переважає над послугою-конкурентом, а отже, має в цих пунктах явні конкурентні переваги;
- у випадках  $C_n < 1$  власна (оцінювана) послуга поступається послугі, яку надає конкурентна організація;
- $C_n = 1$  при однаковому рівні конкурентоспроможності оцінюваних параметрів власної і конкуруючої фізкультурно-оздоровчої послуги.

Висновок про рівень конкурентоспроможності послуги в *цілому* відбувається аналогічним способом:

- при  $C < 1$  власна (оцінювана) послуга поступається послугі, яку надає конкурентна організація;
- при  $C > 1$  – переважає її;

– а при  $C=1$  послуги володіють однаковим рівнем конкурентоспроможності.

**3-й спосіб.** Найбільш точна оцінка рівня конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг відбувається з урахуванням значимості кожного з її показників. У цьому випадку методика оцінки, починаючи з шостого етапу і має наступний вигляд.

**6-й етап** – визначення коефіцієнтів значимості (вагомості) вибраних показників ( $q_n$ ).

Вирахування коефіцієнтів вагомості відбувається:

– спочатку споживачам надається можливість виставляти бальні оцінки, які характеризують ступінь значущості вибраних показників (наприклад, 5 балів – надзвичайно важливо; 4 бали – дуже важливо; 3 бали – доволі важливо; 2 – не дуже важливо; 1 бал – абсолютно не має значення);

– потім вираховуються коефіцієнти вагомості (розрахунки проводяться за формулою (5.5):

$$q_n = \frac{a_n}{\sum_{n=1}^n a_n}, \quad (5.5)$$

де  $q_n$  - коефіцієнт вагомості  $n$ -го показника;  $a_n$  – бальна оцінка  $n$ -го показника;  $n$  – кількість показників, які можуть бути враховані при оцінці якості послуги. Якщо розрахунки правильні, сума числових значень  $q_n$  повинна дорівнювати одиниці.

**7-й етап** – визначення узагальненого (інтегрального) показника (індексу) конкурентоспроможності ( $C$ ).

Узагальнений індекс конкурентоспроможності по кожній конкуруючій послугі знаходять за формулою середнього арифметичного (5.6):

$$C = \sum_{n=1}^n C_n \times q_n, \quad (5.6)$$

де:  $C$  – узагальнений показник конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчої послуги;  $C_n$  – відносний індекс конкурентоспроможності  $n$ -го показника досліджуваної послуги;  $q_n$  – коефіцієнт вагомості  $n$ -го показника послуги;  $n$  – кількість параметрів, які необхідно оцінити.

**8-й етап** – оформлення підсумків за результатами оцінки.

Найбільш інтегральний індекс конкурентоспроможності буде відповідати найбільш конкурентноспроможному об'єкту (спортивно-оздоровчої організації та її послуг).

Отже, відмітимо, що дана методика має наступні переваги:

по-перше, вона передбачає пряме вимірювання і оцінку параметрів послуг спортивно-оздоровчих організацій;

по-друге, вона дає можливість більш точно враховувати значимість окремих показників і ступінь їх впливу на узагальнений показник конкурентоспроможності послуги;

по-третє, вона дає можливість використовувати інформацію, яку отримано безпосередньо від споживача, що є запорукою успіху всієї маркетингової діяльності спортивно-оздоровчої організації.

#### **Приклад оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг, наданих різними спортивно-оздоровчими організаціями**

За приклад візьмемо результати оцінки конкурентоспроможності фітнес-центру для жінок зрілого віку, які надаються:

- 1) у спортивному комплексі «Козацький вал»;
- 2) у фізкультурно-оздоровчому центрі «Максіма»;
- 3) у фітнес-клубі «Аякс».

Результати кожного із етапів оцінки будемо послідовно вносити до граф табл. 5.1.

**1-й етап.** На першому етапі проводимо опитування клієнтів вищеназваних організацій на предмет встановлення вимог до занять фітнесом. Перелік показників занесемо до графі 1.

**2-й етап** – визначаємо коефіцієнти значимості (вагомості) вибраних показників. Вирахуємо їх за формулою 5.5. Результати заносимо до графі 2.

**3-й етап** – оцінюємо вибрані показники фітнес-послуг, які надані у спортивному комплексі «Козацький вал», і послуг конкуруючих організацій за 5-бальною шкалою споживчої задоволеності, де 5 балів буде відповідати «абсолютно влаштовує»; 4 бали – влаштовує; 3 – не можу сказати; 2 бали – не влаштовує; 1 бал – абсолютно не влаштовує. Оцінювати надамо можливість самим клієнтам.

Вирахуємо суми балів оцінок задоволеності кожного із показників ( $P_n$ ). Підсумки

занесемо до граф 3, 7 і 11.

**4-й етап** – вибираємо «еталон» (базовий зразок) для порівняння і встановлюємо його параметри.

За «еталон» візьмемо набір показників «ідеальної» фітнес-послуги, яка задовольняє клієнтів на 100%. У даному випадку всі показники «ідеальної» послуги будуть мати вищі бали за 5-бальною шкалою задоволеності, а величина п-го показника «еталону»  $R_{еп}$  буде дорівнювати:

- для фітнес-послуг у спортивному комплексі «Козацький вал»:

$$R_{еп} = \text{const} = 5 \text{ балів} \times 36 \text{ респондентів} = 180 \text{ балів};$$

- для аналогічних послуг у фізкультурно-оздоровчому центрі «Максіма»:

$$R_{еп} = \text{const} = 5 \text{ балів} \times 52 \text{ респонденти} = 260 \text{ балів};$$

- для занять у фітнес-клубі «Аякс»:

$$R_{еп} = \text{const} = 5 \text{ балів} \times 28 \text{ респондентів} = 140 \text{ балів};$$

**5-й етап** – визначення одиничних показників конкурентоспроможності фітнес-послуг.

Вираховуємо одиничні показники конкурентоспроможності ( $c_{п}$ ) за формулою (5.2).

Результати обчислень заносимо до граф 4, 8, 12.

**6-й етап** – визначаємо відносні показники конкурентоспроможності ( $C_{п}$ ).

Визначення  $C_{п}$  відбувається за допомогою порівняння одиничних показників конкурентоспроможності фітнес-послуг у спортивному комплексі «Козацький вал» ( $c_{одп}$ ) і послуг його конкурентів (формула 5.7):

$$C = \frac{c_{п}}{c_{одп}}, \quad (5.7)$$

де  $C_{п}$  – відносний показник конкурентоспроможності п-го параметра досліджуваної послуги;  $c_{п}$  – одиничний показник конкурентоспроможності;  $c_{одп}$  – одиничний показник досліджуваної послуги (у нашому випадку спортивного комплексу «Козацький вал»).

Підсумки заносимо до граф 5, 9, 13.

**7-й етап** – визначаємо узагальнений показник конкурентоспроможності кожної конкуруючої послуги.

Узагальнені індекси конкурентоспроможності кожної конкуруючої послуги вираховуємо за формулою (5.6). Підсумки розрахунків заносимо до граф 6, 10, 14.

**8-й етап** – оформлюємо результати оцінки конкурентоспроможності фітнес-послуг. Фізкультурно-спортивні організації, які надають фітнес-послуги жінкам зрілого віку, можна ранжувати за комплексними показниками, а отже, і за рівнем конкурентоспроможності... (визначити, яка організація має вищий рівень конкурентоспроможності, які організації близькі одна до одної, які організації поступаються).

**Наприклад**, СК «Козацький вал» має переваги над фітнес-клубом «Аякс»:

- по різноманітності асортименту запропонованих фітнес-програм;
- по відповідності фітнес-програм рівню підготовленості клієнтів;
- по асортименту і якості додаткових послуг і т. ін.

У свою чергу фітнес-клуб «Аякс» обходить спортивний комплекс «Козацький вал» по рівню:

- матеріально-технічного оснащення;
- цінової доступності;
- сервісу (розкладу занять);
- культурі наданих фітнес-послуг (індивідуальний підхід).

## Показники конкурентоспроможності (КСП) фітнес-послуг для жінок зрілого віку

(за О.М.Степановою)

Параметри послуг	Коефіцієнт вагомості (q <sub>п</sub> )	Фізкультурно-спортивна організація											
		СК «Олимпийская деревня-80» (n = 36, R <sub>еп</sub> = 180)				ФОЦ «Гармония» (n = 52, R <sub>еп</sub> = 260)				Фітнес-клуб «Енергия» (n = 28, R <sub>еп</sub> = 140)			
		Ступінь задоволеності (P <sub>п</sub> ), сума балів	Одиничні показники КСП (C <sub>одп</sub> )	Відносні показники КСП (C <sub>п</sub> )	C <sub>п</sub> x q <sub>п</sub>	Ступінь задоволеності (P <sub>п</sub> ), сума балів	Одиничні показники КСП (C <sub>п</sub> )	Відносні показники КСП (C <sub>п</sub> )	C <sub>п</sub> x q <sub>п</sub>	Ступінь задоволеності (P <sub>п</sub> ), сума балів	Одиничні показники КСП (C <sub>п</sub> )	Відносні показники КСП (C <sub>п</sub> )	C <sub>п</sub> x q <sub>п</sub>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Цінова доступність послуг	0,0583	139	0,7722	1	0,0583	178	0,6846	0,8866	0,0517	129	0,9214	1,1932	0,0696
2. Територіальна доступність спортивної бази	0,0547	150	0,8333	1	0,0547	224	0,8615	1,0339	0,0566	119	0,8500	1,0200	0,0558
3. Зовнішній вигляд і якість залу для занять фітнесом	0,0536	121	0,6722	1	0,0535	218	0,8385	1,2474	0,0667	122	0,8714	1,2964	0,0694

Продовження табл. 5.1

4. Різноманітність, кількість і якість інвентарю і обладнання	0,0484	154	0,8556	1	0,0484	213	0,8192	0,9575	0,463	114	0,8143	0,9517	0,0461
5. Широта асортименту фітнес-програми	0,0441	162	0,9000	1	0,0441	195	0,7500	0,8333	0,0367	98	0,7000	0,7778	0,0342
6. Можливість підбору зручного розкладу занять	0,0624	137	0,7611	1	0,0624	188	0,7231	0,9500	0,0593	133	0,9500	1,2482	0,0779
7. Відповідність програми рівню підготовленості клієнтів	0,0654	165	0,9167	1	0,0654	302	0,7808	0,8517	0,0557	101	0,7214	0,7870	0,0515
8. Якість підбору вправ	0,0547	157	0,8722	1	0,0547	206	0,7293	0,8362	0,0457	117	0,8357	0,9582	0,0524
9. Рівень і характер фізичного навантаження	0,0587	152	0,8444	1	0,0587	232	0,8923	1,0567	0,0620	130	0,9286	1,0997	0,0645

Продовження табл. 5.1

10. Емоцій-ний фон занять	0,0631	143	0,7944	1	0,0631	191	0,7246	0,9247	0,0584	134	0,9571	1,2049	0,0760
11. Рішення проблем клієнток у процесі занять	0,0638	138	0,7667	1	0,0638	180	0,6923	0,9029	0,0576	99	0,7071	0,9223	0,0588
12. Якість музичного супроводу	0,0539	142	0,7889	1	0,0539	201	0,7731	0,9799	0,0528	123	0,8786	1,1137	0,0600
13. Увага тренера, індивідуальний підхід	0,0496	129	0,7167	1	0,0496	164	0,6308	0,8801	0,0436	119	0,8500	1,1860	0,0588
14. Чіткість пояснення і оцінок, якість показу вправ	0,0662	165	0,9167	1	0,0662	171	0,6577	0,7175	0,0475	130	0,9286	1,0129	0,0671
15. Результативність занять	0,0673	133	0,7389	1	0,0673	182	0,7000	0,9473	0,0637	116	0,8286	1,1214	0,0755
16. Імідж спортивної організації	0,0552	155	0,8611	1	0,0552	222	0,8538	0,9916	0,0547	127	0,9071	1,0535	0,0582
17. Рівень сервісу (супутніх послуг)	0,0374	141	0,7833	1	0,0374	214	0,8231	1,0508	0,0393	129	0,9214	1,1763	0,0440



Продовження табл. 5.1

18. Асортимент і якість додаткових послуг	0,0433	144	0,8000	1	0,0433	169	0,6500	0,8125	0,0352	82	0,5857	0,7321	0,0317
<b>18 Σ 1</b>	<b>1,0000</b>	-	-	-	<b>1,0000</b>	-	-	-	<b>0,9335</b>	-	-	-	<b>1,0515</b>

1. Що таке конкуренція і чим вона породжується?
2. Які види конкуренції можна спостерігати на ринку фізичної культури і спорту? В чому специфіка кожної з них?
3. Що таке конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих послуг, організацій?
4. Охарактеризуйте взаємозв'язок між конкурентоспроможністю спортивно-оздоровчих організацій і якістю послуг, які вони надають та задоволеністю клієнтів даної організації.
5. Назвіть фактори конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг? Які цілі вони переслідують?
6. Виберіть спортивно-оздоровчу організацію, діяльність якої вам добре знайома, і охарактеризуйте її конкурентні переваги перед найближчими організаціями-конкурентами.
7. Як би ви охарактеризували конкурентоспроможність таких об'єктів маркетингу, як а) спортивний центр; б) спортивна школа; в) вид спорту; г) спортивні змагання (шоу); д) спортсмен-професіонал (спортивний функціонер, тренер); е) спортивна команда; ж) методика навчання руховим діям? Які, на ваш погляд, фактори конкурентоспроможності перерахованих об'єктів?
8. Наведіть приклади спортивно-оздоровчих організацій, які взяли на озброєння: а) стратегію цінової конкуренції; б) стратегію диференціації; в) стратегію концентрації; г) стратегію конкуренції на основі інновацій; д) стратегію варіювання комплексу маркетингових комунікацій. В чому сутність, переваги і недоліки перерахованих конкурентних стратегій?
9. На прикладі конкретної спортивно-оздоровчої організації поясніть різницю у прийнятті рішення по управлінню нею у русі стратегії: б) стратегії диференціації; в) стратегії концентрації; г) стратегії

конкуренції на основі інновацій; д) стратегії варіювання комплексу маркетингових комунікацій.

10. Одним із найважливіших напрямків маркетингової діяльності спортивно-оздоровчої організації є слідкування і аналіз за діями найближчих конкурентів. Необхідно розібратися в їх стратегіях, ринкових цілях, слабких і сильних сторонах, вміти передбачити дії, які можуть організувати конкурентні спортивні організації.

Відомий маркетинголог Ф. Котлер виділив чотири групи конкурентів:

- 1) неспішаючий конкурент, який відрізняється сповільненою реакцією або зовсім ігнорує суперника;
- 2) розбірливий конкурент, який реагує лише на певні дії суперника (наприклад, на зниження цін, але не на збільшення витрат на рекламу);
- 3) «тигровий» конкурент, який реагує на будь-які замаху на свої володіння і варіює силу свого удару залежно від ситуації;
- 4) непередбачуваний конкурент, який не має певної моделі ринкової поведінки.

11. Запропонуйте варіанти можливих зворотних дій спортивно-оздоровчої організації відносно представників кожної із вказаних груп конкурентів. Які з організацій-конкурентів є найбезпечнішими? Чому потенційні конкуренти несуть для спортивної організації не меншу небезпеку, чим прямі конкуренти? Обґрунтуйте свої відповіді.

12. Опишіть основні методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг. У чому сутність і особливості кожного з них?

13. Зробіть порівняльну оцінку конкурентоспроможності послуг двох обраних спортивних дисциплін, які передбачені програмою вашого вузу. Дайте свої рекомендації з підвищення рівня конкурентоспроможності «відстаючої» спортивної дисципліни.

14. Поясніть різницю між поняттями «оцінка конкурентоспроможності», «контроль конкурентоспроможності», «моніторинг рівня конкурентоспроможності» і «управління конкурентоспроможністю» фізкультурно-оздоровчих послуг. Які з цих понять є найбільш ємними і масштабними? Які ринкові можливості відкриваються перед спортивною організацією, яка взяла на озброєння систему моніторингу конкурентоспроможності послуг, які вона надає?

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: Новости, 2000.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.П. Анн. – СПб.: Питер, 2005.
4. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФА-М, 2000.
5. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ и управление: Учеб. пособие / Н. Д. Ильенкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000.
6. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: Учеб. пособие / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М.: Велби; Проспект, 2005.
7. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Е. В. Песоцкая. – СПб.: Питер, 2000.
8. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. / М. Портер. – М.: Вильямс, 2000.
9. Прескотт Дж., Конкурентная разведка: уроки из окопов / Дж. Прескотт, С. Миллер. – М.: Альбина Паблишер, 2003.
10. Фахтундинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фахтундинов. – М.: ИНФРА-М, 2000.
11. Шкардун В.Д. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Д. Шкардун // Маркетинг. – 2005. - № 1 (80). – С. 38-50.



---

**СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ  
ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ****Питання 6.1. Сегментація ринку: сутність, мета**

У розширеному розумінні сегментація ринку – це процес розподілу ринка на окремі частини – сегменти, які відрізняються один від одного різними можливостями збуту товару виробника, тобто це розбивка ринка на чіткі групи покупців, для кожної з яких можуть знадобитися окремі товари.

Основою сегментації ринку є типологічне групування споживачів за певними чітко вираженими ознаками. Сегментації ринку зазвичай передують маркетингове дослідження, метою якого є виявлення типу і структури ринку конкретного товару, знаходження ознак, відповідно до яких провадитиметься сегментація споживачів. Особливого значення набуває визначення привабливості сегмента для збуту товару, його потенційна місткість, обґрунтування вибору даного сегменту. Сегментація ринку – це дуалістичний процес; з одного боку, це функція маркетинг-менеджменту, а з іншого – суто статистичний процес, функція маркетингового дослідження.

**Сегментування (сегментація) ринку з погляду на фізичну культуру і спорт** – це діяльність, яка спрямована на класифікацію потенційних і реальних споживачів відповідно до якісної і цінової структури їх попиту. Інакше кажучи, це розподіл ринку фізкультурно-оздоровчих послуг на окремі групи споживачів, кожній з яких може знадобитися конкретна послуга (пакет послуг).

**Мета** сегментації – максимальне проникнення підприємства на ці сегменти ринку замість того, щоб розпилювати зусилля на всьому ринку. Політика сегментації ринку передбачає виділення окремих частин (сегментів) ринку, що відрізняється один від одного характеристиками попиту на товари та послуги і реакцією на маркетингові дії. Метою сегментування у сфері фізичної культури і спорту є виявлення у кожній групі клієнтів порівняно однорідні

потреби на фізкультурно-оздоровчі послуги, і відповідно до цього зорієнтувати стратегію і тактику маркетингової діяльності спортивної організації.

***Значення політики сегментації*** полягає в тому, що:

- використання нового способу сегментації ринку дозволяє уникнути гострої конкуренції;
- сегментація може бути ефективним способом «омолодження» послуги, яка вступила у фазу зниження попиту, або надання їй нового імпульсу попиту на ринку;
- може дати можливість відносно невеликого підприємства втримувати свої позиції в галузі або виробництві, де їй доводиться конкурувати з великими підприємствами.

Розрізняють три ***рівні сегментації***:

1. Стратегічна сегментація (макросегментація).
2. Продуктова (спортивні продукти харчування, промислові спортивні товари) сегментація (мікросегментація).
3. Конкурентна сегментація (знаходження ринкової ніші).

*Стратегічна* сегментація передбачає визначення базового ринку, на якому підприємство збирається діяти, тобто виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) на корпоративному рівні. Стратегічна сегментація доцільна для формування бізнес-напрямів, які дають підприємству можливості найповнішого економічного, технологічного і стратегічного зростання. Отже, макросегментація базується здебільше на загальних характеристиках і забезпечує ідентифікацію ринків товарів. Мікросегментація – це виявлення всередині ідентифікованого ринку товарів ринкових сегментів. Вона базується на врахуванні різноманітності потреб потенційних покупців, зумовлених відмінностями їхніх споживчих переваг і намірів. Основою *конкурентної* сегментації є визначення ринкової ніші, не зайнятої конкурентами. У процесі сегментування виявляються окремі частини ринку, якими виробники нехтують, а споживачі, котрі становлять ці сегменти, задовольняють свої потреби, не забезпечуючи повністю реалізацію своїх бажань і переваг. Такі частини ринку

називають ринковим вікном. Ринкові сегменти, в яких підприємство забезпечило собі стабільне становище на довгострокову перспективу, незважаючи на зусилля конкурентів, називається ринковою нішею, яка є основним джерелом прибутків і гарантій стабільності становища підприємства.

Існує два *підходи* до формування ринкової ніші: – по вертикалі – полягає в пошуку шляхів реалізації групи або окремо функціонально близьких товарів по різних групах споживачів; – по горизонталі – полягає в пошуку шляхів реалізації товарів і послуг, які є функціонально незалежними між собою, для задоволення різноманітних потреб споживачів.

Розрізняють такі **методи сегментації** ринку:

- сегментація за вигодами;
- побудова мережі сегментації;
- сегментація на основі багатомірної класифікації;
- сегментація на основі угруповань;
- сегментація на основі функціональних карт.

Метод *сегментації за вигодами* базується на відмінностях у системі цінностей споживачів і оснований на побудові моделі поведінки споживачів.

Метод *побудови мережі сегментації* базується на використанні комбінації різних ознак сегментації. Цей метод використовують на рівні макросегментації для виділення базових ринків.

Метод *багатомірної класифікації* дозволяє поділити споживачів на типологічні групи за параметрами споживчої поведінки. Суть цього методу полягає в одночасній багатомірній класифікації ознак споживчої поведінки.

Метод *угруповань* полягає в послідовному розподілі сукупності об'єктів на групи за найбільш значущими ознаками сегментації. При цьому одна з ознак виступає як системо утворювальна. Потім формують підгрупи, в яких значущість цієї ознаки значно вища, ніж в усій сукупності потенційних споживачів товару.

Метод *складання функціональних карт* оснований на проведенні своєрідної подвійної сегментації. Такі карти можуть бути: – одно факторними

(при сегментації за одним чинником і для однорідної групи товарів); – багатofакторними( при аналізі того, для яких груп споживачів призначено конкретну модель товару і які її параметри найважливіші для його просування на ринку).

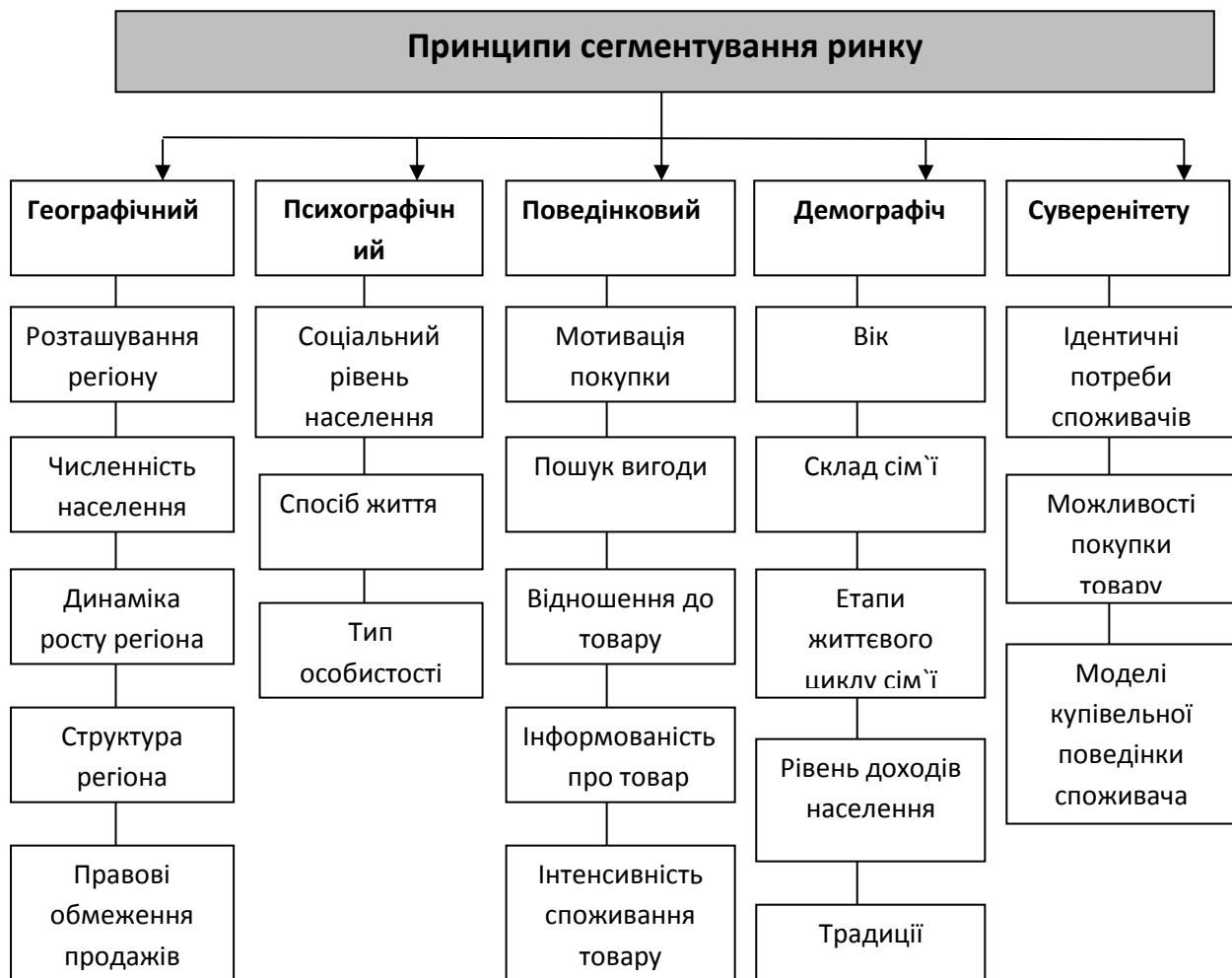
Від того, наскільки правильно вибрана мета сегмента ринку, багато в чому залежить успіх підприємства в конкурентній боротьбі. При формуванні сегменту ринку слід враховувати критерії та ознаки (принципи) сегментування.

За допомогою сегментації ринку реалізується основний принцип маркетингу – **принцип суверенітету** споживача. Це обумовлен тим, що в основі концепції сегментації знаходиться гетерогенність природи ринку, тобто розгляд його не як єдиного цілого, а як сукупність окремих чітко окреслених ринкових сегментів – груп споживачів, які мають ідентичні потреби, можливості та моделі купівельної поведінки. Для сегментування споживчого ринку також використовують **географічний, демографічний, психографічний та поведінковий принципи** (рис. 6.1).

Як показує практика, сегментація ринку *дає можливість спортивно-оздоровчим організаціям:*

- більш чітко і цілеспрямовано проводити роботу по залученні нових і утриманні існуючих клієнтів;
- отримати можливість працювати з окремими категоріями лояльно налаштованих споживачів;
- вибрати оптимальний варіант маркетингової стратегії, яка максимально враховує купівельну поведінку потенційних клієнтів, і більш обґрунтовано та цілеспрямовано проводити маркетингову (комунікаційну, збутову, цінову, кадрову) політику;
- сконцентрувати свою спортивно-оздоровчу і маркетингову діяльність на найбільш перспективних напрямках;





*Рис. 6.1. Принципи сегментування ринку галузі фізичної культури і спорту*

- більш обґрунтовано і диференційовано підходити до розробки та позиціонування пакетів або окремих фізкультурно-оздоровчих, супутніх і додаткових послуг, які дозволяють максимально задовольнити зпит і потреби потенційних та реальних клієнтів;
- підвищити як власну конкурентоспроможність, так і конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих, супутніх і додаткових послуг, які реалізуються;
- ухилятися від конкурентної боротьби або знизити її активність шляхом освоєння незайнятого сегмента ринку;
- спростити свою організаційно-управлінську структуру;

- оптимізувати маркетингові витрати і підвищити ефективність своєї спортивно-оздоровчої, господарської і ринкової діяльності.

Обраний на основі сегментації найбільш важливий і перспективний для спортивно-оздоровчої організації сегмент ринку називається **цільовим** або **базовим, ринком**.

Існує доволі розгалужена система критеріїв, які дозволяють проводити обґрунтовану сегментацію ринку виходячи із стратегічних задумів організації-виробника, з одного боку, і орієнтованих на особливості купівельної поведінки – з іншого. **Критерій** – це мірило оцінки обґрунтованості вибору сегмента ринку для підприємства або його товару (послуги). **Ознака** – це показник виділення даного сегменту ринка. При формуванні ринку можуть бути використані наступні критерії:

- відмінності між споживачами, які дозволяють об'єднати їх у сегмент;
- схожість між споживачами, яка формує стійкість даної групи споживачів до товару (послуги);
- наявність показників, які дають можливість виміряти характеристики і вимоги споживачів, визначити ємність ринку;
- можливість вистояти у конкурентній боротьбі;
- достатність обсягу продажу для забезпечення покриття витрат і отримання прибутку;
- доступність сегмента для підприємства (наявність каналів збуту).

Для ринку сфери послуг зазвичай застосовується сегментація:

- за типами споживачів;
- за параметрами запропонованих послуг;
- за виробниками послуг та їх конкурентами.

Для кожного типу сегментації використовуються свої специфічні групи критеріїв (табл. 6.1).

### Основні види сегментації ринку фізкультурно-оздоровчих послуг

Види сегментації	Загальна характеристика	Основні ознаки сегментації
Сегментація за типами споживачів	Найбільш розповсюджений вид сегментації ринку. Дає можливість вивчити потенційних споживачів, їх потреби, амбіції, можливості і специфіку купівельної поведінки	Географічні, соціально-демографічні, поведінкові ознаки, а також критерії, які відображують особливості фізкультурно-оздоровчої практики
Сегментація за параметрами фізкультурно-оздоровчих послуг	Враховує реакцію споживачів на певні параметри фізкультурно-оздоровчих послуг	Ключові параметри фізкультурно-оздоровчих послуг: задумка (ідея), ціна, якість, імідж і символічні якості послуги (пакету послуг), характеристики обраного педагогічного процесу і виконавців послуг
Сегментація за продуцентами фізкультурно-оздоровчих послуг (конкурентами)	<p>Передбачає виявлення переваг спортивно-оздоровчої організації порівняно з організаціями-конкурентами.</p> <p>Передбачає розподіл ринку на групи відповідно до виявлених побажань і потреб потенційних та реальних клієнтів</p>	<p>Конкурентні переваги спортивно-оздоровчої організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «переваги в умінні» (організувати фізкультурно-спортивну, господарсько-економічну та маркетингову діяльність);</li> <li>• «перевага в ресурсах» (матеріально-технічних, технологічних, фінансових, часових), а звідси: <ul style="list-style-type: none"> <li>- задум (тип), ціна і якість послуги;</li> <li>- імідж спортивної організації;</li> <li>- характер клієнтури</li> </ul> </li> </ul>

У будь-якому разі процедура сегментації вимагає дотримання *правил*, до яких відносяться:

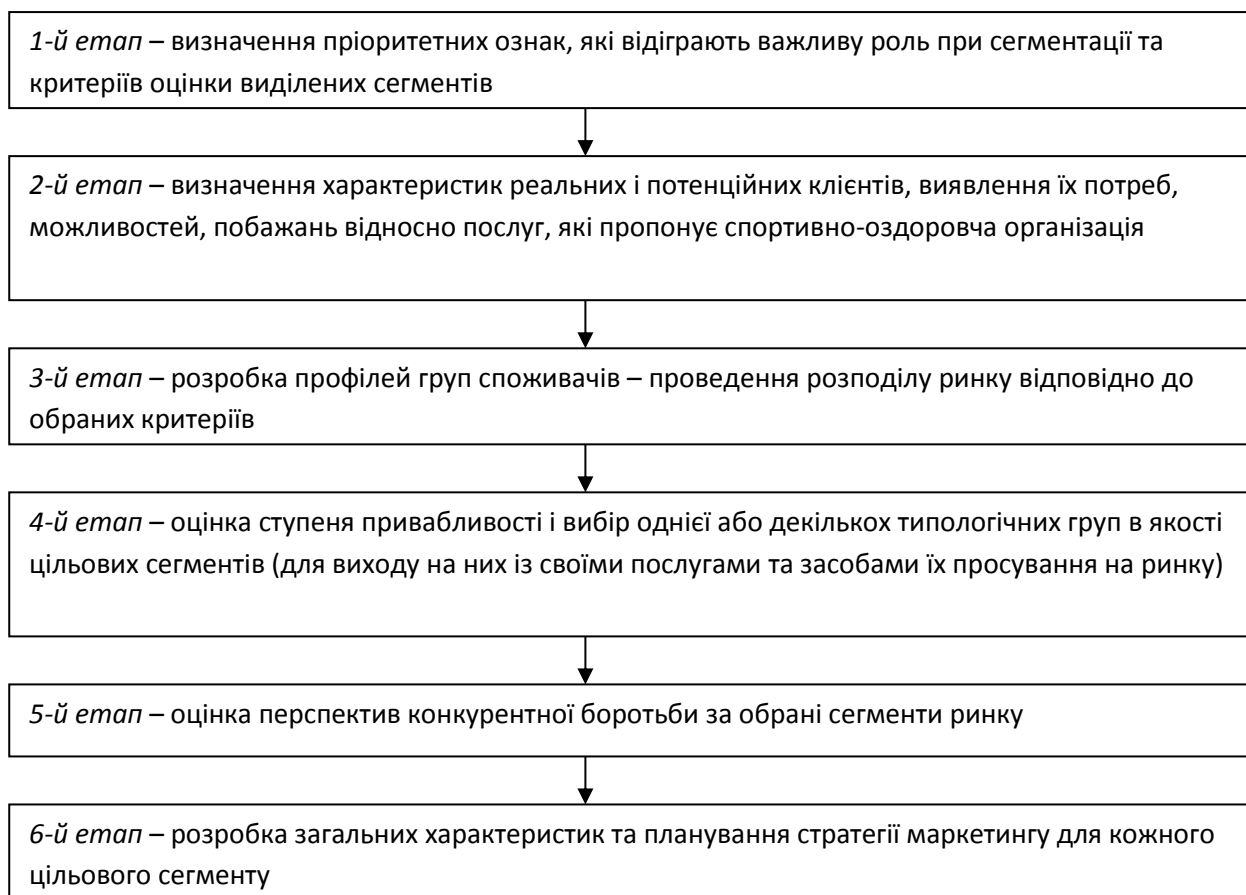
- попередня розробка розгорнутої стратегії самої сегментації;
- чітка постановка цілей і завдань сегментації, обумовлених стратегічними установками спортивно-оздоровчої організації та обраною нею стратегією сегментації;
- обов'язкове дотримання критеріїв (ознак) сегментації як умови її методично обґрунтованого планування і впровадження;

- поетапне здійснення процесу сегментації виходячи з необхідності дотримання принципів «від простого до складного», «від приватного до загального», «від причини до наслідку». Сегментація може здійснюватися як на основі одного критерію, так і за допомогою послідовного включення декількох критеріїв.

При цьому проведення сегментування, вибір базових ринків і цільових сегментів повинні бути обумовлені стратегічними, а не поточними цілями і завданнями спортивно-оздоровчих організацій. Від того, наскільки сегментування, яке проводиться, відповідає стратегічним принципам спортивно-оздоровчої організації, залежить формування передумов успішної ринкової діяльності.

Діяльність із сегментування ринку включає шість основних *етапів* (рис. 6.2).

Отже, сегментація ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» – це різновидність його комплексного дослідження, яка обов'язково стосується всіх основних об'єктів маркетингових досліджень: потенційних і реальних споживачів, зовнішнього і внутрішнього середовища спортивно-оздоровчої організації, асортименту, якості, умов надання послуг і ціни за послугу, кадрового потенціалу самої спортивної організації. Інформаційно-аналітична робота, яка передбачається в ході сегментації ринку, вимагає широкого використання методів дослідження і процедур. Найтипівіші з них наведені в табл. 6.2.



*Рис. 6.2. Основні етапи сегментування ринку фізкультурно-оздоровчих послуг*

Таблиця 6.2

**Основні етапи і процедури сегментації ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»**

<b>№ пор.</b>	<b>Зміст етапу</b>	<b>Основні методи і процедури маркетингового дослідження</b>
1.	Визначення пріоритетів відносно ознак сегментації і критеріїв оцінки виділених сегментів	Аналіз і контент-аналіз вторинної (отриманої від інших дослідників і джерел) інформації про ринок, експертне опитування (групове обговорення), методи генерування нових ідей («мозковий штурм», метод Дельфі, фокус-групи)
2.	Визначення характеристики реальних і потенційних клієнтів, виявлення їх потреб, можливостей і побажань відносно послуг	Анкетування, особисте або телефонне інтерв'ю, спостереження (в тому числі з використанням записних пристроїв), удосконалення експериментальних покупок або їх імітація, методи психології і психофізіології, групові обговорення, анамнез, антропометрія, соматоскопія, педагогічне тестування

3.	Розробка профілей груп споживачів – проведення розподілу ринку відповідно до обраних критеріїв	Групування і математико-статистична обробка отриманих показників (метод середніх величин, кореляційний, факторний, кластерний види аналізу, багатомірне шкалювання), інтерпретація отриманих даних (виділення факторів, кластерів, кореляційних плеяд): експертна оцінка, групове обговорення, «мозковий штурм», фокус-група
4.	Оцінка привабливості і вибір однієї або декількох типологічних груп в якості цільових сегментів	Визначення характеру, динаміки і тенденції факторів, які цікавлять, екстраполяція, прогнозування, макро- і мікроекономічний аналіз, портфельний аналіз, методи оцінки якості і конкурентоспроможності своїх послуг та послуг ближніх організацій-конкурентів, моделювання управлінських рішень, експертні методи (оцінка, групове обговорення, «мозковий штурм»), фокус-групи
5.	Оцінка перспектив конкурентної боротьби за вибрані ринкові сегменти	
6.	Розробка загальних рис і планування стратегії маркетингу для кожного цільового сегменту	

### **Питання 6.2. Сегментація ринку фізкультурно-оздоровчих послуг за типами споживачів**

На ринку послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» існує два основних типи споживачів: споживачі-особистості, а також споживачі-підприємства, організації, заклади всіх форм власності, які купують і користуються послугами у своїй діяльності. Кожна з перерахованих груп споживачів утворює свій ринок, який має свою специфіку і диктує особливі вимоги відносно маркетингу.

#### ***Визначимо основні особливості ринку споживачів-особистостей:***

- Найважливіша особливість цього ринку – необхідність мати справу з великою кількістю клієнтів, різних, з одного боку, за своїми демографічними, соціально-економічними, територіальними, культурними характеристиками і, з іншого боку, вимогами, амбіціями. Саме тому на даному ринку необхідна сегментація з ретельним підбором критеріїв.
- Наступною рисою є наявність багатьох ланок споживчого ринку, який проявляється двояко:

– по-перше, як множина осіб, які приймають участь у прийнятті рішення про покупку фізкультурно-оздоровчих послуг – це, в першу чергу, ближнє оточення (родичі, друзі, колеги, знайомі) потенційного клієнта, оскільки здійснення кінцевого ринкового вибору (а нерідко і свобода його реалізації) багато в чому залежить саме від них;

– по-друге, як множина і неформальність джерел інформації як про саму фізкультурно-оздоровчу послугу, так і про характер її просування на ринку.

Наявність багатьох ланок ринку викликає складнощі у просуванні фізкультурно-оздоровчих послуг і відображує специфіку його сегментації, що проявляється в необхідності використання таких критеріїв, як параметри попиту ближнього оточення, а також джерел інформації, на які споживачі спираються в ході прийняття рішення про покупку послуги.

- Для споживчого ринку характерним є те, що особистість порівняно з іншими суб'єктами попиту є найменш інформованою, організованою і цілеспрямованою у процесі здійснення свого ринкового вибору, а її потреби нерідко мають неявний (латентний) характер. Виявлення прихованих, підчас глибоко особистих, уявлень і потреб клієнтів вимагає від маркетолога використання додаткового математично-статистичного інструментарію.

- На ринку послуг територіальна сегментація має ключове значення, оскільки спортивно-оздоровчі організації функціонують переважно в умовах локального ринку, тобто в умовах, коли їх потенційні і реальні клієнти проживають (працюють, вчаться) в межах пішої або транспортної доступності спортивної бази. У цьому випадку ринок кінцевих споживчих послуг конкретної спортивної організації може вважатися гомогенним за географічними ознаками.

- Наступна особливість ринку кінцевих споживачів обумовлена тим, що ринковий успіх спортивно-оздоровчих організацій значно залежить від «якості споживача» – демографічних, антропометричних,

психологічних характеристик, рівня здоров'я тих, хто займається, фізичного розвитку, фізичної підготовленості, техніко-тактичної майстерності. Ця обставина задає необхідність сегментації ринку і спрямованого відбору клієнтів за критерієм їх відповідності вимогам обраного виду рухової активності чи спорту.

- В силу специфіки ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту, який обумовлений активним втручанням держави в процес виробництва і споживання відповідних послуг, деякі фактори сегментації, що є провідними в інших галузях народного господарства, втрачають тут своє значення.

Основні *особливості ринку підприємств (організацій і установ)-споживачів* такі:

- Ринок, представлений підприємствами, організаціями і закладами, які купують і використовують фізкультурно-оздоровчі послуги у своїй діяльності, безсумнівно, є більш професійними, оскільки дані споживачі здійснюють свій вибір регулярно, відповідно з прийнятими стратегіями і планами дій.

- Особливість цього ринку також полягає в тому, що чиновники і відповідальні особи підприємств, організацій і закладів, витрачають не свої, а державні (громадські, приватні) кошти, і, тому, жорстко лімітовані в своїх витратах і перевагах.

- Ринок підприємств (організацій, установ) легше піддається структуризації, через те, що клієнтів менше, а завдання – більш масштабні.

- Підприємства більш активно, порівняно з окремими особистостями, реагують на зміни у світовому і національному спортивно-оздоровчому (олімпійському) русі, економіці, законодавстві, соціальній політиці, відповідно до цього корегують свій попит стосовно обслуговування різних категорій населення, пакету послуг (враховуючи параметри їх асортименту, якості, обсягу), типу і категорій спортивно-



оздоровчих споруд, величини, умов і форм оплати, включаючи її перерозподіл між всіма учасниками угоди.

- Підприємства активніше, ніж особистості, взаємодіють з зацікавленими донорами, посередницькими структурами, органами управління фізичною культурою і спортом: господарськими (прибутковими, непрофінансованими) організаціями, фондами і благодійними організаціями на користь масового спорту та спорту вищих досягнень, федераціями, союзами і асоціаціями за видами спорту, спортивно-оздоровчими об'єднаннями і товариствами, вищими і середніми навчальними закладами, які займаються підготовкою фізкультурно-спортивних кадрів, та їх асоціаціями.

- Для сегментації ринку підприємств (організацій, установ)-споживачів використовують специфічні критерії, такі, як наприклад:

- належність організації до сфери народного господарства (промисловість, транспорт і зв'язок, будівництво, торгівля, фінанси, страхування, охорона здоров'я, освіта, управління);

- розмір підприємства (організації, установи)-споживача (мале, середнє, велике);

- фінансові можливості (рівень платіжоспроможності, швидкість оплати замовлення, швидкість реакції на вимоги спортивно-оздоровчої організації) підприємства (організації, установи)-споживача (великі можливості, обмежені, незначні);

- організація закупівельної діяльності (централізована або децентралізована система закупок, схильність до зміни закупівельної стратегії, прийняття ризикових рішень);

- купівельні критерії (пріоритет ціни і/або якості, підвищена увага до асортименту запропонованих послуг, якості сервісу, репутації спортивно-оздоровчої організації і виконавців послуг, надійності і лояльності адміністративно-управлінського апарату спортивної організації, наявності

особистих зв'язків), обсяг і періодичність замовлень, їх терміновість і форма оплати, ступінь індивідуалізації пакету послуг, які купуються.

Однак, не дивлячись на всі відмінності між ринками споживачів-особистостей і споживачів-підприємств, для їх сегментації зазвичай використовують подібні набори критеріїв. Це справедливо і тому, що названі вище критерії сегментації ринку організацій ефективні лише у поєднанні з ознаками професійних і особистісних якостей людей, які представляють замовника та відповідальних за здійснення угоди.

**Сегментація ринку кінцевих споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг.** Сегментація, як реальних, так і потенційних споживачів може бути здійснена за широким спектром критеріїв. При цьому можуть бути використані як традиційні для маркетингу критерії, так і критерії, які відображують особливості спортивно-оздоровчої діяльності.

До *традиційних маркетингових критеріїв* відносять:

- географічні (територіальні);
- соціально-демографічні;
- та поведінкові.

Однак використання традиційних маркетингових критеріїв у сфері фізичної культури і спорту має свої *особливості*, які обумовлені специфікою фізкультурно-оздоровчої практики.

Так, на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг специфічною є *географічна сегментація*. Вона найбільш постійна і впливає на тривалість циклу надання фізкультурно-оздоровчих послуг. До того ж географічні фактори обумовлюють відносну гомогенність контингенту за багатьма ознаками: соціально-економічними, культурно-історичними, поведінковими та ін. Крім того, сфера впливу конкретної спортивно-оздоровчої організації зазвичай має чітку просторову локалізацію, оскільки місце проживання (навчання, роботи) її реальних і потенційних клієнтів знаходиться на відстані пішої чи транспортної доступності.

Значення мають і *соціально-демографічні* фактори. Суттєвими є статеві відмінності, оскільки у спортивно-оздоровчій практиці традиційно відбувається розподіл на команди, правила й умови проведення змагань, розрядних норм і нормативів, багатьох видів спорту на чоловічі та жіночі.

Важливу роль відіграє вік. Він є провідним критерієм під час прийому дітей у спортивні школи, при комплектуванні навчально-тренувальних, спортивно-оздоровчих, абонементних груп, спортивних команд.

Урахування життєвого циклу сім'ї також є важливим для ринку фізкультурно-оздоровчих послуг. Багато спортивних організацій пропонують пакети послуг і/або надають систему знижок і пільг, спеціально призначених для учнів та молоді, що не працює, пенсіонерів, інвалідів.

Використовується сегментація споживачів стосовно роду занять (професії) і соціальної групи. На ринку фізкультурно-оздоровчих послуг реалізуються програми, орієнтовані на дошкільників, студентів, людей розумової і важкої фізичної праці, ділових жінок, пенсіонерів, інвалідів.

Критерієм класифікації вважається і рівень доходів потенційних та реальних клієнтів. Це обумовлено тим, що у галузі функціонують спортивно-оздоровчі організації різних форм власності і відомчої належності, які надають населенню послуги широкого діапазону: від безкоштовних до занадто дорогих, ціна на деякі абонементи може доходити до тисячі і більше євро на місяць. При цьому рівень платіжоспроможності клієнтів таких спортивних організацій нерідко можна побачити в рекламних об'явах. Ринок фізкультурно-оздоровчих послуг також сегментується за поведінковими ознаками. *Поведінкова сегментація* – це діяльність спрямована на класифікацію реальних і потенційних клієнтів на основі їх купівельної поведінки. У маркетингу саме поведінкові ознаки вважаються найбільш логічною основою для ідентифікації ринкових сегментів.

У сфері фізичної культури і спорту поведінкові критерії є надзвичайно важливими, оскільки саме сьогоднішній або попередній досвід спортивно-

оздоровчих занять, характер потреб, смаків, амбіцій визначають характер і особливості ринкового вибору конкретної людини.

До найбільш інформативних ознак поведінкової сегментації відносять:

- емоційне ставлення до занять фізичними вправами і спортом або послуг конкретної спортивно-оздоровчої організації;
- вид рухової активності і спорту, яким надається перевага;
- статус користувача та інтенсивність (частота) споживання фізкультурно-оздоровчих послуг;
- ступінь прихильності до конкретної фізкультурно-оздоровчої послуги (організації, спортивної бази);
- вигоди, а також потреби і цільові установки до занять фізичними вправами і спортом;
- орієнтація на джерела інформації при виборі фізкультурно-оздоровчих послуг і організацій;
- довіра відкритій рекламі;
- чутливість до ціни на послуги обраного виду рухової активності і спорту;
- ступінь сприйняття нового у виборі і процесі споживання фізкультурно-оздоровчих послуг.

Крім того, велике значення при класифікації споживачів має відповідність пред'явлених ними потреб характеристикам попиту зацікавлених донорів, оскільки можливість реалізації ринкового вибору кінцевих споживачів напряму залежить від готовності донорів частково або повністю платити за покупку послуги. Така ситуація є типовою для фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи із соціально незахищеними верствами населення – дітьми, підлітками, молоддю, що навчаються, пенсіонерами, інвалідами.

У спортивно-оздоровчій діяльності використовується ряд *специфічних*, невластивих іншим ринкам *критерії сегментування*. Ці критерії реалізуються через фактичне або юридичне введення заборон, обмежень або, навпаки,

пріоритетів відносно потенційних чи реальних клієнтів. До цих факторів відноситься широкий спектр медико-біологічних, психологічних, соціологічних і педагогічних критеріїв відбору тих, хто хоче займатися.

Типовими прикладами специфічних, притаманних лише ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, критеріїв сегментації можуть бути фактори, які визначають перспективність у подальших заняттях спортом:

- основні антропометричні показники (зріст, вага, тип будови тіла, пропорції і компоненти маси тіла);
- медико-біологічні характеристики (стан здоров'я, належність до медичної групи, наявність або відсутність показань (протипоказань) до занять тим чи іншим видом спорту, рівень і темпи біологічного зростання, функціональний резерв, спадковість);
- рівень розвитку основних фізичних якостей;
- рівень техніко-тактичної підготовки (спортивної майстерності);
- психосоціологічні характеристики (психологічна настроєність на вид спорту, інтелектуальний рівень, самоустановка на майбутнє – стати гарним спортсменом).

Дані фактори, які широко використовуються у роботі з дітьми, не завжди доречні у фізкультурно-оздоровчій роботі з дорослим населенням. Тому для маркетологів є цікавим, розроблений Т.Н. Парфеновою підхід до сегментації споживачів за ознакою активності (об'єму і інтенсивності). Величина рухової активності клієнтів визначається за допомогою специфічного показника – коефіцієнту рухової активності, який визначається за формулою (6.1):

$$K = \frac{\alpha}{\beta}, \quad (6.1)$$

де  $K$  – пошуковий коефіцієнт;  $\alpha$  – сума часу за шість робочих днів тижня, протягом якого клієнт знаходився в стані рухової активності;  $\beta$  – сума максимально можливого часу рухової активності клієнта, визначена як час з 7

години ранку до 22 години, тобто 15 годин за добу протягом шести днів: 15 годин  $\times$  6 днів = 90 годин.

Відповідно до цієї ознаки всі споживачі фізкультурно-оздоровчих послуг незалежно від віку, статі, стану здоров'я, способу життя, роду занять можуть бути умовно розподілені на шість груп (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**Сегментація споживчих послуг спортивно-оздоровчих клубів за величиною рухової активності**  
(за Т.Н. Парфеновою)

№ пор.	Величина коефіцієнту рухової активності	Величина рухової активності
1.	0,2 ÷ 0,3	Дуже низька
2.	0,3 ÷ 0,4	Низька
3.	0,4 ÷ 0,5	Нижче за середню
4.	0,5 ÷ 0,6	Середня
5.	0,6 ÷ 0,7	Вище за середню
6.	0,7 ÷ 0,8	Висока

Проаналізувавши провідні фактори сегментації ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, наведемо приклади в табл. 6.4 і визначемо відповідні кожній ознаці значення (інтервали), які характеризують відмінності між сегментами.

Таблиця 6.4

**Основні фактори сегментації ринку фізкультурно-оздоровчих послуг і рекомендовані значення для формування сегментів**

Фактори, перемінні	Рекомендовані значення для формування сегментів
<i>Географічні</i>	
Розташування спортивної бази відносно місця проживання, навчання чи роботи	5-6 категорій (за місцем навчання (роботи): 5-10 хв. ходьби, півгодини їзди на транспорті, або ж розглядаються споживачі, що проживають в межах кварталу, мікрорайону, адміністративного округу, міста, області)
<i>Соціально-демографічні</i>	
Вік	Кількість повних років
Стать	Чоловіча, жіноча
Належність до соціальної групи	8-14 категорій (дошкільники, школярі, студенти, робочі, службовці, підприємці, ділові жінки, творча інтелігенція, технічна інтелігенція, управлінці, домогосподарки, пенсіонери, інваліди та ін.)

Рід занять (професія)	6-12 категорій (учні, робітники розумової праці, робітники фізичної праці, особи творчих професій, домогосподарки, безробітні та ін.)
Розмір і склад сім'ї	5-8 категорій (молоді одинокі, молода сім'я без дітей, молода сім'я з молодшою дитиною дошкільного віку, повна сім'я з однією або двома дітьми шкільного віку, багатодітна сім'я, сім'я з дорослими дітьми, похилі люди з дітьми, одружені пари без дітей, люди похилого віку, одинокі)
Рівень власного доходу	4-10 категорій (наприклад, до 25, 25-50, 51-100, 101-200, 201-300, 401-500, 501-1000 і вище євро за місяць)
<i>Поведінкові</i>	
Емоційне ставлення до занять фізичними вправами і спортом або послуг конкретної спортивної організації	Захоплене, позитивне, нейтральне, негативне, вороже
Вид рухової активності або спорту, якому надається перевага	Плавання, футбол, фітнес
Статус того, хто займається	Не займається, займається, потенційно займається, початківець, той, хто займається регулярно
Інтенсивність (частота) споживання послуги	Низька, середня, висока
Ступінь готовності до сприйняття конкретної спортивної організації	Необізнаний, інформований, добре інформований, зацікавлений, бажачий, має наміри купити
Ступінь прихильності послуги (конкретної фізкультурно-спортивної організації, спортивної бази)	Безсумнівний прихильник, часткові або відносні прихильники, ті, що не виказують прихильності
Вигоди	4-8 категорій (зручність, економія, якість наданих послуг, репутація (статус) спортивної організації, пізнання, визнання, слідування моді, престиж)
Потреби і цільові установки до занять фізичними вправами і спортом	5-10 категорій залежно від характеру основних потреб (зміцнення здоров'я, формування «красивої фігури», навчання руховим діям, досягнення високих спортивних результатів, зняття нервового напруження, переключення від роботи (навчання), покращення настрою, самопочуття, отримання задоволення, заповнення вільного часу, отримання гострих відчуттів)
Орієнтація на джерела інформації	5-12 категорій залежно від джерела інформації, яке користується довірою у споживачів (думка ближнього оточення (членів сім'ї, знайомих, друзів, співслужбовців), відомості, поради, і рекомендації спеціалістів у сфері фізичної культури і спорту (учителів, тренерів-викладачів, інструкторів), медичні показання до занять певним видом рухової активності, спортивні видання, реклама, відомості від персоналу спортивно-оздоровчих організацій і споруд, засоби масової інформації (спортивні програми, репортажі, передачі), спортивні видовища, слухи, власний досвід споживача)

Чуттєвість (довіра) до реклами	Відторгнення (не сприйняття), індиферентність, чутливість до невеликої реклами, чутливість до потужної реклами
Чуттєвість до ціни	Індиферентність, переважно низькі ціни, переважно помірні ціни, переважно високі ціни (як свідчення високої якості)
Ступінь сприйняття нового у виборі і процесі споживання фізкультурно-оздоровчої послуги	Суперноватори, новатори, помірні, консерватори
Відповідність параметрам попиту зацікавлених донорів	Відповідає, відповідає за рядом аспектів, не відповідає
<i>Ознаки сегментації, які обумовлені специфікою спортивно-оздоровчої діяльності</i>	
Антропометричні показники (зріст, вага, будова тіла, пропорції, компоненти маси тіла)	Відповідають, частково відповідають, не відповідають вимогам конкретного виду рухової активності або спорту
Належність до медичної групи	Основна, підготовча, спеціальна
Протипоказання до занять обраним видом спорту	Є, немає
Рівень прояву основних фізичних якостей	Високий, середній, низький
Рівень спортивної майстерності	Наприклад, гарно вміє плавати (не менше 50-75м спортивним стилем плавання), добре плаває «по-своєму» (не менше 50-75м), вміє плавати (не менше 25-50м), погано плаває (не більше 25м), не вміє плавати
Величина денної фізичної активності	Дуже низька, низька, нижче за середній рівень, середня, вище за середній рівень, висока

Отже, зазначимо, що на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, більш перспективним є багатофакторне сегментування, тобто сегментування на основі поєднання двох або декількох різнопланових (ті, які відносяться як до традиційних ринкових, так і до специфічних, що відображують особливості спортивно-оздоровчої діяльності) критеріїв.

Для більш наочного сприйняття наведемо приклади сегментації ринку фізкультурно-оздоровчих послуг (табл. 6.5-6.8).



### **Питання 6.3. Сегментація ринку за параметрами фізкультурно-оздоровчих послуг**

Інший тип сегментації ринку – за параметрами, споживчими якостями фізкультурно-оздоровчих послуг. У загальних рисах – це фактично сегментація по типу і силі реакції споживачів на певні характеристики послуг.

Ринок послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» сегментується за критеріями (табл. 6.9), які умовно можна розподілити на групи:

- загальноекономічні, або галузеві, критерії (місце в галузевій структурі народного господарства, належність до галузі);
- споживчі, або маркетингові, критерії, які обумовлені характером реакції споживачів на обіцяні якості фізкультурно-оздоровчих послуг (ступінь індивідуалізації, ціна, якість, режим надання послуг, форма надання послуг);
- педагогічні критерії, які обумовлені параметрами обраного педагогічного процесу (вид спорту, програми занять, методи, форми, засоби, методичні прийоми, методики навчання, оздоровлення і тренування).

Для маркетингових досліджень ринків ознаки, які характеризують технологію виробництва продукту, є нетиповими. Однак у спортивно-оздоровчій діяльності, як сфері практичної діяльності, вони відіграють значну роль, оскільки саме педагогічні технології (програми, методи, форми, засоби, методичні прийоми навчання і тренування, включаючи форми і методи контролю та оцінки) остаточно впливають на ринковий вибір споживача, а отже, і на формування ринкових сегментів.

**Мережа сегментів ринку фізкультурно-спортивних послуг для жінок (за О.М. Степановою)**

<b>№ пор.</b>	<b>Вік і рід занять</b>	<b>Потреби</b>	<b>Коефіцієнт рухової активності</b>	<b>Обрані види рухової активності</b>
1.	Пенсіонерки	Зміцнення здоров'я, спілкування	0,2 ÷ 0,3	Загальна фізична підготовка, оздоровче плавання
2.	Люди розумової праці і домогосподарки (до 45 років), студентки	Зміна обставин, боротьба із зайвою вагою	0,3 ÷ 0,4	Оздоровче плавання, аеробіка, шейпінг
3.	Жінки-юристи, підприємці, управлінці, представниці творчих професій (25-35 років)	Покращення зовнішності, привабливості, зняття нервового напруження, підтримання високого соціального статусу	0,3 ÷ 0,4	Аквааеробіка, шейпінг, дайвінг, теніс, індивідуальні заняття на тренажерах
4.	Школярки – діти і підлітки (10-16 років)	Досягнення високих спортивних результатів	0,4 ÷ 0,5	Спортивне плавання, стрибки у воду, гандбол
5.	Старшокласниці, студентки, державні службовці (15-35 років)	Оптимізація рухового режиму, покращення настрою, загального самопочуття, дозвілля	0,5 ÷ 0,6	Оздоровча аеробіка, волейбол, заняття на тренажерах у групах
6.	Домогосподарки (20-55 років) з дітьми дошкільного віку	Сумісні заняття з дітьми	0,6 ÷ 0,7	Навчання плаванню
7.	Представниці педагогічних спеціальностей, готельні службовці, продавці (35-55 років)	Залучення до здорового способу життя (намагання почати «нове життя»)	0,7 ÷ 0,8	Оздоровче плавання, аквааеробіка

### Типологічні групи студентів, які займаються фізичною культурою і спортом

Група	Демографічні ознаки	Потреби і цільові установки до занять фізичними вправами і спортом	Орієнтація на джерела інформації
1. «Гедоністи»	Дівчата, юнаки	Отримати позитивні емоції, задоволення, покращити загальне самопочуття	Думка друзів і знайомих
2. «Спортсмени»	Дівчата, юнаки	Досягти високі спортивні результати, участь у змаганнях, виїзди на збори, підвищити спортивний розряд	Думка тренерів, членів команди
3. Красуні»	Дівчата	Схуднути, покращити зовнішність, навчитися красиво одягатись	Телебачення, преса, (жіночі журнали), реклама
4. «Бодібілдери»	Юнаки	Покращити фізичну підготовленість, збільшити силу м'язів, підвищити тонус м'язів, сформувати атлетичну статуру	Думка однокурсників, тренерів, спеціалізовані друковані видання
5. Прихильники здорового способу життя	Дівчата	Оптимізувати свій руховий режим, покращити фізичну підготовленість, загальне самопочуття, зміцнити здоров'я, отримати кваліфіковану інформацію про організацію рухового режиму, правильне харчування	Науково-популярні видання, думка родичів, друзів сім'ї, медичні показання
6. «Тусовщики»	Дівчата, юнаки	Задовольнити потреби у спілкуванні, можливість бути в колі друзів, завести нові знайомства, весело провести час	Вплив однокурсників, телебачення, преси, реклами
7. «Екстремали»	Юнаки	Перевірити себе на міцність, отримати гострі відчуття, виплеснути накопичені емоції, отримати можливість самовиразитися	Молодіжна преса, телебачення, вплив «професіоналів», думка тренера

**Результати сегментування контингенту колишніх споживачів послуг спорту вищих досягнень**

<b>№ сегменту</b>	<b>Причини добровільного закінчення занять «своїм» видом спорту</b>
1.	Перехід на інший вид спорту, обумовлений різким збільшенням росту тіла у підлітковому віці, який спричиняє страх перед новим елементом, виникнення складності при орієнтуванні у професійних ситуаціях, прийняття рішення, непорозуміння з тренером
2.	Невідповідність вимогам виду спорту за морфологічними показниками (зайва вага, недостатній зріст)
3.	Відхилення у стані здоров'я (спортивний травматизм, часті загальні захворювання)
4.	Недостатня фізична підготовленість, проблеми з координацією рухів
5.	Перетренованість, хронічна (фізична і психологічна) стомленість
6.	Причини комунікативного стану (не склалися стосунки з командою)
7.	Виникнення проблем з навчанням (рухова пам'ять, засвоєння нових елементів, прийомів, вправ)
8.	Втрата інтересу до спорту, поява інтересів поза спортивною сферою, необхідність більше часу приділяти навчанню
9.	Значне віддалення спортивної бази від місця проживання, що пов'язано з переїздом в інший район або місто

Таблиця 6.8

**Типологічні групи школярів-підлітків, виділені за поведінковими ознаками, а також за критеріями, які відповідають параметрам попиту батьків (за О.М. Степановою)**

<b>Дівчата 14-16 років</b>		<b>Юнаки 14-16 років</b>	
<b>Профіль сегменту</b>	<b>Частка, %</b>	<b>Профіль сегменту</b>	<b>Частка, %</b>
1. Група дівчат, орієнтованих на заняття реактивної спрямованості та на фізичне удосконалення. Надають перевагу заняттям за місцем проживання; довіряють виключно думкам однолітків	24,22	1. «Скептики гедоністи» - юнаки, які прагнуть до свободи реалізації вибору власної спортивно-оздоровчої спрямованості, а також до отримання позитивних емоцій. Їм властиві: бажання поступати у розріз з думками батьків, старших і ровесників, неприйнятність фізкультурно-оздоровчих послуг, які реалізуються на близько розташованих спортивних спорудах	16,03
2. «Нігілістки» - група дівчат, які прагнуть реалізувати власний вибір фізкультурно-оздоровчих послуг і яких не влаштовують: зміст і форми занять, які організовані на ближніх спорудах, програми, які орієнтовані виключно на формування красивої фігури, а також на досягнення високих спортивних результатів		2. Сегмент юнаків 14-16 років, які орієнтовані на заняття фізичними вправами і спортом в системі позакласної роботи	
3. «Домашні діти» - дівчата, які довіряють думці батьків, надають перевагу позакласним формам занять фізичними вправами	16,60	3. «Шукачі гострих відчуттів» - сегмент юнаків, які орієнтовані на заняття спортом з метою задоволення потягу до ризику, отримання яскравих вражень і переживань	15,44
4. «Гедоністки» - надають перевагу заняттям спортом заради задоволення, отримання позитивних емоцій			

Продовження табл.6.8

Дівчата 14-16 років		Юнаки 14-16 років	
Профіль сегменту	Частка, %	Профіль сегменту	Частка, %
5. «Спортсменки» - сегмент, орієнтований на спорт вищих досягнень	15,02	4. «Спортсмени» - сегмент, орієнтований на спорт вищих досягнень	13,33
6. «Красуні» - сегмент дівчат, які пред'являють попит на програми роботи над тілом, корекції фігури		5. «Тусовщики» - надають перевагу спортивному дозвіллі, який забезпечує можливість спілкування з однолітками	
7. «Жертви реклами» - сегмент дівчат, які намагаються відповідати стандартам і вимогам ЗМІ (телебачення, преси, реклами) у виборі фізкультурно-оздоровчих послуг	11,63	6. «Жертви реклами» - сегмент юнаків, які намагаються відповідати стандартам і вимогам ЗМІ (телебачення, преси, реклами) у виборі фізкультурно-оздоровчих послуг	13,31
8. «Скептики-гедоністки» - група школярів, які прагнуть реалізувати власний вибір спортивно-оздоровчої спрямованості, які виражають незадоволення існуючою системою фізкультурної роботи з дівчатами їх віку		7. Сегмент юнаків, які надають перевагу реактивним формам спортивно-оздоровчих занять	
9. «Любительки гострих відчуттів» - сегмент дівчат, які орієнтовані на заняття спортом з метою задоволення потягу до ризику, отримання яскравих вражень і переживань	9,31	8. Сегмент юнаків, які прагнуть до фізичного удосконалення, орієнтовані на програми роботи над тілом	12,96
		9. «Домашні діти» - юнаки, які довіряють думці батьків, які надають перевагу спортивно-оздоровчим заняттям, що сприяють зміцненню духу, удосконаленню вольових якостей	12,06
<b>Всього</b>	<b>76,79</b>	<b>Всього</b>	<b>83,11</b>

*Примітка.* Сегментація проведена з використанням демографічних і поведінкових факторів. Дослідження проведене на контингенті школярів-підлітків та їх батьків. Сірим кольором позначено сегменти, в яких визначено відповідність попиту дітей і батьків на фізкультурно-оздоровчі послуги.

**Основні критерії сегментації ринку за параметрами фізкультурно-оздоровчих послуг і рекомендовані значення для формування сегментів**

<b>Фактори, перемінні</b>	<b>Рекомендовані значення для виділення ринкових сегментів</b>
Належність до галузі народного господарства	Послуги охорони здоров'я (ЛФК, фізична реабілітація), народної освіти (отримання спеціальної або професійної вищої освіти), культури і мистецтва (послуги шоу-бізнесу), наукове обслуговування (процес підготовки спортсменів вищих розрядів), спортивного страхування, соціально-побутового обслуговування відвідувачів спортивно-оздоровчих організацій і спортивних споруд
Зв'язок із галуззю «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»	Основні – фізкультурно-оздоровчі (активні заняття фізичними вправами і видами спорту), супутні і додаткові послуги
Напрямок фізичної культури	Послуги загальнопідготовчого (базової і фонової фізичної культури) і спеціалізованого спрямування (послуги професійно-прикладної, оздоровчо-реабілітаційної фізичної культури, послуги спорту)
Вид рухової активності і спорту	Плавання, баскетбол і т. ін.
Цільова спрямованість послуг (відповідно до характеру потреб клієнта)	Послуги навчання і тренування, корекції будови тіла, оздоровчо-реабілітаційної спрямованості, організація активного відпочинку, оптимізація рухового режиму
Цінові характеристики	Платні, формально безкоштовні для клієнта, частково платні для клієнта
Ступінь індивідуалізації пакету послуг	Послуги, які надаються за конкретним замовленням (в тому числі індивідуальні); за спеціальними цільовими програмами, адаптованими до вимог конкретних груп споживачів; типові послуги
Рівень якості послуги (за пред'явленими документами)	Міжнародного призначення, вищий державний, стандартний державний, призначений окремим структурам, передбачений статутом або угодою
Об'єм послуг	7-12 категорій, виражених у кількості занять (уроках, сеансах, відвідуваннях) і/або їх тривалості (хвилинали, годинах, тижнях, місяцях, роках)
Ступінь регулярності надання послуг	Регулярно за чітким графіком, за умовами абонементного обслуговування, відповідно до конкретної угоди
Форма надання послуг	Урочні і позаурочні, організовані і самостійні, регулярні і епізодичні, індивідуальні, групові і масові форми послуг
Параметри обраного педагогічного процесу	Безкінечно велика кількість сегментів залежно від різноманіття видів спорту і активного відпочинку, реалізуючих програм, використаних методів, методик навчання, тренування, методів контролю і т. ін.

Отже, в основі сегментування ринку за параметрами запропонованих послуг знаходиться вивчення споживчих пропозицій. Звідси – ці два види сегментації ринку взаємопов'язані і взаємообумовлені. Крім того, в реальній практиці кожна спортивно-оздоровча організація пропонує на ринок не одну-єдину послугу, а комплекс модифікацій, моделей послуг (наприклад, індивідуальні і масові послуги початкового навчання плаванню дошкільнят, молодших школярів, дорослих, послуги сумісного навчання плаванню дітей і батьків).

#### **Питання 6.4. Сегментація ринку за продуцентами фізкультурно-оздоровчих послуг (конкурентами)**

В маркетингу достатньо часто зустрічається ще один тип сегментації ринку – сегментація за виробниками послуг (конкурентами). Головне, що може дати така сегментація – розуміння того, чиї послуги користуються більшим попитом у споживачів.

Сукупність різноманітних спортивно-оздоровчих організацій може бути класифікована на різних основах.

Так спортивно-оздоровчі організації розподіляються:

- за розмірами – на великі, середні і малі;
- за видами власності – ті, що знаходяться в державній, муніципальній, приватній власності і власності громадських об'єднань;
- за відношенням до прибутку – на прибуткові і неприбуткові (нонпрофітні);
- за номенклатурними ознаками і функціонально-цільовому призначенні – на:
  - заклади додаткової освіти фізкультурно-спортивної спрямованості (ДЮКФП, ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, УОР);
  - структурні підрозділи освітніх закладів (кафедри і відділення фізичного виховання вузів і середніх професійних навчальних закладів);



- спортивні клуби, колективи фізичної культури, секції і групи як громадські об'єднання;
- спортивні клуби професійного спорту як прибуткові організації;
- регіональні центри спортивної підготовки, які мають статус державного закладу;
- фізкультурно-оздоровчі центри і фітнес-клуби як прибуткові організації;
- фізкультурно-спортивні споруди (стадіони, спортивні комплекси і спортивні бази), які мають статус юридичної особи і знаходяться на самостійному балансі.

### **Питання 6.5. Критерії оцінки і вибору цільових сегментів ринку фізкультурно-оздоровчих послуг**

Підсумком роботи із сегментування ринку повинен стати вибір найбільш перспективних (в тому числі вигідних) для спортивної організації ринкових сегментів. Основні критерії оцінки і вибору цільових сегментів ринку фізкультурно-оздоровчих послуг наведені на рис. 6.3.

До числа критеріїв ефективності проведеної сегментації відносяться:

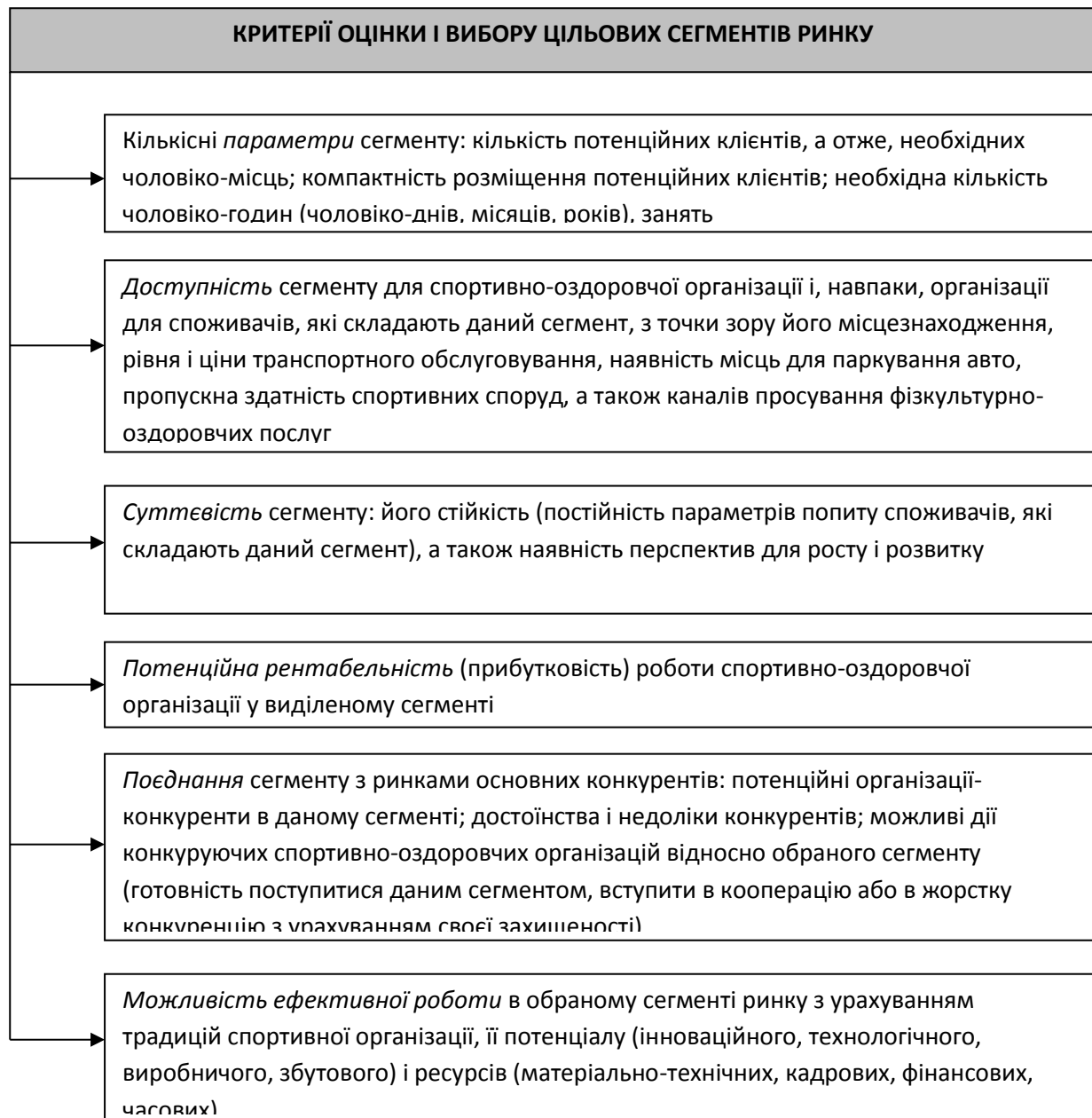
*по-перше*, розмір ринку, адекватний потребам спортивно-оздоровчої організації;

*по-друге*, значна потреба сегменту саме в умовах даної спортивної організації;

*по-третьє*, низькі додаткові витрати на обслуговування сегменту;

*по-четверте*, стійкі відмінності між сегментами (ринкові сегменти повинні помітно відрізнятися один від одного для того, щоб запропоновані послуги за своїми якостями і ціновими характеристиками точно відповідали вимогам конкретного сегменту);

*по-п'яте*, низька конкурентоспроможність послуг, запропонованих конкуруючими спортивно-оздоровчими організаціями в даному секторі ринку.



*Рис. 6.3. Основні критерії оцінки і вибору цільових сегментів ринку фізкультурно-оздоровчих послуг*

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Що таке сегментування ринку? З якою метою воно проводиться?
2. Які принципи маркетингу лежать в основі сегментації ринку?
3. В чому полягають стратегічні цілі сегментування ринку фізкультурно-оздоровчих послуг?
4. Які можливості відкриваються перед спортивно-оздоровчою

організацією, яка взяла на озброєння технологію сегментації ринку?

5. Які методологічні і суто практичні моменти слід враховувати при сегментуванні ринку фізкультурно-оздоровчих послуг?
6. Розкрийте основні методи і процедури, які використовуються в процесі сегментації ринку послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини».
7. Які ознаки використовуються для сегментації ринку фізкультурно-оздоровчих послуг: а) за типами споживачів; б) за параметрами пропонуванних послуг; в) за виробниками послуг (конкуруючими спортивними організаціями)?
8. Охарактеризуйте особливості ринку послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» та опишіть, як ці особливості впливають на вибір критеріїв і процедурну сторону сегментування ринку: а) індивідуальних споживачів, представлених окремими особистостями (сім'ями, домогосподарствами); б) організацій-споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг.
9. Які перемінні можна використати для сегментування ринку послуг у сфері: а) організації сімейного спортивного дозвілля; б) масового навчання плаванню дорослих людей і людей похилого віку; в) індивідуального навчання техніки гри в теніс; г) дитячо-юнацького спорту (на прикладі вашої спортивної спеціалізації); д) студентського спорту. В чому будуть полягати особливості ринкового позиціонування перерахованих послуг?
10. Запропонуйте нетрадиційні ознаки сегментації ринку фізкультурно-оздоровчих послуг. Які сегменти можна виділити на їх основі?
11. Для ринку яких фізкультурно-оздоровчих послуг найбільшого значення має сегментація за: а) рівнем доходу споживачів; б) відповідності параметрам попиту зацікавлених донорів; в) рівню техніко-тактичної підготовленості (спортивної майстерності); г)

характеру відхилень у стані здоров'я; д) величиною рухової активності клієнта? Відповідь аргументуйте.

12. Проведіть сегментацію вашої студентської групи: а) за поведінковими ознаками; б) за критеріями, обумовленими особливостями спортивно-оздоровчої діяльності. Охарактеризуйте профілі виділених сегментів.
13. Представте, що ви проводите маркетингову ревізію спортивно-оздоровчої організації. Розробіть перелік питань, які б ви задали керівникові і маркетологу цієї організації з метою аналізу наскільки ефективно і професійно там проводиться комплекс робіт по сегментації ринку.
14. Взнявши за основу матрицю критеріїв сегментації ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, проведіть сегментування ринку кінцевих споживчих послуг, які надаються (на вибір): а) в рамках позакласної роботи, організованої на базі середньої загальноосвітньої школи; б) ДЮСШ по спортивним іграм; в) СДЮШОР по водним видам спорту; г) УОР по техніко-естетичним видам спорту. Охарактеризуйте профілі виділених ринкових сегментів.
15. Звертаючи увагу на зовнішнє і внутрішнє оформлення спортивно-оздоровчої організації, а також на зміст її рекламно-інформаційних матеріалів, можна зрозуміти, на які сегменти ринку орієнтована її діяльність. На прикладі конкретної спортивно-оздоровчої організації та її рекламної продукції поясніть, яким ринковим сегментам призначені рекламовані нею послуги. Наскільки, на ваш погляд, рекламні аргументи відповідають потребам ринку даної організації? Запропонуйте можливі варіанти більш адресної реклами.
16. Споживачі все частіше шукають рішення, адаптовані до їх специфічних проблем. Перед спортивно-оздоровчими організаціями все частіше постає питання, наскільки глибоко необхідно проводити

сегментацію ринку. В яких випадках, на вашу думку, доречна детальна сегментація (гіперсегментація) і, навпаки, стандартизація (контрсегментація) ринку фізкультурно-спортивних послуг? Відповідь аргументуйте.

17. Приведіть конкретні приклади використання і охарактеризуйте особливості, переваги і недоліки реалізації таких стратегій охоплення ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, як:

- недиференційований маркетинг, який не враховує різницю між сегментами ринку, розглядає його як єдине ціле;
- недиференційований маркетинг, який також орієнтований на повне охоплення ринку, але програми роботи адаптовані до особливостей кожного сегменту;
- концентрований маркетинг, який зосереджує свої зусилля на можливо більш повному задоволенні попиту одного або обмеженого числа сегментів.

18. Яким чином здійснюється оцінка перспективності сегменту ринка?

19. Чому при виборі цільового ринку необхідно звертати увагу на: а) кількісні параметри; б) доступність; в) суттєвість сегменту; г) його сумісність з ринками основних конкурентів?

20. Які кількісні і якісні показники розкривають успіх або невдачу проведеної сегментації?

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Белявский И. К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие / И. К. Белявский. – М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Дурович А. П. Основы маркетинга: Учеб. пособие / А. П. Дурович. – М.: Новое знание, 2004.

3. Маркетинг и экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М.: Академия, 2001.
4. Начинская С. В. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг по сегменту школьников-подростков / С. В. Начинская, О. Н. Степанова, А. В. Портнов: Учеб. пособие. – Ч. 1. – М.: Малаховка, 1999.
5. Начинская С. В. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг по сегменту школьников-подростков / С. В. Начинская, О. Н. Степанова, А. В. Портнов: Учеб. пособие. – Ч. 2. – М.: Малаховка, 1999.
6. Начинская С. В. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг по сегменту школьников-подростков / С. В. Начинская, О. Н. Степанова, А. В. Портнов: Учеб. пособие. – Ч. 3. – М.: Малаховка, 1999.
7. Парфенова Т. Н. Критерии сегментирования по признаку активности двигательного режима / Т. Н. Парфенова // Современные проблемы физической культуры и спорта: Сборник научных трудов МПГУ. – М.: МПГУ, 1999. – С. 86-88.
8. Степанова О. Н. Сегментирование рынка физкультурно-спортивных услуг: концептуальный подход, технология, примеры / О. Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. – 2006. – № 2. – С. 49-54.
9. Степанова О.Н. Модели покупательского поведения на рынке физкультурно-спортивных услуг / О. Н. Степанова // Спорт и бизнес – теория, практика, решения. – 2006. - № 3. – С. 14-20.



## ЦІНА І ЦІНОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ

### Питання 7.1. Ціна: поняття, основні функції, маркетингове значення

Ціна як економічна категорія – це грошове вираження вартості товару (послуги), яке призначене для непрямого вимірювання суспільно необхідних витрат робочого часу на виробництво товару (послуги).

**Ціна** з точки зору маркетингу – це об'єктивні витрати споживача, які пов'язані з придбанням товару (послуги). Ціна виражається у грошовій, натуральній формі або у вигляді послуги.

Основними **функціями ціни** в умовах ринкової економіки є:

- *функція обліку* – використовується для оцінки ефективності виробництва, є орієнтиром для прийняття управлінських рішень, дійовим інструментом управління всередині фірми;
- *стимулююча функція* – сприяє збільшенню виробництва і споживання послуг. Ціна стимулює виробника за допомогою прибутку, який в ній закладений, а також споживача – системи знижок. За допомогою ціни можна також стимулювати або гальмувати інноваційну політику, покращення якості послуг, ринкову конкуренцію;
- *функція розподілу* – участь ціни у розподілі і перерозподілі національного доходу між регіонами, державним і недержавним секторами, масовим спортом і спортом вищих досягнень, різними соціальними групами населення;
- *функція збалансування попиту і пропозиції*. Ціна це гнучкий інструмент для досягнення відповідності між попитом і пропозицією, яка досягається або збільшенням виробництва, або підвищенням ціни, або двома способами одночасно;
- *функція ціни як засобу раціонального розміщення виробництва* проявляється в тому, що за допомогою механізму цін

відбувається перетікання капіталу в сектори економіки з більш високою нормою прибутку під дією конкуренції і попиту.

Виконуючи названі функції ціна є потужним і гнучким інструментом маркетингу, оскільки:

- по-перше, забезпечує фізкультурно-спортивній організації отримання прибутків, необхідних для повноцінного ведення маркетингової (дослідницької, виробничої, комунікативної, збуту,) діяльності;

- по-друге, в значній мірі формує рівень попиту і, отже, об'єм продажу. Значно висока ціна або, навпаки, занижена ціна може негативно впливати на ринкові перспективи реалізуючих послуг;

- по-третє, суттєво впливає на загальне сприйняття фізкультурно-спортивної організації і запропонованих нею послуг, а також на їх позиціонування в очах потенційних споживачів. Це пов'язано з тим, що в умовах насиченого ринку покупці реагують на ціну, з одного боку, як на індикатор якості послуги а, з іншого – як на показник статусу (перш за все соціально-економічний) її споживачів. Таким чином, ціна виступає як важлива складова іміджу послуги і фізкультурної організації;

- по-четверте, дозволяє впливати на тривалість життєвого циклу фізкультурно-спортивних послуг (частіше за все для його продовження використовують тактику (тимчасового, ступеневого або остаточного) зниження ціни, введення розгалуженої системи знижок або дискримінаційного ціноутворення);

- по-п'яте, може слугувати базою для порівняння конкуруючих послуг і організацій, оскільки рівень цін є більш об'єктивним показником, ніж характеристики інших елементів комплексу маркетингу.



## **Питання 7.2. Цінові проблеми ринку послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»: основні підходи та стереотипи**

Сучасні проблеми ціноутворення на вітчизняному ринку фізкультурно-оздоровчих послуг є найбільш важкими внаслідок давно складених і стійких традицій, *стереотипів*.

- Фізична культура і спорт надто довго відносилися до бюджетної сфери і фінансувалися за рахунок податківців. Питання ціни для більшості населення не існувало взагалі. По суті, єдиним продавцем і покупцем цих послуг була держава в особі органів управління фізкультурним рухом. Саме ця обставина заперечувала встановлення ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги як результат переговорів між їх споживачами і виробниками.

- Майже до кінця ХХ сторіччя вітчизняна економічна теорія виходила з того, що на збут товару чи послуги можна впливати лише за допомогою ціни. Початкова стадія формування ринку фізкультурно-оздоровчих послуг була неминуче пов'язана з впливом цього стереотипу.

- Зараз відомі й інші способи конкурентної боротьби у сфері збуту послуг: конкуренція на основі асортименту, характеристики і якості фізкультурно-оздоровчих послуг, супутніх і додаткових послуг, конкуренція на основі виявлення і найбільш повного задоволення клієнтів, використання елементів стимулювання збуту і комунікативної практики. Все це лишило ціну її монопольного положення. Однак ціна як і раніше важлива при взаємодії виробника і споживача і займає далеко не останнє місце у комплексі маркетингу («сім Р»).

- Найбільш розповсюдженим методом ціноутворення є спосіб, який заснований на витратах виробництва. У галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» метод «витрати плюс тверда норма прибутку» найбільш популярний. Цей метод має переваги і недоліки. До переваг можна віднести – його відносну процедурну простоту як у формуванні ціни, так і її контролі. Недоліками методу є: по-перше, він не враховує

інтереси споживачів і попит, тому не сприяє дотриманню балансу між попитом і пропозицією. По-друге, визначення норми прибутку часто відбувається без попереднього дослідження і розрахунків, за примхами виробника, який у цій ситуації має абсолютну владу над споживачем. Таким чином, метод «витрати плюс тверда норма прибутку» - це наочний прояв не маркетингової, а виробничо-збутової орієнтації спортивної організації, яка продає ті послуги, які їй легше і зручніше виробляти (або ті, які виробляються за наказом вище стоячих органів управління), і просить за свої послуги таку ціну, яку їй вдається (передбачається тим же органом управління) прохтовхнути.

- Другим доволі популярним механізмом формування цін на послуги є метод, заснований на цінах конкурентів. У галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» він реалізується у своєрідній формі – ціноутворення за принципом «як у інших». Такий підхід абсолютно виправданий для державних спортивно-оздоровчих організацій, яким не під силу проведення масштабних ринкових досліджень, однак до нього нерідко звертаються прибуткові спорторганізації. Його принциповими недоліками є:

- прив'язка до цін прибуткових організацій, які у даному випадку отримують можливість волонтаристського завищення цін з метою збільшення прибутку;

- той факт, що метод практично не враховує реальну величину попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги і не відображує дійсну ціну запропонованих послуг.

- При встановленні ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги до сьогодні враховувалась лише її одна сторона – ціна продажу та ігнорувалась інша, принципово важлива для покупців, а отже, і для маркетингу – ціна споживання. Разом з тим ціна споживання може перевищувати ціну, яку просить виробник, - тому, що в ціну споживання фізкультурно-

оздоровчих послуг поряд з ціною продажу (ціна абонементу, квитка, разового талону, клубної карти) входять витрати, які клієнти несуть в процесі споживання послуги: оплата транспорту, спортивної екіпіровки, інвентарю, харчування, спеціальної літератури та ін.

Сьогодні маркетологи великих організацій прагнуть враховувати ціну споживання у процесі формування ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги і орієнтувати свою виробничу і маркетингову діяльність у напрямку зниження сукупних витрат клієнта. Однак у повному обсязі це можливо лише за участі держави – за рахунок диференціації податкових відрахувань, державних субсидій, кредитів, замовлень, закупок, державного впливу на витрати через ціни на електроенергію, матеріали, паливо, за рахунок політики дискримінації цін.

### **Питання 7.3. Цінова політика в маркетингу: сутність і етапи її формування**

Цінова політика організації полягає у встановленні на товари (послуги) цін в залежності від кон'юнктури на ринку, яка склалася і забезпечує намічений обсяг прибутку та рішення інших стратегічних і оперативних завдань. При розробці цінової політики слід отримати відповіді на запитання:

**Яке** місце займає ціна на конкурентних сегментах ринку, де діє спортивно-оздоровча організація?

**Який** метод розрахунку ціни слід використати?

**Якою** повинна бути цінова політика стосовно нових товарів (послуг)?

**Як** повинна змінюватись ціна в залежності від життєвого циклу товару?

Цінова політика тривалий час впливає на успіхи організації. Тому перш ніж розробити цінову політику, підприємство повинне проаналізувати фактори, які впливають на цінову стратегію. До таких факторів відносяться:

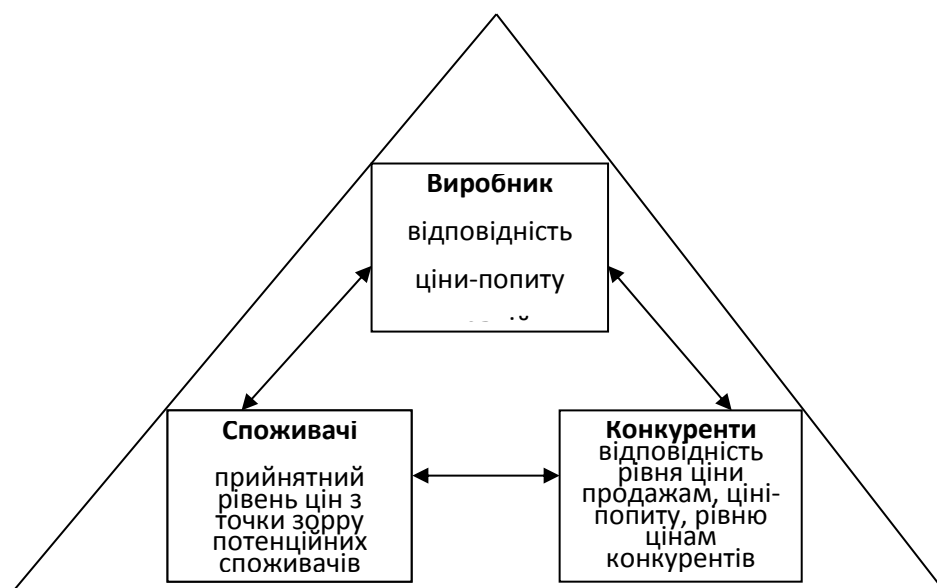
- попит;
- цінова політика держави;
- життєвий цикл товару;

- модель ринку;
- способи руху товарів (послуг);
- конкуренція;
- витрати;
- методи розрахунку ціни;
- маркетингова діяльність організації.

Отже, **цінова політика** – це інтегрована система до якої входять: взаємозв'язок цін на товари в рамках асортименту, використання спеціальних знижок і змін ціни, співвідношення «своїх» цін і цін конкурентів, методи формування цін на нові товари (послуги).

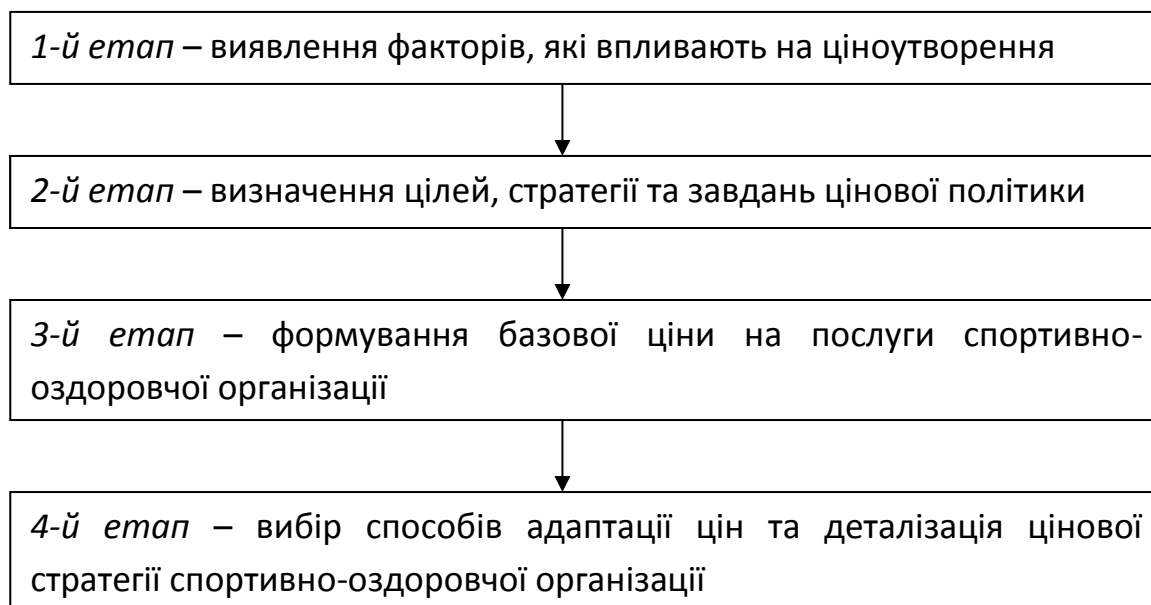
**Сутність цінової політики в маркетингу** полягає в установленні організацією таких цін на свою продукцію і таке варіювання цінами на ринковому просторі і в часі, яке дозволить максимально результативно вирішити поставлені маркетингові (як стратегічні, так і оперативні) завдання.

Маркетинговий підхід до ціноутворення полягає в тому, що ціна, яку просить виробник базується не на раціональній калькуляції (як передбачає класична теорія цін), а на пошуку «оптимальної» рівнозначної ринкової ціни, яка представляє собою компроміс між цілями виробника, можливостями споживача і амбіціями конкурентів. Графічно це може бути представлено у вигляді «магічного трикутника» цінової політики (рис. 7.1).



*Рис. 7.1. «Магічний трикутник» цінової політики (по С.Х. Туккеру)*

Формування цінової політики спортивно-оздоровчої організації відбувається поетапно (рис. 7.2).



*Рис. 7.2. Основні етапи формування цінової політики спортивно-оздоровчої організації*

#### **Питання 7.4. Фактори, які впливають на остаточну ціну фізкультурно-оздоровчої послуги**

Ціна на послуги спортивно-оздоровчих організацій формується під дією факторів, які умовно можна поділити на дві групи: зовнішні і внутрішні.

##### ***Внутрішні*** (внутрішньофірмові) ***фактори***:

- статус та імідж спортивно-оздоровчої організації (прибуткова чи неурядова, державна, приватна чи муніципальна; успішна чи ледь зводить кінці з кінцями, мала, елітна);
- розміри організації і пов'язаний з нею масштаб бізнесу;

- рівень претензій спортивної організації стосовно ринкової частки та прибутку;
- специфіка (асортимент, якість, рівень конкурентоспроможності, унікальність, ступінь відповідності попиту споживачам) запропонованих послуг;
- рівень матеріально-технічної оснащеності спортивної бази, включаючи категорію спортивно-оздоровчої споруди;
- інноваційний і технологічний потенціал спортивно-оздоровчої організації, гнучкість та мобільність виробничих процесів;
- ступінь ринкової (дослідницької, проектувально-виробничої, збутової, комунікативної) активності організації;
- комунікаційний та збутовий потенціал організації, особливості системи просування послуг на ринок до споживача;
- фінансові (бюджетні) ресурси організації;
- кадрові можливості спортивно-оздоровчої організації, включаючи рівень кваліфікації виконавців послуг;
- ефективність менеджменту (управління) організації.

***Зовнішні фактори:***

- рівень політичної і соціальної стабільності в країні;
- стан економіки і ринку;
- рівень і стан цінової конкуренції;
- характер клієнтури і особливості купівельної поведінки споживачів;
- державне регулювання цін;
- етика і культура поведінки на ринку.

**Питання 7.5. Цілі, стратегії та завдання цінової політики спортивно-оздоровчих організацій**

Залежно від мети, поставленою спортивно-оздоровчою організацією, будується політика її ціноутворення. **Головною метою** діяльності організації на ринку можна обрати одне із завдань: збільшення збуту товарів (послуг), отримання максимального прибутку, збереження стабільного положення на ринку, збереження економічного положення на ринку у боротьбі з конкурентами, завоювання лідерства на ринку. Кожну з цілей організація обирає виходячи з певних причин чи її фінансового стану.

Важливою складовою цінової політики слід вважати розробку стратегії формування ціни.

**Стратегії** цінової політики спортивно-оздоровчих організацій.

- **Забезпечення виживання.** Такої стратегії зазвичай дотримуються або неурядові спортивно-оздоровчі організації, які функціонують в умовах дефіциту бюджетного фінансування і відчувають труднощі у залученні коштів зацікавлених донорів, або прибуткові спортивні організації, які працюють в умовах насиченості ринку та інтенсивної конкуренції.

- **Максимізація поточного прибутку** – це стратегія миттєвого вилучення якомога більшого прибутку, готівкових грошей, найбільш швидкого обороту капіталу. Організація, завищуючи ціну продажу, концентрується на отриманні поточного прибутку, не дивлячись на реакцію конкурентів і іноді на юридичні заборони. Такі дії можуть негативно вплинути на майбутнє спортивно-оздоровчої організації, в першу чергу – на її репутацію.

Максимізація поточного прибутку, як ціль і стратегія ціноутворення, використовується зазвичай в таких ситуаціях, коли:

- спортивно-оздоровча організація пропонує унікальні послуги, яких немає у конкурентів;
- попит на ті чи інші послуги значно перевищує пропозиції.

- **«Знімання вершків»** – ця стратегія заснована на швидкому оновленні запропонованих послуг. Організація виводить на ринок послугу-новинку і назначає за неї максимально можливу ціну. Після того як ринок, який представлений багатими клієнтами, насититься і рівень продажу впаде, організація дещо модифікує послугу, встановлює на неї трохи нижчу ціну і виходить з нею на наступний за рівнем прибутку сегмент ринку і т. д.

- **Стратегія проникнення на ринок** використовується щойно створеними фізкультурними організаціями або у випадку виводу на ринок послуги-новинки. Проникнення на ринок передбачає спочатку реалізацію послуг за порівняно низькими цінами, що дає поштовх продажам. З ростом обсягу продажів ціна на послуги дещо підвищується, але так, щоб це не зашкодило подальшому розширенню виробництва. По мірі цього скорочуються витрати на одиницю послуги, що дає спортивній організації можливість знижувати ціни і ще більше розширювати ринок.

- **Лідерство за якістю** послуг. Спортивно-оздоровчі організації намагаються перевершити конкурентів за рахунок забезпечення і підтримки найвищої якості послуги.

- **Лідерство за ціною** (максимізація росту продажів) – стратегія, яка допускає найнижчі ціни з розрахунку на те, що завоювання найбільшої частки ринку дасть і більшу економічну вигоду (прибуток).

- **Встановлення цін залежно від якості наданих послуг.** Тут можливі наступні варіанти стратегій (табл. 7.1).



## Маркетингові стратегії встановлення ціни

Якість	Стратегії		
	Високої ціни	Середньої ціни	Низької ціни
Висока	1. Стратегія преміальних націнок (люкс, престиж)	2. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія підвищення ціннісного значення
Середня	4. Стратегія завищення ціни	5. Стратегія середнього рівня цін	6. Стратегія якісної послуги
Низька	7. Стратегія пограбування	8. Стратегія показного блиску (фальшивої економіки)	9. Стратегія реальної економіки

Стратегії, які розташовані в таблиці по діагоналі (№ 1, 5 і 9), можуть співпрацювати на ринку, до тих пір, поки є споживачі у всіх трьох групах: ті, що орієнтуються на якість, на ціну або їх баланс. Стратегії, які розташовані справа зверху від діагоналі (№ 2, 3 і 6) – це стратегії «атаки на діагональ» за рахунок перевищення якості над ціною. Так поступають організації, які прагнуть ввійти, закріпитися, покращити свої позиції на зрілому ринку. Сфера застосування стратегій завищення цін (№ 4, 7 і 8) – незрілі ринки, на яких відсутні умови і традиції вільного ринкового вибору. Ці стратегії викликають справедливе незадоволення споживачів і на стабільних цивілізованих ринках. У більшості випадках професійні маркетологи уникають цих стратегій.

- **Ціноутворення за принципом «як у інших».** Ця стратегія реалізується, як правило, за двома варіантами:

1. *Слідування за цінами ринку.* Спортивно-оздоровча організація встановлює ціни на свої послуги, орієнтуючись на реальний рівень ринкових цін.

2. *Слідування за лідером ринку.* Організація визначає свої ціни виходячи із рівня цін конкурентів, які займають на ринку лідируюче положення за масштабами виробництва, продажам, рівнем технології, якістю послуг, довірою реальних і потенційних клієнтів. Організація може дозволити собі деякі відхилення своєї

ціни від ціни лідера ринку, але в певних межах, обумовлених різницею якості представлених послуг.

Реалізація стратегії ціноутворення за принципом «як у інших» дає можливість знизити рівень цінової конкуренції на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, зміщує акценти конкурентної боротьби в бік конкуренції якості, дозволяє урівняти ринкові шанси прибуткових і неприбуткових організацій, дає нонпрофітним організаціям можливість зекономити на проведенні масштабних ринкових дослідженнях і експертизах. Однак цей підхід не має достатнього логічного обґрунтування, оскільки практично не враховує реальної величини попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги і не відображує їх дійсної вартості.

В руслі перерахованих цілей і стратегій ціноутворення можна вирішити наступні **маркетингові завдання** цінової політики спортивно-оздоровчих організацій:

- максимізація прибутку;
- утримання (розширення) своєї частки ринку;
- утримання (розширення) попиту на свої послуги;
- бажання привернути увагу та інтерес покупців;
- досягнення (підвищення) рентабельності послуг;
- посилення ринкової позиції окремих послуг свого асортименту;
- завоювання лідерства за показниками якості послуг;
- створення іміджу, більш високого порівняно з конкурентами;
- прагнення зайняти домінуючі позиції на ринку;
- «витискання» більш слабких конкурентів з ринку;
- пошук шляхів обходу державних обмежень.

## **Питання 7.6. Методи і процедури формування базової ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги**

Процес визначення базової ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги включає низку послідовних етапів:

1-й етап – *моделювання фізкультурно-оздоровчої послуги* – це процедура комплектації основних споживчих параметрів послуги, яка передбачає виконання наступних кроків.

*Перший крок* – встановлення характеристик попиту цільових споживачів: вимоги до асортименту, режиму, якості і т. д.

*Другий крок* – аналіз характеристик обраного педагогічного процесу. Вивчається нормативна і методична документація: програма, поурочний план, план-графік проходження матеріалу і т. д.

*Третій крок* – моделювання послуги, яке відбувається, з одного боку, на основі результатів аналізу нецінових параметрів попиту цільових споживачів, і вимог обраного педагогічного процесу – з іншого. На цій основі відбувається комплектація основних споживчих параметрів послуги, до числа яких відносяться: об'єм і режим, кадровий склад, матеріально-технічне забезпечення і т. ін. в результаті чого встановлюється модель послуги, яка враховує якісні і кількісні характеристики.

2-й етап – *розрахунок витрат виробництва за певний період часу* – витрати виробництва фізкультурно-оздоровчих послуг складаються з постійних і перемінних витрат.

*Постійні витрати* – це витрати, які залишаються незмінними і не залежать від обсягу запропонованих послуг: комунальні платежі (оплата за водопостачання, опалення, каналізацію, вентиляцію, електрику і т. ін.); спортивний інвентар і обладнання; витрати на рекламу, зарплата тренерів і обслуговуючого персоналу, податки та ін.

*Перемінні витрати* – пов'язані з придбанням і збутом послуг: оренда приміщень, роздягалень, підсобних приміщень для зберігання спортивного інвентарю та обладнання, транспортні витрати та ін.

Найчастіше зустрічається варіант – розрахунок витрат за місяць занять. Наведемо спрощений варіант схеми розрахунку витрат за місяць занять на прикладі послуг навчання плаванню.

**Приклад розрахунку ціни на послуги навчання плаванню**

Вихідні дані: продукт – послуги навчання плаванню; контингент – дорослі початківці (16 років і старше); тривалість занять – 3 місяці; режим надання послуг – 2 рази на тиждень (8 занять на місяць); об'єм послуг – 24 заняття; тривалість заняття – 1 академічна година (45 хвилин); кількість чоловік у групі – 16.

Розрахунок витрат за місяць занять:

Вартість оренди басейна-«лягушатника» - 250 грн. за годину.

Виплати за роботу тренерам-викладачам – 20 грн. за годину.

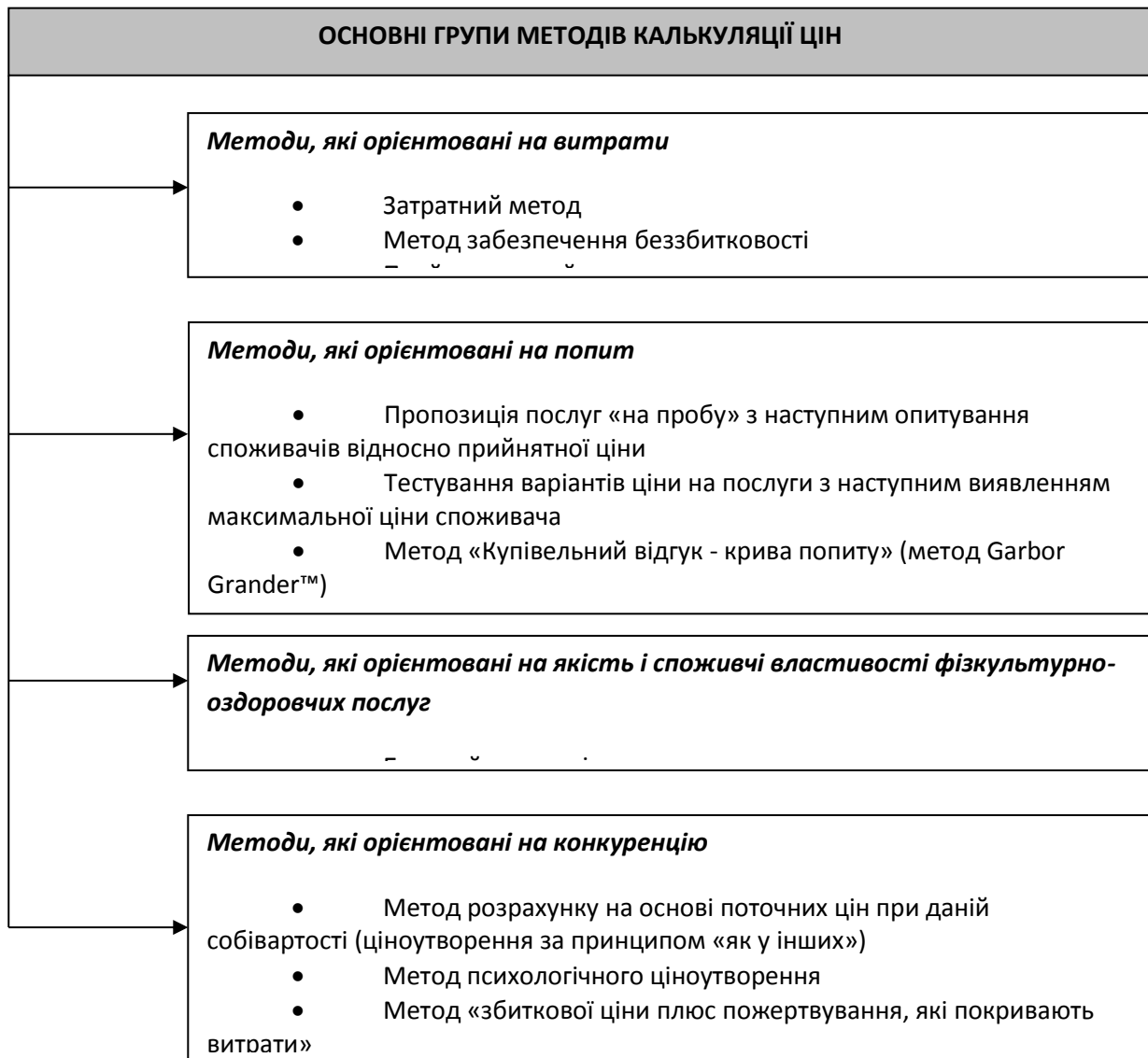
Заробітна платня обслуговуючого персоналу, адміністрації і додаткових служб – 10 грн. за годину.

Накладні витрати – приблизно 15% від оплати праці тренерів-викладачів – 3 грн. за місяць.

Вартість інвентарю для плавання (16 наборів дощочок, ластів для плавання і т. ін.) – 500 грн. : 24 заняття = 20.8 грн.

Вартість рекламної компанії (створення рекламно-інформаційних стендів. замовлення

3-й етап – **вибір методу ціноутворення і встановлення варіанту базової ціни** – серед усього різноманіття методів ціноутворення у сфері фізичної культури і спорту використовують наступні чотири групи (рис. 7.3).



*Рис. 7.3. Групи методів ціноутворення та встановлення варіанту базової ціни*

**Перша група – способи калькуляції цін, які орієнтовані на витрати:**

1) **Затратний метод** («сума витрат + прибуток») – надбавка націнок до повної або середньої собівартості послуги. У сфері послуг рівень прибутку (величина націнки) зазвичай складає 15-20%; для унікальних (одиничних) послуг прибуток може доходити до 50% від собівартості.

Встановлення ціни за цим методом можна записати таким чином:

$$P = C + П$$

де:  $P$  – ціна на товар;  $C$  – собівартість його виробництва;  $\Pi$  – прибуток, який хоче отримати виробник з одиниці товару.

Цей метод застосовують у разі випуску невеликих партій товару (послуг) та за відсутності конкурентів.

2) Калькуляція ціни на основі **методу забезпечення безбитковості**. Такий метод застосовується у тому разі, якщо необхідно визначитися щодо ціни товару (послуги) при його обмеженій реалізації або встановити мінімальну ціну на товар.

Визначити ціну на основі безбитковості можна таким чином (7.1):

$$P \times N = I_{\text{пост}} + I_{\text{пер}} \times N, \quad (7.1)$$

(Прибутки)    (Повні витрати)

де  $P$  – ціна;  $N$  – об'єм послуг (наприклад, кількість занять в місяць);  $I_{\text{пост}}$  – величина постійних витрат;  $I_{\text{пер}}$  – перемінні витрати.

3) **Прейскурантний метод** ціноутворення передбачає отримання цільової (запланованої) норми прибутку. Формула визначення базової ціни у даному випадку виглядає так (7.2):

$$P = \frac{I}{1 - N_{\text{приб}}}, \quad (7.2)$$

де  $P$  – продажна ціна фізкультурно-спортивної послуги;  $I$  – сукупність витрат виробництва;  $N_{\text{приб}}$  – запланована норма прибутку.

Так, якщо норма прибутку запланована у розмірі 20% (тобто 0.2), а собівартість одиниці послуги (одного відвідування басейну) складає 20 грн., то ринкова ціна буде складати  $20 : (1 - 0.2) = 25$  грн.

**Друга група – методи ціноутворення, які орієнтовані на попит:**

1) Найпростіший – пропозиція послуги споживачам «**на пробу**» з наступним опитуванням їх відносно прийнятності ціни. Отримані дані надалі усереднюють.

2) Методом тестування варіантів ціни виявляється **максимальна сума**, яку споживачі схильні заплатити за

конкретну послугу, і, виходячи з величини витрат, розраховується задовільний відсоток прибутку.

3) Метод *«Купівельний відгук – крива попиту»*. Він полягає у тестуванні різних цін на послугу, яку пропонує спортивна організація, і вивченні наміру придбати її по даній ціні. Сумуючи відповіді респондентів, можна вивести криву попиту, яка демонструє відношення між величиною ціни і бажанням купити послугу.

4) *Метод вимірювання чутливості до ціни (PSM)* використовується

при виведенні на ринок послуг-новинок. Тут вивчаються відповіді потенційних клієнтів на питання про можливі ціни:

1. Починаючи з якого рівня ціни і нижче ви готові вважати покупку вдалою?
2. Починаючи з якого рівня ціни і нижче ви починаєте відноситися до покупки як до підозріло дешевої?
3. Починаючи з якого рівня ціни і нижче ви сприймаєте ціну як «дорогувату», хоча ще прийнятну?
4. Починаючи з якого рівня ціни і нижче ви вважатимете покупку необґрунтовано дорогою і відмовитеся від неї?
5. *Переваги* методу PSM полягають у наступному:
  - по-перше, споживач вільно може назвати свою ціну;
  - по-друге, метод швидкий, простий і економний, оскільки можна легко і швидко скласти анкету, проаналізувати і відстежити результати;
  - по-третє, метод максимально враховує рівень і динаміку попиту на запропоновані послуги, дозволяє виявити протиріччя між ціною виробника і покупця.

*Третя група – ціноутворення з орієнтацією на якість і споживчі властивості фізкультурно-оздоровчих послуг (бальний метод).*

Метод використовується в тих випадках, коли фізкультурна організація встановлює ціну на нову послугу з максимальною споживчою перевагою, в тому числі і таку, яка не підлягають кількісному вимірюванню (наприклад, імідж, інтер'єр, матеріально-технічна оснащеність, музичний супровід занять, індивідуальний підхід до клієнтів та ін.).

Бальний метод ціноутворення реалізується поетапно:

1-й етап – вибір номенклатури показників якості, необхідних для оцінки конкретної фізкультурно-оздоровчої послуги;

2-й етап – визначення коефіцієнтів значимості вибраних показників (в ролі експертів повинні виступати самі споживачі);

3-й етап – вибір базового зразку (послуги) для порівняння; оцінка якості вибраних показників вивчаючої послуги базового зразку за шкалою якості (наприклад, 5 балів – відмінна якість; 4 бали – гарна якість; 3 – середня (задовільна); 2 – низька якість; 1 бал – дуже низька якість);

4-й етап – розрахунок ціни нової послуги за формулою (7.3):

$$P_{\text{нов}} = \frac{P_{\text{баз}}}{\sum_{n=1}^n Q_{\text{баз}_n} \times \alpha_n} \times \sum_{n=1}^n Q_{\text{нов}} \times \alpha_n, \quad (7.3)$$

де  $P_{\text{нов}}$  і  $P_{\text{баз}}$  – відповідно ціна нової і базової послуги спортивної організації;  $Q_{\text{баз}_i}$  і  $Q_{\text{нов}}$  – бальна оцінка  $n$ -го параметра якості відповідно базової і нової фізкультурно-оздоровчої послуги;  $\alpha_n$  – коефіцієнт значимості (вагомості)  $n$ -го параметра якості в частках одиниці;  $n$  – кількість параметрів якості, які беруться до уваги.

До *недоліків* методу слід віднести:

*по-перше*, суб'єктивність експертних оцінок;

*по-друге*, той факт, що при великій кількості параметрів, які беруться до уваги, їх коефіцієнти невагомості приймають значення, близькі до нуля, що нівелює вплив різних показників якості на ціну послуги.

**Четверта група – методи калькуляції цін, які орієнтовні на конкуренцію.**



1) Метод встановлення ціни *на рівні поточних цін конкурентів*. Відправна точка – ціна конкурентів. За високого рівня конкуренції та наявності аналогічних якісних характеристик товарів, що пропонуються на ринку, базовою точкою відліку є ціна конкурентів. Подальше встановлення ціни залежить від характеристик складових формули товару: якості, комплексу обмежуючих і доповнюючих елементів та комплексу маркетингу.

2) Метод заснований на *відношенні покупців до ціни*. Використовується при виведенні на ринок послуги-новинки (елітної послуги), а також у разі відсутності конкуренції.

Наведемо приклад методики:

500 грн. – ціна на послуги конкурента – дайвінг-клубу «Тигрова акула»;

100 грн. – націнка за престижність – надання сертифікату міжнародного зразку з правом подальшої роботи за кордоном;

50 грн. – націнка за якість, результативність і надійність навчання;

50 грн. – націнка за сервіс і надання обладнання.

Разом 700 грн.

100 грн. – знижка фірми.

Всього 600 грн.

3) Метод *«збиткова ціна плюс пожертвування, які покривають витрати»*. Використовується у сфері некомерційної діяльності. Пожертвуванням можуть бути державні дотації, допомога спонсорів і меценатів.

Коректування вихідного рівня ціни відбувається за правилом «магічного трикутника» цінової політики (рис. 7.1), тобто з урахуванням відповідності розрахункового рівня ціни:

- попиту потенційних клієнтів;
- рівню цін найближчих конкурентів.

В першу чергу оцінюється, наскільки ціна пропозиції узгоджується з ціною цільових клієнтів. Якщо розрив між ними значний, необхідно провести додаткові дослідження – опитати споживачів на предмет установлення тих елементів фізкультурно-оздоровчих послуг, які не надають вирішального впливу на прийняття рішення про покупку, але роблять її надзвичайно дорогою. В першу чергу виключенню підлягають ті елементи послуги, які не відносяться до процесу занять фізичними вправами, в основному це додаткові та супутні послуги.

Не дивлячись на те, що максимальна ціна визначається попитом, а мінімальна – витратами, на встановлення середнього діапазону цін впливають ціни і рівень якості послуг конкуруючих організацій.

Якщо якість послуг аналогічна послугам найближчих конкурентів, спортивно-оздоровча організація змушена встановлювати ціну, близьку до ціни конкурентів, так як вона може зіткнутися з проблемою втрати клієнтів. Якщо організація надає послуги нижчої якості, вона не може встановлювати більшу ціну, ніж конкуренти. Більша, ніж у конкурентів, ціна може бути використана лише у випадку більш високої якості наданих послуг.

Тому на даному етапі відбувається коректування як параметрів послуги, які визначають її якість і/або роблять її надзвичайно коштовною, так і рівня амбіцій спортивно-оздоровчої організації відносно передбачуваної величини прибутку.

Результатом перерахованих етапів буде встановлення так званої первинної, або базової, ціни, яка надалі виступає об'єктом управління цінової стратегії спортивної організації. Для того щоб визначити кінцеву ціну, необхідно врахувати ряд додаткових факторів, таких, як психологія сприйняття ціни, можливі реакції конкурентів та можливість використання знижок і націнок і т. ін.

**Питання 7.7. Основні методи адаптації ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги до умов ринку**

Прийоми пристосування (адаптації) цін багато в чому залежать від сприйняття зміни ціни споживачами і конкурентами і пов'язані з можливістю управляти цим сприйняттям. Особливістю ринку галузі фізичної культури і спорту є те, що тут не діє правило «Чим нижче ціна, тим вище попит». Це пов'язано з тим, що зниження ціни часто викликає підозрілість клієнтів з приводу якості послуг і виникає так зване замикання попиту. Тому спортивно-оздоровчим організаціям політику зниження цін слід здійснювати у вигляді знижок за чітко визначеними критеріями, щоб уникнути небажаної реакції споживачів у вигляді падіння попиту.

Реакція конкурентів при введенні зниження цін також неоднозначна. Так, при значному підвищенні цін конкуренти можуть залишатися безучасними до таких дій і, більш того, можуть сприйняти їх позитивного, якщо задовольняться прогнозованим переходом до них клієнтів. Однак споживачі можуть вбачати в цьому підвищенні якості послуг даної організації або прийняти це за загальний ріст цін внаслідок інфляції. У даному випадку клієнти можуть не лише знизити, але навіть збільшити попит.

З іншого боку, за різким зниженням цін на фізкультурно-оздоровчі послуги зовсім не обов'язково слідуватимуть аналогічні дії найближчих конкурентів, оскільки в даному випадку конкуруючі організації вправі очікувати відповідної реакції споживачів, що, скоріше за все, призведе до росту попиту на їх більш коштовні, на думку клієнтів, послуги.

Таким чином, цінова конкуренція не може розглядатися на ринку галузі як ефективний засіб успішності, оскільки реакція споживачів і конкурентів на зміни цін далеко не однозначна і не завжди передбачувана. Саме тому будь-які кроки із зміни цін повинні супроводжуватися вичерпними поясненнями з боку виробників послуг, такого роду аргументація повинна бути доведена до відома зацікавлених суб'єктів ринку за допомогою організованих комунікативних заходів.

Основними *інструментами адаптації цін* є:

- знижки;

- націнки;
- способи прихованого підвищення цін.

Практика використання перерахованих способів адаптації цін до умов ринку давно використовується і повністю виправдала себе у сфері фізичної культури і спорту.

На ринку фізкультурно-оздоровчих послуг використовується широко розгалужена система знижок, до їх числа відносять:

- за об'єм замовлення – враховується кількість споживачів в рамках одного замовлення послуг або об'єм послуг, які купуються;
- за менший об'єм послуг – у зв'язку з відмовою замовника від додаткових послуг, які надаються в комплекті з основними послугами (наприклад, надання спортивної екіпіровки та інвентарю, користування спеціалізованими або підсобними приміщеннями спортивної бази і т. ін.);
- за постійність – для постійних замовників, за довгостроковою угодою, на принципах абонементного або клубного обслуговування;
- за попередню оплату послуг;
- за рівень підготовленості клієнта – чим вищий рівень спортивної кваліфікації, тим нижче ціна;
- як прийоми психологічного ціноутворення – ефекти знижок з явно завищених цін; використання цін, дещо менших, ніж «круглі суми» (99, 199, 249 грн. і т. д.);
- сезонні знижки – наприклад, при об'яві набору початківців в незвичні для клієнтів і конкурентів строки.

Відомі наступні види **націнок**, які використовуються на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг:

- на престижність; наприклад, націнки на послуги новомодних і/або престижних видів рухової активності або спорту;
- на додаткові послуги; наприклад, за надання платної спортивної екіпіровки, обладнання;

- за прийняття на себе додаткових функцій і турбот; наприклад, догляд за дітьми;
- за ступінь індивідуалізації (програми і процес надання) послуг;
- за інтенсифікацію; наприклад, навчання;
- за категорію спортивно-оздоровчої споруди;
- за терміновість надання послуг.

У спортивно-оздоровчій практиці широко використовується так зване **дискримінаційне ціноутворення**, яке передбачає систему регулювання попиту на послуги за допомогою специфічної системи знижок і націнок.

Цінова дискримінація здійснюється в трьох основних аспектах:

- соціальному;
- відшкодування витрат;
- ефективного використання виробничих потужностей.

*Соціальний аспект* цінової дискримінації проявляється як система знижок різним цільовим групам споживачів за соціально-демографічними ознаками, наприклад, знижки для дітей, підлітків, учнів, пенсіонерів, інвалідів, дітей-сиріт, військовослужбовців і т. ін.

Прикладом цінової дискримінації у формі *відшкодування* витрат може бути підхід, який реалізується столичними аквапарками і спортивно-оздоровчими комплексами, де споживачі сплачують підвищену ціну за вхід і мають право користуватися всіма спортивними майданчиками, басейнами, атракціонами, що є на території комплексу. У цьому випадку спортивно-оздоровча організація може компенсувати зниження попиту на одні послуги за рахунок інших, які користуються більшою популярністю у споживачів.

Ефективне використання *виробничих потужностей* реалізується через гнучку систему знижок і націнок з метою максимального завантаження спортивно-оздоровчих споруд незалежно від дня тижня і часу доби. Основними прийомами тут будуть: встановлення знижок на послуги, які надаються в робочі дні і ранкові години, з метою залучення додаткових клієнтів і, навпаки,

встановлення більш високих цін на послуги, які реалізуються ввечері і у вихідні дні для того, щоб уникнути великого напливу відвідувачів.

Являючись дійовим інструментом регулювання попиту на послуги спортивно-оздоровчих організацій, цінова дискримінація тим не менше потребує дотримання наступних умов:

- необхідна чітка попередня сегментація ринку як за рівнем платіжоспроможності, так і за величиною та силою попиту;
- виробник повинен мати гарантії, що покупець не купує послуги для їх подальшого перепродажу;
- необхідно дотримуватися норм моралі і прав (наприклад, недопустима цінова дискримінація за статевими ознаками).

В системі адаптації цін на фізкультурно-оздоровчі послуги використовуються також *прийоми прихованого підвищення цін*, наведемо основні з них:

- скорочення тривалості одиниці послуги (заняття, уроку, сеансу) без зміни ціни;
- скорочення об'єму (загальної кількості одиниць) послуг, які надаються протягом періоду часу, обумовленого умовами угоди із замовником;
- збільшення одночасної кількості споживачів, які приходяться на одного виконавця послуг (тренера, викладача, інструктора);
- скорочення робіт з обслуговування відвідувачів (збереження, підтримання у належному стані і надання предметів спортивної екіпіровки, обладнання і інвентарю, забезпечення музичного супроводу занять, надання безкоштовної води і т. ін.);
- здешевлення матеріально-технічних параметрів послуги: перенесення процесу надання послуг на спортивно-оздоровчі споруди нижчої категорії, заміна дорогих предметів спортивного обладнання,

інвентарю, пристроїв для тренінгу на більш дешеві або відмова від використання деяких із них і т. ін.;

- скорочення кількості варіацій представлених послуг;
- скорочення асортименту супутніх і додаткових послуг – відмова від надання можливостей користування послугами тренажерного залу, басейну, сауни, солярію і т. ін., організації різних видів тестування, послуг інструктора, акомпаніатора, медичного працівника.

Безумовно, маркетингові аспекти ціноутворення не вичерпуються лише визначенням основних підходів, методів формування і адаптації цін на фізкультурно-оздоровчі послуги. По мірі того як відбувається формування ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини», а надання платних послуг становиться нормою, виникає необхідність пошуку нових методів ціноутворення, які відповідають вимогам часу. Однак у повному обсязі ці проблеми отримують значимий статус і знайдуть шляхи свого вирішення лише по мірі розвитку вітчизняного ринку як такого, а також внаслідок підвищення рівня маркетингової компетентності спеціалістів у сфері фізичного виховання і спорту.

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Що таке ціна і яке її маркетингове значення?
2. Розкрийте економічну та соціально-психологічну сутність ціни на послуги спортивно-оздоровчих організацій.
3. Що таке цінова політика? Які принципи маркетингу лежать в основі формування та оптимізації цінової політики спортивно-оздоровчих організацій?
4. Розкрийте сутність маркетингового підходу до ціноутворення. Чим він відрізняється від політики раціональної калькуляції цін?
5. Яку роль при виборі цінових стратегій відіграє: а) ступінь новизни, унікальність, рівень якості і життєвий цикл фізкультурно-оздоровчої

послуги; б) конкурентна ситуація на ринку; в) характеристики цільових споживачів, включаючи особливості їх купівельної поведінки; г) державне регулювання цін.

6. Приведіть конкретні приклади використання і охарактеризуйте особливості, переваги і недоліки реалізації у галузі фізичної культури і спорту цінових стратегій: а) забезпечення виживання; б) максимізації поточного прибутку; в) «знімання вершків»; г) проникнення на ринок; д) лідерства за ціною; е) слідування за ринковими цінами; ж) слідування за лідером ринку.
7. Охарактеризуйте зміст, сферу використання, переваги і недоліки стратегій ціноутворення з орієнтацією на якість наданих послуг.
8. Дайте розгорнуту характеристику цілей і завдань цінової політики фізкультурної організації, з діяльністю якої ви добре знайомі. В чому полягають переваги і недоліки її цінової стратегії? Запропонуйте програму дій, які сприятимуть оптимізації цінової політики даної організації.
9. Розкрийте сутність методів ціноутворення з орієнтацією на: а) витрати; б) попит; в) якість і споживчі властивості фізкультурно-оздоровчих послуг; г) конкуренцію. В чому полягають переваги і недоліки цих методів? Які з них знайшли найбільш широке використання у діяльності вітчизняних спортивних організацій?
10. Розкрийте сутність, сферу використання і ефективність таких методів адаптації цін до умов ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, як: а) цінова дискримінація; б) знижки; в) націнки; г) приховане підвищення цін.
11. Розгляньте організацію спортивно-оздоровчого профілю, яка вам добре знайома. Опишіть основні методи адаптації цін, які використовує ця організація. Запропонуйте свої рекомендації для удосконалення її цінової політики.



## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Алешин В. В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах / В. В. Алешин, И. И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 1999.
2. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. П. Анн. – СПб.: Питер, 2005.
3. Настольная книга спортивного менеджера: Справ. пособие / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М.: Физкультура, образование, наука, 1997.
4. Переверзин И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004.
5. Степанова О. Н. Критерии классификации и типология услуг отрасли «Физическая культура и спорт» / О. Н. Степанова // Современные проблемы физической культуры и спорта: Сб. науч.-метод. трудов. Вып. 8. – М.: МПГУ, 2001. – С. 61-68.
6. Степанова О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2007.
7. Цацулин А. Н. Ценообразование в системе маркетинга / А. Н. Цацулин. – М.: Филинь, 1997.
8. Чубаков Г. Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия / Г. Н. Чубаков: Метод. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1995.



## КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Питання 8.1. Комунікація: поняття, основні функції

«Комунікація» з латинської «communication» – робити загальним, зв'язатися.

**Комунікація** – процес спілкування, передачі інформації від людини до людини.

Історично система комунікації пройшла п'ять *етапів*:

1-й етап – читання книг;

2-й етап – поява і розвиток радіо та телеграфу;

3-й етап – виникнення і розвиток електронних засобів масової комунікації;

4-й етап – зменшення ролі міжособових зв'язків і друкованих видань;

5-й етап – надання телебаченню ролі «електронного розширювача нервової системи»;

6-й етап – активізація реклами і public relation у соціальній та масовій комунікації сім'ї і школи.

Перша спроба класифікації і виділення основних функцій засобів масової інформації (ЗМІ) і комунікації належала французьким дослідникам Б. Катля і А. Каде.

Вони виділили п'ять основних *функцій ЗМІ*:

1) функція *антени* – забезпечення суспільства різного роду інформацією (інформаційна преса, телебачення, кіно);

2) функція *посилувача* – драматизація подій місцевого значення і перебільшення фактів, які стосуються невеликих груп населення (регіональне радіо і телебачення, скандальна преса);

3) функція *фокусу* – ЗМІ являються не джерелом, а місцем, де фокусуються зміни соціокультурних течій (політичні журнали і ділова преса);

4) функція *призми* – передбачення нових моделей поведінки та установок (журнали мод, видання для домогосподарок, чоловіків, юнаків, спеціалізовані спортивні і наукові журнали);

5) функція *відлуння* – ЗМІ є захисниками і зберігачами певної соціальної структури, символами певного соціального порядку, стражами устоїв суспільства (афіші, провінційні газети, видання для дітей і сімейного читання, дамські і спортивні журнали).

Розкриємо основні ***функції засобів масової інформації і комунікації у спортивно-оздоровчій діяльності:***

1) функція *пропаганди і агітації* (від лат. «спонукання до чогось», «приведення в рух») – вплив на громадську свідомість, думку, світогляд і настрої широких верств населення з метою формування у масовій свідомості розуміння необхідності регулярних фізкультурно-оздоровчих занять, спонукання громадян до активних занять фізичними вправами і спортом;

2) *просвітницько-освітня* функція спрямована на передачу кожній людині необхідних знань з питань фізичної культури, спорту, занять фізичними вправами, ведення здорового способу життя, повідомлення населенню фізкультурно-спортивних новин, підвищення просвіти людей з питань фізичної культури, спорту, туризму, задоволення потреб різних груп населення зі спортивно-оздоровчої та туристичної інформації;

3) *виховна* функція характеризується своїм соціально-педагогічним змістом. Впливаючи на свідомість і емоції людини, ЗМІ сприяють формуванню певних ціннісних орієнтацій, необхідних якостей, рис характеру і звички займатися фізичними вправами;

4) *організаційно-управлінська* функція. Управління фізкультурним рухом здійснюється як через безпосередню дію

засобів масової інформації і комунікації на цільову аудиторію, так і через постійну їх дію на соціальні інструменти, від яких залежить розвиток галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»;

5) *рекреаційна* функція ЗМІ у сфері фізичної культури і спорту полягає в тому, що задовольняючи спортивно-оздоровчі інтереси і потреби людей, формуючи та спрямовуючи їх, вони сприяють проведенню змістовного відпочинку, рекреаційно-оздоровчих, спортивно-видовищних заходів.

**Завдання**, які стоять перед ЗМІ і комунікації у спортивно-оздоровчій діяльності:

- розкрити гуманістичні цінності фізичної культури і спорту;
- інформувати населення про спортивне життя в країні і за кордоном;
- здійснювати безпосередній процес фізкультурної освіти населення;
- розвивати у населення пізнавальний інтерес до інформації з питань фізичної культури і спорту, формувати потребу до систематичного підвищення спортивно-оздоровчої грамотності;
- формувати в свідомості мас розуміння життєвої необхідності спортивно-оздоровчих занять.

## **Питання 8.2. Сутність, основні засоби і особливості маркетингових комунікацій**

З точки зору маркетингу *комунікація* – це система взаємозв'язку, яка передбачає обмін інформацією між різними суб'єктами ринку у галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» та їх взаємний вплив на обмін (купівлю-продаж).

**Маркетингові комунікації** (marketing communications) – це діяльність, яка спрямована на пошук, аналіз, генерацію і розповсюдження інформації, яка має значення для маркетингових відносин.

До основних засобів маркетингових комунікацій у спортивно-оздоровчій діяльності відносяться реклама, пропаганда, агітація, зв'язок із громадськістю (public relation), публіциті (publicity), спонсорство, брендінг, лобіювання, особистий продаж, стимулювання збуту (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

### Основні засоби маркетингових комунікацій

Засоби комунікацій	Визначення
<i>Елементи системи формування попиту</i>	
Реклама	Будь-яка сплачена спонсором форма неособистісного ознайомлення з товарами, послугами та ідеями організації
Пропаганда	Неособистісне та несплачене спонсором стимулювання попиту на послуги спортивно-оздоровчих організацій за допомогою розповсюдження про них комерційно важливих відомостей у засобах масової інформації
Зв'язок із громад кістю (public relation)	Спрямовані дії, які створюють атмосферу розуміння і взаємної довіри між спортивно-оздоровчою організацією і різними аудиторіями (соціальними групами). Мета комунікації у даному випадку – формування благодійної громадської думки про організацію та послуги, які вона надає
Публіциті (publicity)	Цілеспрямована діяльність із забезпечення публічності, гласності, популярності спортивно-оздоровчих організацій, споруд і послуг, які вони надають, видів рухової активності і спорту, спортивних команд, змагань і подій, персоналій, територій, ідей і т. ін., які здійснюються будь-яким законним шляхом
Агітація	Персональна (діалогова) або неособистісна форма комунікації з метою спонукання клієнта до прийняття рішення про покупку фізкультурно-оздоровчої послуги
Особистий продаж	Усне ознайомлення з послугою спортивно-оздоровчої організації в розмові з одним або декількома покупцями з метою здійснення продажу
Стимулювання збуту	Короточасні заходи стимулювання купівлі та продажу товарів і послуг, а також різноманітні збутові зусилля, які не входять до стандартних процедур просування (виставки, демонстрації, сувеніри)
Спонсорство	Ділові взаємовідносини між спонсором і спортивно-оздоровчою організацією, яка розповсюджує рекламу про спонсора, його товар або послуги
Брендінг	Використання комунікаційних прийомів для створення, розповсюдження і зміцнення іміджу спортивних організацій, споруд, команд, змагань і подій
Лобіювання	Спонування державних чиновників до дій в інтересах спортивно-оздоровчих організацій, споруд та їх клієнтури
<i>Елементи системи стимулювання збуту</i>	
Комплексні форми просування і сприяння продажу фізкультурно-	Переважно короточасні спонукальні міри заохочення покупки (продажу, розповсюдження) фізкультурно-оздоровчих послуг: виставки, презентації, testing (можливість одного або двох пробних безкоштовних занять), дні відкритих дверей, змагання і т.ін.

оздоровчих послуг	
-------------------	--

Маркетингову інформацію клієнтам спортивно-оздоровчих організацій також несуть Інтернет-сайти, електронна і поштова реклама, інформація «із вуст у вуста», клубні картки (абонементи, разові талони, білети і купони), інтер'єр і план-схеми спортивно-оздоровчих організацій та спортивних споруд, поведінка і зовнішній вигляд виконавців фізкультурно-оздоровчих послуг, словом, все те, що може мати інформацію про послуги, які надаються, саму спортивно-оздоровчу організацію, її діяльність і внутрішнє середовище.

Не дивлячись на різноманіття, всі засоби маркетингових комунікацій можна розподілити на дві великі групи:

1-а група – *особисті* засоби маркетингових комунікацій, які передбачають особистий контакт з клієнтами спортивно-оздоровчих організацій (особистий продаж, агітація, виставки, презентації, дні відкритих дверей, екскурсії на фізкультурно-спортивні споруди, testing і т. ін.);

2-а група – *неособистісні* засоби – не передбачають особистого контакту з клієнтами (реклама, пропаганда, лобіювання, брендінг і т. ін.).

Основні відмінності засобів маркетингових комунікацій відображені в табл. 8.2 і 8.3, а їх відносна значимість для різних типів товарів і фізкультурно-оздоровч послуг – на рис. 8.1.

Таблиця 8.2

### Характеристики особистісних і знеособлених видів комунікативної дії

Особисті контакти (за допомогою персоналу)	Неособистісна комунікація (за рекламно-інформаційними каналами)
<i>Переваги</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пряма ідентифікація співрозмовника</li> <li>• Можливість адаптації до конкретних вимог потенційного клієнта</li> <li>• Можлива швидка реакція і прийняття рішення</li> <li>• Легко утримується увага</li> <li>• Широкий спектр аргументів (переважно адресного характеру)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одночасне охоплення широкої аудиторії (багато контактів за одиницю часу)</li> <li>• Доступність повідомлень для масового споживача</li> </ul>
<i>Недоліки</i>	

<ul style="list-style-type: none"><li>• Незначна кількість потенційних клієнтів (мало контактів за одиницю часу)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обмежена кількість аргументів, які вибираються лише фізкультурною організацією і можуть не враховувати специфіку споживачів та можливості клієнтів<ul style="list-style-type: none"><li>• Відсутність живого (адресного) спілкування</li><li>• Увага утримується важко</li><li>• Складність оцінки ефективності (термінова реакція неможлива) реклами</li></ul></li></ul>
--	---

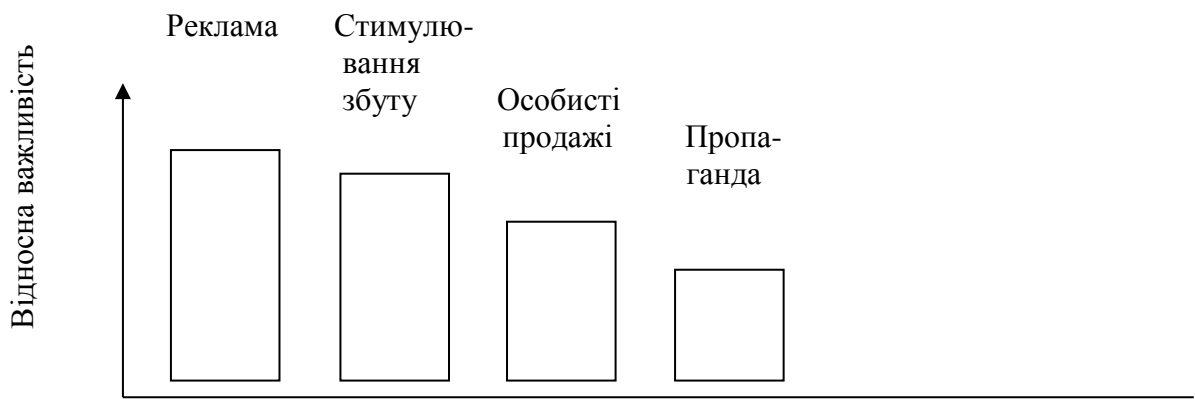
**Особливості основних засобів маркетингових комунікацій, які використовуються в діяльності  
спортивно-оздоровчих організацій**

<b>Засоби комунікації</b>	<b>Головна мета</b>	<b>Цільова група</b>	<b>Носій інформації</b>	<b>Вимірювання ефективності</b>	<b>Витрати на розповсюдження</b>	<b>Зв'язок з метою</b>	<b>Зміст комунікації</b>
Реклама	Спонування клієнта до покупки	Цільові групи, сегменти	ТВ, радіо, печать, зовнішні засоби	Порівняно затруднене	Високі або середні	Ясний	В основному про параметри наданих послуг
Зв'язок із громадськістю	Позитивна репутація спортивної організації	Вся громадськість або соціальні групи	ТВ, радіо, печать, прес-конференції, окремі особи	Вряд чи можливо	Часто дуже значні	Часто неясний	Стосується спортивної організації в цілому
Пропаганда і publicity	Позитивна репутація спортивної організації, її кадрового складу, послуг	Вся громадськість або соціальні групи	ТВ, радіо, печать, прес-конференції, спортивні змагання і події, окремі особи	Вряд чи можливо	Часто дуже значні	Часто неясний	Стосується організації в цілому і її послуг, включаючи вигоди від їх покупки
Особисті контакти і продажі	Інформація, укладання угод	Можливі замовники, зацікавлені особи, клієнти	Свої працівники збуту, тренерсько-викладацький склад	Порівняно легко	Здебільшого малі	Ясний	Стосується вигоди у зв'язку з покупкою послуги

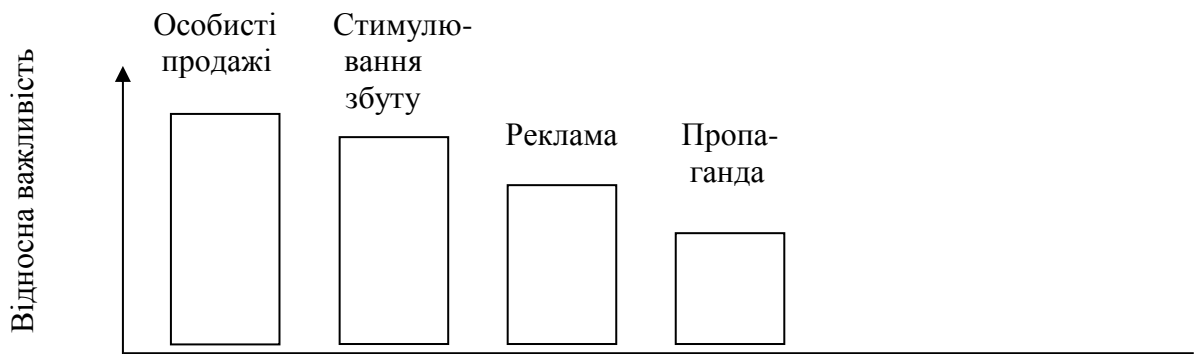


Продовження табл. 8.3

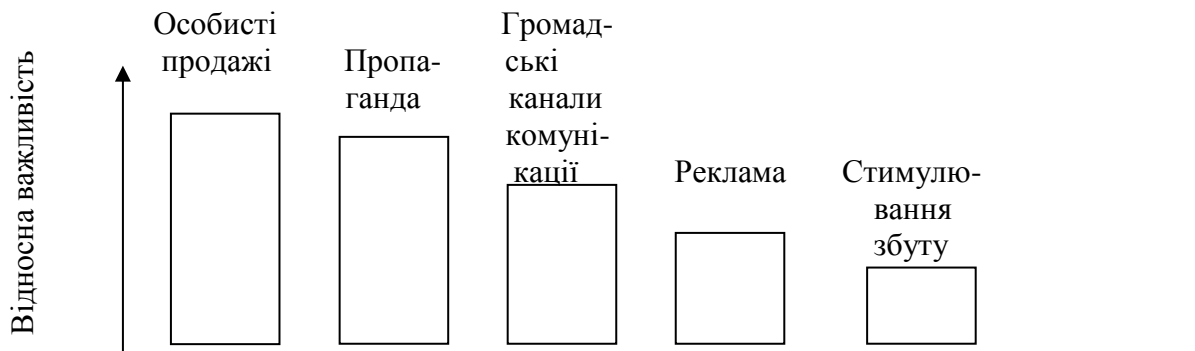
Спонсорство	Позитивна репутація фірми-спонсора	Вся громадськість, ті, кого спонсорують	Ті, кого спонсорують, спортивні організації, змагання, події	Вряд чи можливо	Середні	Часто неясний	Стосується образу фірми-спонсора і спортивної організації, яку спонсорують
Лобіювання	Закріплення в нормативних і законодавчих актах, які приймаються, інтересів спортивної організації	«Свої» люди в органах державної влади та управління (лобі)	Громадські акції, презентації, спортивні змагання, події, свої працівники	Частково можливо	Середні	Ясний	Стосується інтересів і діяльності спортивно-оздоровчої організації
Брендінг	Позитивна репутація організації, її послуг, сприяння збуту	Контактні аудиторії	В основному спортивна організація, персонал, спортивна екіпіровка клієнтів	Вряд чи можливо	Здебільшого малі	Часто неясний	Стосується спортивно-оздоровчої організації та її послуг
Комплексні форми комунікації	Допомога своєму збуту, клієнтам	Клієнти, працівники збуту і персонал спортивної організації	Дні відкритих дверей, testing, виставки, призи, абонементи	Частково можливо	Здебільшого малі	Ясний	Стосується конкретних послуг та організацій



### А. Споживчі товари



### Б. Товари виробничого призначення



### В. Фізкультурно-оздоровчі послуги

*Рис. 8.1. Відносна значимість основних засобів маркетингових комунікацій на ринках товарів споживчого, виробничого призначення та ринку фізкультурно-оздоровчих послуг*

Як видно з рис. 8.1, провідна роль належить особистим контактам з працівниками спортивно-оздоровчих організацій. І це не дивно, оскільки заняття фізичними вправами і спортом завжди є спілкуванням осіб. Далі за інформуванням логічно слідує пропозиція на придбання послуги (початку занять), якщо суб'єкт комунікації з боку спортивно-оздоровчої організації уповноважений це зробити. Цілеспрямовані використання особистих контактів і продажів дуже ефективні, особливо якщо пропонуються індивідуалізовані пакети фізкультурно-оздоровчих послуг, набирається в групи невелика кількість клієнтів.

У галузі фізичної культури і спорту достатньо велика вага і ефективність пропаганди та заходів у сфері public relations і забезпечення publicity. Враховуючи обмеженість організацій спортивно-оздоровчої спрямованості в матеріальних засобах, стає зрозумілим, що провідна роль належить державі. Саме держава бере на себе функції здійснення заходів, які сприяють пропаганді, а також формуванню, підтримці і зміцненню благодійної громадської думки, позитивного іміджу як самої фізичної культури і спорту, так і організацій спортивно-оздоровчого профілю серед широких верств населення.

У спортивно-оздоровчій діяльності активну участь приймає суспільно-побутовий канал комунікації – з урахуванням однолітків, колег, членів і друзів сімей. Особистий вплив авторитетного співрозмовника, який має досвід занять фізичними вправами і спортом, має велике значення (особливо при покупці дорогих послуг або послуг незнайомого чи ризикованого виду спорту), оскільки зміст занять, як правило, незрозумілий самому потенційному клієнту, а ціна іноді дорівнює середньому рівню заробітної плати.

Не дивлячись на те, що на ринку спортивних товарів найважливішою складовою комплексу маркетингових комунікацій є реклама, у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг її використання і ефективність дуже низькі: в результаті контакту з рекламною об'явою користувачами даних послуг стає

не більше 10% клієнтів спортивних організацій. Частково це пов'язано з високою вартістю реклами у засобах масової інформації, а частково з тим, що фізкультурно-оздоровчі послуги не потребують обов'язкової сертифікації і, як наслідок, не підлягають прямій рекламі в засобах масової інформації і комунікації. Таким чином, приходиться констатувати, що рекламні технології слабо засвоєні і тому недостатньо широко використовуються у діяльності спортивно-оздоровчих організацій.

Незначну роль відіграють заходи по стимулюванню збуту фізкультурно-оздоровчих послуг (такі, як, наприклад, спортивні шоу, свята, змагання, показові виступи спортсменів, надання одноразових безкоштовних занять, знижки, фірмові подарунки, сувеніри). Можливо вони є дійовими для утримання клієнтів, але практично не використовуються для залучення нових.

***Сутність маркетингових комунікацій*** полягає у представленні їх як системи цілеспрямованих, взаємопов'язаних і взаємообумовлених дій, які спрямовані на те, щоб:

- дати достовірну інформацію потенційним клієнтам про свою організацію, послуги, які вона надає і про умови продажу та використання;
- переконати клієнтів віддати перевагу саме цим послугам і спортивно-оздоровчим організаціям;
- змусити покупця діяти – спрямувати увагу потенційного клієнта на ті фізкультурно-оздоровчі послуги, які ринок пропонує в даний момент, а не відкладати покупку на майбутнє;
- спрямувати дії споживача, тобто спонукати використати свої обмежені грошові ресурси саме на ті послуги, які спортивно-оздоровча організація просуває на ринок, – віддати перевагу саме їм.

Наведемо основні функції маркетингових комунікацій:

- *Когнітивна* (пізнавальна), або інформаційна, функція – інформування клієнтів про спортивно-оздоровчу організацію, клієнтуру, послуги, їх покупку та споживання.

- *Оцінююча* функція – вираження оцінкою ставлення до спортивно-оздоровчої організації, клієнтів, ділових партнерів, технологій навчання, оздоровлення, тренування.

- *Афективна* – передача емоцій, почуттів.

- *Поведінкова (спонукання до дії)* - прийняття рішення стати клієнтом конкретної спортивно-оздоровчої організації.

Всі функції маркетингових комунікацій так чи інакше пов'язані з двома моментами:

- формуванням попиту

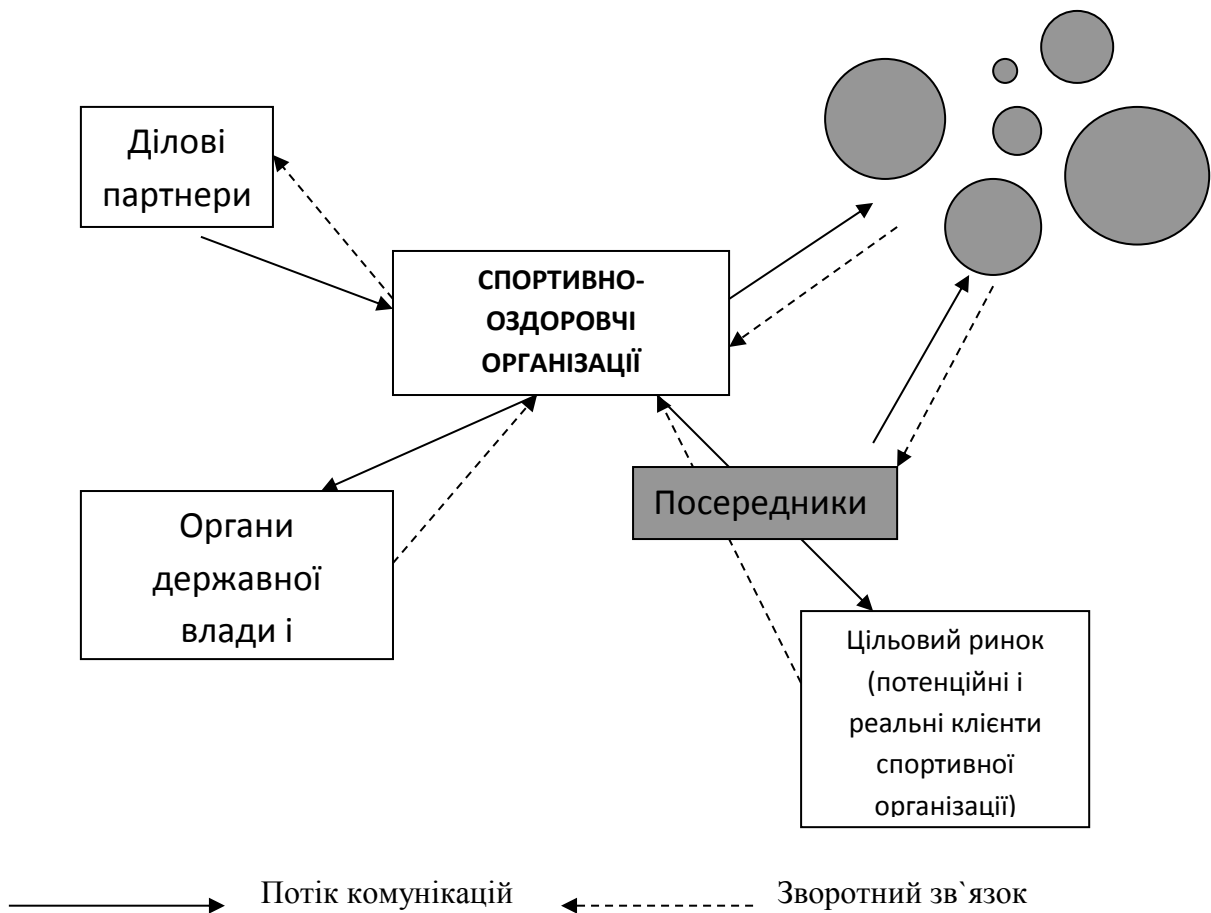
- і стимулюванням збуту фізкультурно-оздоровчих послуг.

Саме тому комунікативну політику спортивно-оздоровчої організації інакше називають *системою формування попиту і стимулювання збуту*.

### **Питання 8.3. Комунікативні моделі в маркетингу**

Процес комунікації – це процес обміну інформацією з цільовими аудиторіями, які можуть бути представлені наступними адресатами (рис. 8.2, табл. 8.4).

## Контактні аудиторії



*Рис. 8.2. Комунікаційна модель цільової аудиторії за Н.Г. Федько і В.П.*

*Федько*

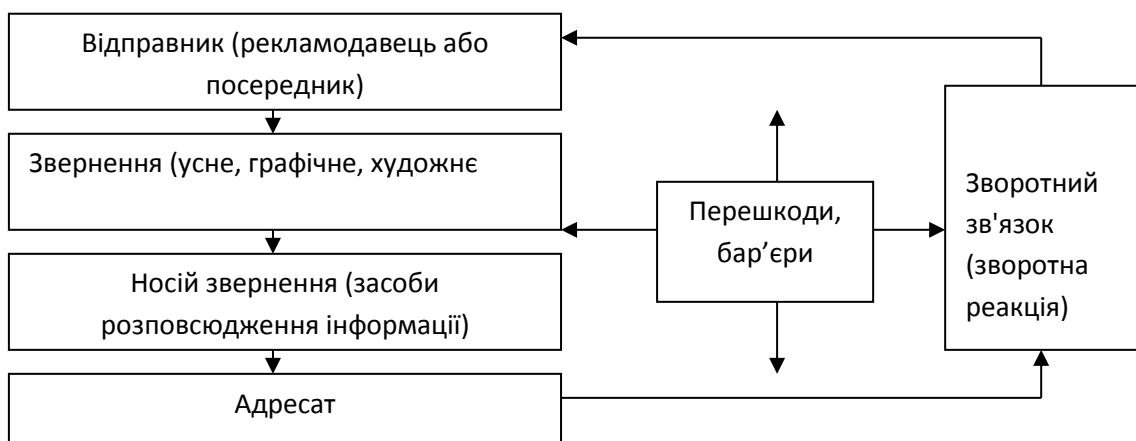
Таблиця 8.4

### Цільові аудиторії як адресати комунікативних акцій спортивно-оздоровчої організації

Адресати	Провідні інструменти комунікаційної дії	Очікувана зворотна реакція
1. Працівники самої спортивно-оздоровчої організації	Моральне і матеріальне стимулювання результатів роботи, система просування по службі, система привілеїв, конкурси серед працівників, спонсорство	Покращення відношення до своєї роботи і спортивно-оздоровчої організації в цілому, творче ставлення до праці, покращення морально-психічного клімату
2. Фактичні і потенційні споживачі фізкультурно-оздоровчих послуг	Все різноманіття форм, засобів і інструментів комунікативної практики	Придбання послуг, які пропонує спортивно-оздоровча організація

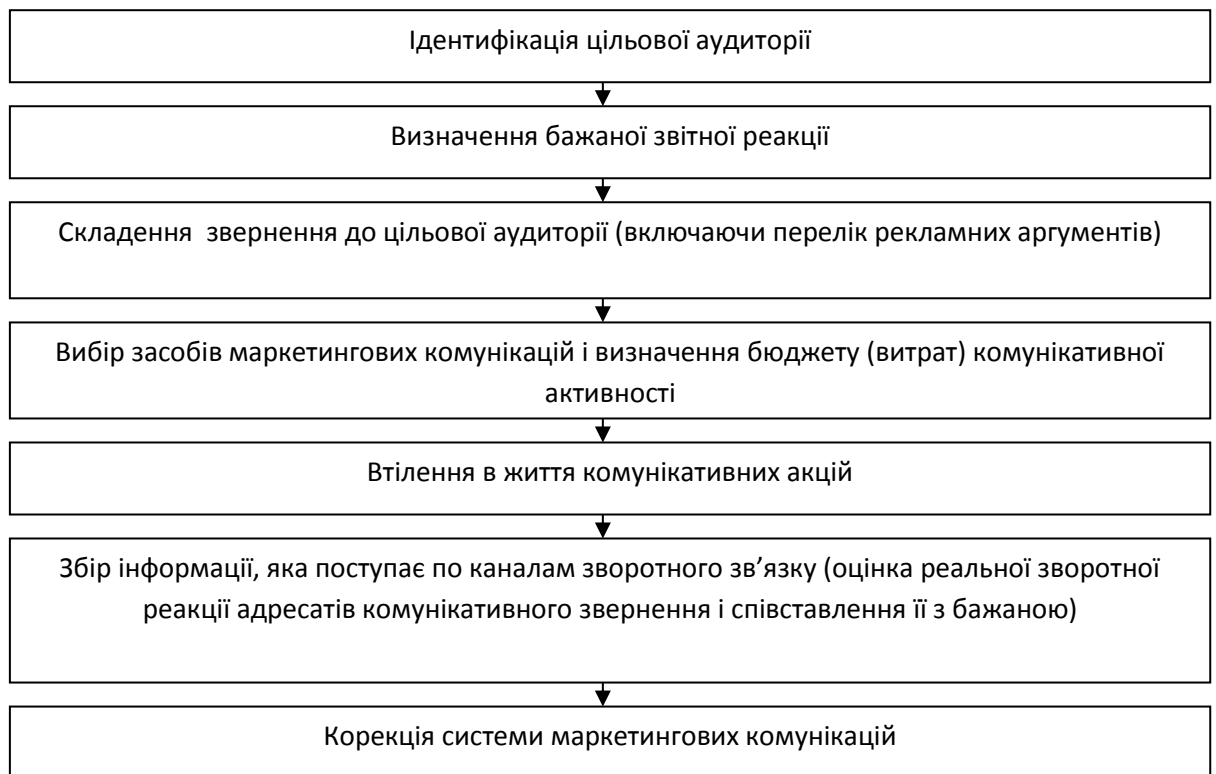
3. Посередники	Реклама, спільна реклама, система знижок, спортивно-видовищні заходи, пропаганда	Взаємовигідне ділове партнерство у здійсненні комунікативних акцій
4. Контактні аудиторії	Пропаганда, агітація, спонсорські акції, реклама, спортивно-видовищні заходи, участь у рішенні регіональних соціальних проблем	Сприяння діяльності спортивно-оздоровчої організації, формування і підтримка її позитивного іміджу
5. Ділові партнери (інші спортивні організації, спонсори)	Особисті контакти, реклама, спільна реклама, пропаганда, система привілеїв в кінці угоди	Ділове співробітництво на взаємовигідних умовах
6. Органи державної влади та управління	Лобіювання, презентації, участь у загальнодержавних і регіональних програмах (фізкультурно-оздоровчих, культурних, соціальних, політичних, екологічних), участь у виставках, спортивних змаганнях і спортивно-видовищних заходах	Встановлення режиму найбільш придатного для діяльності спортивно-оздоровчої організації

Структура комунікацій виражена відомою моделлю американського політолога Н.Д. Lasswell і визнана більшістю вітчизняних та зарубіжних маркетологів (рис. 8.3).



**Рис. 8.3.** Модель процесу комунікації (за Н.Д. Lasswell)

Ця модель дає можливість виділити основні етапи налагодження ефективної маркетингової комунікації з різними цільовими аудиторіями спортивно-оздоровчих організацій (рис. 8.4).



*Рис. 8.4. Основні етапи налагодження ефективної маркетингової комунікації з різними цільовими аудиторіями спортивно-оздоровчих організацій*

#### **Питання 8.4. Інтегровані маркетингові комунікації**

Ще в 1950-х рр. маркетингологи заговорили про необхідність інтеграції зусиль у сфері маркетингових комунікацій, про так звані *тотальні комунікації*. Це знайшло своє відображення у створенні комплексних підрозділів, які відповідають за весь спектр комунікативної активності господарської організації: рекламу, зв'язок з громадськістю (PR), прямі продажі, просування, стимулювання збуту, об'єднавши і оптимізувавши їх бюджети.

В теорії нове організаційне рішення отримало назву *«інтегровані маркетингові комунікації»* (ІМК). Засновниками цього напрямку стали Д. Шульц і С. Тоннембаум, які в 1992 році заклали основу для подальших



розробок у цій сфері. ІМК як новий напрямок маркетингової діяльності базується на двох передбаченнях:

*Перше.* Споживач сприймає не відособлено, а інтегрує у своїй свідомості інформаційні потоки, які поступають. Якщо інформація, яка отримана з різних джерел, протиставлена одна одній, це викликає недовіру до спортивно-оздоровчої організації, її працівників і послуг. Звідси – важливо запропонувати клієнту чітке, переконливе і не протиставлене уявлення про спортивно-оздоровчу організацію, її діяльність, внутрішнє середовище, клієнтуру, послуги, умови їх покупки і використання, реалізувавши єдину комунікативну стратегію.

*Друге.* Одночасне використання різних засобів маркетингових комунікацій дає можливість добитися більш високого загального результату, ніж відокремлене (цей феномен називають «ефектом синергії»).

Принципова різниця ІМС-програм полягає в тому, що вони не являються сумою різних видів комунікативної дії, а єдиною багатоканальною синхронізованою комунікацією, в основі якої знаходиться:

- єдина ідея (місія);
- єдина стратегія;
- єдиний менеджмент;
- єдине фінансування.

Визначимо основні позитивні результати і переваги використання інтегрованих маркетингових комунікацій спортивно-оздоровчої діяльності:

по-перше, оптимізація бюджетів комунікативних акцій, зниження сукупних витрат на їх здійснення;

по-друге, оптимізація (з одного боку, розширення, а з іншого – таргетинг) охоплення аудиторії за рахунок більш чіткого цілеспрямовано орієнтування і диференціації комунікативних засобів, які використовуються відносно різних сегментів ринку. А звідси – можливість залучити на бік спортивно-оздоровчої організації «лідерів думок» різних референтних груп;

по-третє, демонстрація сильної ринкової позиції спортивно-оздоровчої організації (а це вже репутація, імідж як складові комунікативної практики);

по-четверте, створення умов для більш строгого і ефективного брендингу за рахунок узгодженого інформування про спортивно-оздоровчі організації та їх послуги;

по-п'яте, організація двостороннього зв'язку з потенційними і реальними клієнтами (за рахунок узгодження особистих і неособистісних видів комунікаційної дії) і, як результат, можливість:

- більш точного аналізу споживчих очікувань, переваг і задоволення;

- створення і подальша робота з базами даних про клієнтів, ділових партнерів і компетентних осіб, організація з ними довготривалих та взаємовигідних стосунків;

по-шосте, підвищення якості менеджменту спортивно-оздоровчої організації.

За останні роки теорія і практика інтегрованих маркетингових комунікацій отримала свій подальший розвиток у таких напрямках маркетингової діяльності, як: комунікаційний менеджмент, репутаційний менеджмент, концепція єдиного стратегічного дизайну – «гармонійне брендобудівництво».

### **Питання 8.5. Реклама в системі маркетингових комунікацій**

Реклама займає особливе місце в системі маркетингу. Це настільки об'ємний і багатоаспектний вид ринкової діяльності, що його нерідко виділяють у самостійний напрямок. Однак, як свідчить практика, реклама набуває найбільшої ефективності лише в тому випадку, коли використовується у комплексі маркетингу як органічна частина комунікативної практики.

**Реклама** (від лат. *reclamare* – «кричати») це:

- це друковане, рукописне, усне або графічне повідомлення про особу, товари та послуги, відкрито опубліковане рекламодавцем й оплачене з метою збільшення обсягів збуту, розширення клієнтури, одержання голосів або суспільної підтримки;

- за Ф. Котлером, реклама – це неособистісна форма комунікації, що здійснюється за допомогою платних засобів поширення інформації з чітко зазначеним джерелом фінансування.

Рекламна діяльність (а саме засади рекламної діяльності та відносини, що виникають у процесі виробництва, розповсюдження та споживання реклами) в Україні регулюється Законом України «Про рекламу» № 270/96-ВР від 3 липня 1996 р. з численними змінами і доповненнями. Реклама у цьому законі визначається таким чином: це – спеціальна інформація про осіб чи продукцію, яка розповсюджується в будь-якій формі і в будь-який спосіб з метою прямого або опосередкованого одержання зиску.

Реклама як засіб маркетингових комунікацій *характеризується*:

- по-перше, неособистісним характером. Потенційні клієнти отримують рекламну інформацію не напряму від організації-виробника фізкультурно-оздоровчих послуг (продавця), а через пресу, телебачення, радіо, печатну продукцію і т. ін.;

- по-друге, однобоким спрямуванням. Реклама має лише один напрямок – від рекламодавця до адресату; сигнали зворотного зв'язку поступають лише у формі кінцевого результату купівельної поведінки споживачів;

- по-третє, невизначеністю з точки зору вимірювання ефекту. Ця особливість є наслідком неособистісного характеру реклами, оскільки зворотний зв'язок в рекламних комунікаціях має вірогідний, невизначений характер. Придбання послуг, які рекламує спортивна організація, може бути викликане великою кількістю факторів, які часто не мають відношення до реклами, носять суб'єктивний характер і практично не підлягають обліку та контролю.

Реклама – це потужний інструмент дії на споживача; вона призвана виконувати ряд важливих *функцій*, до числа яких відносяться:

- *економічна*: реклама спонукає споживача до придбання фізкультурно-оздоровчої послуги і тим самим прискорює процес купівлі-продажу, а отже, оборот капіталу. Більш того, реклама сама є потужною капіталомісткою індустрією;
- *інформаційна*: реклама забезпечує споживачів спрямованим потоком інформації про фізкультурно-оздоровчі послуги, їх цінові і якісні характеристики, умови придбання і використання, можливий ефект від занять обраним видом фізичної активності і спорту, а отже про спортивну організацію, виконувачів послуг та використання педагогічних технологій;
- *виховна*: реклама сприяє розповсюдженню знань у спортивно-оздоровчій діяльності, прищеплює споживачам певні навички (купівельної поведінки, ведення здорового, фізично активного способу життя, засвоєння валеологічних цінностей, досягнення і підтримання особистої фізичної кондиції, використання сучасних досягнень спортивної науки і практики та ін.);
- *естетична*: реклама, якщо вона виконана на високому художньому і професійному рівні, сприяє формуванню почуття прекрасного, прививає цільовій аудиторії гарний смак;
- *функція управління попитом*: реклама формує і розвиває потреби особистості до регулярних занять фізичними вправами і спортом, сприяє здійсненню ринкового вибору і спонукає до прийняття рішення про покупку послуг, що рекламуються. Крім того, реклама відповідає за формування контингенту постійних клієнтів і зберігає (нарощує) об'єм продажів фізкультурно-оздоровчих послуг.

Реклама відрізняється різноманітністю видів і форм. У табл. 8.5 наведені типові ознаки класифікації і видів реклами, які їм відповідають.

В залежності від *об'єкту рекламування* виділяють товарну рекламу та престижну.

Основне завдання *товарної* реклами – формування і нарощування попиту на послуги фізкультурних організацій. Вона інформує потенційних клієнтів про достоїнства різних типів фізкультурно-оздоровчих послуг, збуджує інтерес до них та сприяє продажу послуг.

Таблиця 8.5

**Основні критерії класифікації та види реклами, які їм відповідають**

<b>Критерії класифікації</b>	<b>Види реклами</b>
Об'єкт рекламування	Товарна і престижна
Характер реклами	Пряма і непряма
Спрямованість рекламного звернення	Інформування, переконання і нагадування
Тип рекламної аргументації	Раціональна і емоційна
Зосередженість на певному сегменті реклами	Селективна і масова
Засоби розповсюдження рекламної інформації	Телевізійна, реклама в пресі, зовнішня, радіо реклама, віщувальна реклама на транспорті, поліграфія, сувенірна продукція, direct-mail, реклама в Інтернеті

*Престижна, або імідж-реклама* – це реклама достоїнств спортивно-оздоровчої організації (споруди), яка вигідно відрізняється від конкурентів. Мета престижної реклами – формування позитивного іміджу спортивної організації, сприяння росту довіри до неї і до запропонованих нею послуг реальних і потенційних клієнтів, ділових партнерів, держави і суспільства в цілому. Зазвичай престижна реклама координується із заходами зв'язку з громадськістю (PR).

За *характером* розрізняють рекламу пряму і непряму.

*Пряма* реклама здійснюється на комерційних умовах і вказує рекламодавця, при цьому прямо виконуючи рекламну функцію відносно конкретного типу (пакету) фізкультурно-оздоровчих послуг або конкретної спортивної організації (споруди).

*Непряма* реклама виконує свою функцію в прихованій формі, не використовуючи прямих каналів рекламних комунікацій і не вказуючи безпосередньо на рекламодавця.

Показ по телебаченню рекламного ролика про конкретний спортивний комплекс і якісні характеристики його послуг – це пряма реклама. Якщо герой художнього фільму призначає важливу зустріч у холі спортивного комплексу, в якому він регулярно займається, або входить в цей спортивний комплекс – це непряма реклама.

Як свідчить практика, непряма реклама настільки ефективна, що в маркетингу навіть виник самостійний напрямок – *product placement* (*продакт-плейсмент* або *прихована реклама* (англ. *product placement*, дослівний переклад – «розміщення продукції») – рекламний прийом, який полягає в тому, що реквізит у фільмах, телевізійних передачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт або його логотип, або згадується про його позитивні якості. Прихована реклама не дозволена українським законодавством (стаття 9.5), який забезпечує інтеграцію функцій реклами і демонстрації продукту в художніх фільмах та телевізійних програмах.

За **направленням рекламного звернення** виділяють рекламу поінформування, переконання та нагадування.

Реклама *поінформування* спрямована на доведення до потенційних клієнтів інформації про спортивно-оздоровчі організації, які надають послуги, їх параметри, достоїнства і нововведення.

До числа основних завдань реклами поінформування входять:

- повідомлення ринку про традиційно пропоновані послуги та їх характеристики, а також про наміри спортивної організації вивести на ринок новинку-послугу;
- поінформування ринку про рівень і зміни цін на певні види фізкультурно-оздоровчих послуг;

– формування позитивного іміджу спортивно-оздоровчої організації.

Реклама *переконання* – найбільш агресивний вид реклами, основні завдання якої полягають у стійкому переконанні потенційних клієнтів спортивно-оздоровчої організації у перевагах рекомендованих нею послуг, формування бажання купити саме її, а не аналоги конкуруючих організацій.

Реклама *нагадування* призначена для підтримання зацікавленості споживача щодо існування певної спортивно-оздоровчої організації на ринку.

Взявши за основу *тип рекламної аргументації*, можна визначити два види реклами: раціональну і емоційну.

*Раціональна* реклама звертається до розуму потенційного користувача фізкультурно-оздоровчих послуг і експлуатує аргументацію раціонального характеру; *емоційна* реклама звертається до почуття, емоцій, згадок споживача, діючи через асоціації.

При *зосередженості на певному сегменті ринку* виділяють селективну і масову рекламу. *Селективна* (вибіркова) реклама чітко адресована певній групі споживачів (наприклад, батькам дітей дошкільного віку, які проживають недалеко від дитячо-юнацької спортивної школи зі спортивної гімнастики); *масова* реклама спрямована на широке коло реальних та потенційних клієнтів, ділових партнерів спортивно-оздоровчої організації, державні органи управління галуззю і суспільство в цілому.

Залежно *від засобів розповсюдження рекламної інформації* виділяють наступні види реклами.

**Реклама на телебаченні** відноситься до ефірних медіа, при цьому ефір використовується для передачі інформації, яка практично миттєво сприймається глядачем. потенційна аудиторія може не тільки чути, але і бачити рекламований товар, а, значить, запам'ятовувати рекламований образ товару або послуги. Повторення цього образу разом з мелодією, слоганом тощо робить рекламу ефективнішою.

*Переваги реклами на телебаченні:*

- миттєве та широке охоплення аудиторії;
- одночасно візуальний та звуковий вплив на глядача;
- можливість вибірково впливати на окрему аудиторію;
- можливість показати глядачеві, як він буде себе почувати, придбавши пропонований продукт або послугу;
- формування довіри до продукта або послуги.

*Обмеження телевізійної реклами:*

- висока вартість ефірного часу;
- вплив роликів-сусідів на сприйняття;
- існування певної групи людей, які не сприймають блокову рекламу та відразу перемикають канал.

*Для створення ефективної відео реклами необхідно дотримуватися деяких правил:*

- телереклама повинна з перших секунд контакту з глядачем привертати увагу (правило перших п'яти секунд і останнього слова);
- відеоряд повинен говорити про все, що хоче сказати рекламодавець – картинка набагато пріоритетніше текстового наповнення;
- картинка не повинна дублюватися текстом;
- товарний знак варто подавати на «порожньому» екрані один раз, щоб покупець зміг його запам'ятати;
- існують так звані «телевампири», які відволікають увагу від товару, що продається, і приковують його до себе, наприклад, діти та привабливі жінки.

*Можна виділити три основні форми реклами на телебаченні:*

- 1) пряма реклама на ТБ – ролики в рекламних блоках;
- 2) спонсорство – ТБ-реклама, інтегрована в передачу у вигляді рекламних заставок, розміщення логотипу тощо;



3) product placement – органічне впровадження ТБ-реклами товару в сюжетну тканину фільму (або будь-якого продукту індустрії розваг).

Основними моделями розміщення телевізійної реклами є:

- фіксоване розміщення (за кількість роликів та їхній час);
- «розміщення по рейтингах» або «розміщення по GRP».

*Головні індикатори телереклами.*

1. Gross Rating Point (скорочено GRP, укр. набраний валовий обсяг рейтингу) – показник інтенсивності рекламної кампанії на телебаченні, відповідає кількості контактів на 100 осіб для аудиторії, якій призначено певну кампанію. Наприклад, якщо рекламний ролик виходить з 12:30 до 12:35 на певному каналі, а у цей час цей канал дивиться 18,6% жінок у віці від 18 до 49 років, і якщо ця таргет-група має можливість подивитися ролик 2 рази (середня повторюваність ролика дорівнює 2), то GRP складе 37,2 для вказаної вище аудиторії.

2. Частка аудиторії (англ. share) – кількість телеглядачів певної передачі поділене на загальну кількість глядачів, які дивляться ТБ на даний момент.

3. Рейтинг (англ. rating) – кількість телеглядачів з цільової аудиторії, які дивляться передачу, для якої визначається рейтинг, поділена на кількість усіх потенційних телеглядачів, та помножена на 100%.

4. Охоплення аудиторії (англ. reach) – число телеглядачів, які бачили рекламу 1 або певну кількість разів, поділене на потенційну аудиторію.

5. CPC (англ. cost per contact) – вартість контакту. Вартість розміщення одного рекламного повідомлення, поділене на величину потенційної аудиторії.

6. CPT (англ. cost per thousand) – вартість розміщення одного рекламного повідомлення, поділена на величину потенційної аудиторії рекламоносця та помножена на 1000.

7. Спорідненість (англ. affinity) – показник цільової аудиторії, що дивиться певну рекламу, відносно всього населення (у відсотках).

Незважаючи на високу вартість, телевізійна реклама забезпечує найнижчу ціну одного контакту, реклама на телебаченні залишається однією з головних компонентів великих рекламних кампаній.

Телебачення – ведучий носій реклами іміджу спортивних організацій, споруд, команд, персоналій і т. ін. Телереклама має найбільшу аудиторію і, як наслідок, найвищі рівні результативності та ціни.

Серед найбільш розповсюджених видів телевізійної реклами можна виділити: рекламні ролики (кліпи), телевізійні рекламні об'яви, рекламні телерепортажі і передачі, а також рекламні заставки в перервах між передачами.

**Реклама в пресі** є одним з найефективніших видів реклами:

- рекламна інформація в пресі доступна в будь-який час, тобто завжди є можливість знову перечитати її (що виключено, наприклад, у телевізійній і радіо рекламі);
- рекламний контакт триваліший, ніж у інших рекламоносцях;
- преса сегментована й має свою певну аудиторію (зокрема, існує спеціалізована преса);
- велика ймовірність «віддаленого ефекту», коли процес покупки віддалений у часі від виходу рекламної публікації (оголошення можна вирізати та зберігати протягом певного часу);
- реклама у пресі може бути набагато інформативнішою, ніж в електронних ЗМІ, вона може втримувати увагу набагато довше (рівень запам'ятовування реклами при 100 GRP на телебаченні становить 4%, у той час як у пресі – 11,5%, до того ж спостерігається більш високий рівень розуміння рекламного повідомлення).

*Серед основних переваг преси можна назвати:*

- доступна вартість рекламної площі;
- доступність рекламного повідомлення в будь-який час і більша тривалість його дії, а також можливість повторного спрацювання рекламного повідомлення;
- можливість вибору певної аудиторії читачів;
- оперативність в розміщенні і, в разі необхідності, можливість зміни змісту реклами;
- можливість розміщення як в конкретному регіоні, так і в масштабах цілої країни;
- можливість вибору мови для різних регіонів (при розміщенні матеріалів типу «стаття»);
- можливість вибору місця на полосі;
- високий рівень довіри потенційного споживача до місцевої преси.

*Рекламу в пресі умовно можна поділити на дві групи:*

- 1) рекламні оголошення та
- 2) публікації оглядово-рекламного характеру, до яких відносяться статті, репортажі тощо – вони містять пряму або непряму інформацію.

Найбільша кількість *контактів* фіксується у випадку, якщо рекламне оголошення розміщується на:

- обкладинці,
- обкладинці ззаду (остання сторінка),
- другій та третій сторінці,
- на сторінці праворуч угорі (далі пріоритетні місця для розташування реклами є такими – верхня ліва частина сторінки, нижня права частина та нижня ліва частина сторінки).

Реклама в газетах, журналах і спеціалізованих рекламних виданнях – одна з найпоширеніших форм реклами в світі. На друковану рекламу припадає 93% рекламних видатків у Швеції, 83 – у Нідерландах, 75 – у Німеччині, 64 – у Великій Британії і 53% – у США. У середньому 87% читачів газет звертають увагу на рекламу, однак назву торгової марки або логотип помічають лише 34%. Приблизно 19% людей читають половину або весь текст рекламного звернення, тобто 44% тих, що помітили рекламу, знайомляться з її змістом.

Мінімальна ефективна частота контактів, тобто мінімальна кількість контактів за один рекламний цикл, зростає на 20% при збільшенні рекламної площі макету у 2 рази (з однієї шпальти до двох), зменшується на 30% при зменшенні площі макету у 2 рази (до половини шпальти), збільшується на 50% при додаванні 1 кольору (до чорно-білого макету) та на 80% при додаванні 2 кольорів. Якщо рекламу «жіночого товару» розмістити у секції видання про спорт, увага жіночої аудиторії зменшується до нього на 50%, якщо рекламу «чоловічого товару» розмістити у новинах моди або у розділі «жіночі історії», увага до неї чоловіків зменшується на 40%. Якщо реклама розміщена на обкладинці мінімальна ефективна частота контактів збільшується на 30%, реклама на 2-й та 3-й сторінках обкладинки збільшує ефект уваги на 20%. У читачів журналів реклама без ілюстрацій практично не викликає зацікавленості.

#### *Переваги реклами в газетах:*

- на визначеній території небагато конкуруючих між собою місцевих газет, що полегшує вибір ЗМІ;
- місцева газета, як правило, має значний тираж, тобто доходить до більшого числа споживачів, ніж інші місцеві ЗМІ. Типова газета, що займає в місті позиції монополіста, за даними фахівців, доходить до 65% дорослого населення міста;

- у читача рекламних оголошень у газеті є більше часу на осмислення змісту оголошення, ніж у випадку реклами на радіо чи телебаченні;
- у газетній рекламі можна розмістити карту або план, що покажуть, як дістатися до пункту продажу, а також детальнішу інформацію щодо умов продажу;
- оголошення в газеті можна розмістити за 1-3 дні до виходу, буквально в останню хвилину можна внести зміни в макет;
- розмістити оголошення в газеті простіше та дешевше, ніж в інших ЗМІ. Зробивши один раз оригінал-макет, можна користуватися ним багаторазово.

*Недоліки газетної реклами:*

- споживачі часто-густо ігнорують газетну рекламу. У газеті певне оголошення розміщується поряд з найрізноманітнішими оголошеннями інших компаній – досить складно виготовити газетне оголошення, що настільки різоче відрізнятиметься від інших, щоб притягати погляд читача;
- читачі газет, як правило, зрілі особистості, що свої пристрасті до тих або інших товарів змінюють менш охоче, ніж аудиторія інших ЗМІ;
- іноді якість друку в газеті буває дуже низькою, через що втрачається якість фотографій, тексту тощо;
- у типового сучасного читача газет менше часу на їхнє читання, ніж у читача минулих років.

Реклама у спеціалізованих виданнях, галузевих журналах, у зв'язку з професійною зацікавленістю початкова увага до реклами має досить високий рівень — майже 64 % для чотириколірної реклами. Реклама на дві шпальти привертає на 70% уваги більше, ніж односторінкова, а кольорова на чотири кольори — на 20 % більше, ніж чорно-біла.

Реклама на обкладинці галузевого журналу збільшує мінімальну ефективну частоту контактів на 30%. Розміщення реклами в край, без полів, веде до збільшення уваги в середньому на 20%, що зовсім не характерно для часописів споживчого призначення. Реклама у вигляді окремого додатку збільшує увагу на 30% — це можна пояснити тим, що журнал відкривається саме на тому місці, де розміщені вкладки.

**Зовнішня реклама** (англ. out-of-home) – реклама на вулицях (щити, перетяжки тощо), на фасадах будівель фірм-рекламодавців (вітрина, дашок тощо), а також на транспорті, включаючи метро.

Юридично зовнішня реклама регулюється законом України «Про рекламу», а також розпорядженнями місцевих адміністрацій. Наприклад, відповідно до розпорядження Київського міського голови від 5 грудня 2008 р. №531 «Про питання зовнішньої реклами в м. Києві» у Києві єдиним органом, який правомочний встановлювати порядок розміщення зовнішньої реклами та ухвалювати рішення про видачу дозволів на розташування рекламних засобів, є виконавчий орган Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація).

Найбільшим оператором зовнішньої реклами в Україні є компанія «BigBoard».

Зовнішня реклама вважається другою по дійовості після телевізійної і нараховує (в залежності від носіїв реклами) більше двадцяти видів, наприклад:

- щитова реклама (рекламні щити, брендмауери, афіші, транспоранти, світлові вивіски, електронні табло і екрани);
- реклама в місцях продажу (надання) фізкультурно-оздоровчих послуг (вивіски, покажчики, оформлення інтер'єрів спортивних організацій і споруд, фірмовий одяг персоналу);
- реклама на транспорті (рекламні звернення на зовнішніх поверхнях і в салонах транспортних засобів, а також на зупинках).

**Радіо реклама** включає: радіооб'яви – інформацію, яку зачитує диктор; радіороліки – спеціально підготовлені постановочні радіо сюжети тривалістю від 15 с до 1 хв., які розігруються декількома акторами; радіорепортажі (наприклад, з місця проведення спортивних змагань і подій); спеціальні передачі рекламного характеру.

*Радіо реклама має такі переваги:*

- проникнення (у порівнянні з іншими ЗМІ);
- оперативність;
- вибірковість (будь-який слухач має доступ до великої кількості різних радіопрограм), можливість сегментувати аудиторію за географічним принципом;
- супровід (радіо може супроводжувати людину, яка займається іншими справами; окрім того слухачі рідше переходять з програми на програму під час рекламних блоків у порівнянні з телебаченням);
- інтерактивність (дозволяє інтерактивність аудиторії через телефонні дзвінки та інтернет);
- вільний доступ (необмежений доступ слухача до тієї чи іншої станції);
- висока якість звуку.

*Класифікація рекламних радіороликів:*

- 1) інформаційний (надані клієнтом відомості, прочитані під музику або у супроводі аудіоспецефектов; вартість виготовлення - 150-250 доларів);
- 2) ігровий (оригінальний текст, найчастіше діалог, у якому 2 або 3 учасники презентують інформацію; містить звукові спецефекти, більш складний звукомонтаж; вартість виготовлення - 250-400 доларів);

3) музичний (джингл; оригінальна музика, оригінальний текст (вірші до рекламної пісні або римовані фрази з назвою продукту / назвою компанії / слоганом / телефоном), 1-2 професійних акторів або співаків, спецефекти, складний звукомонтаж; вартість виготовлення - від 400 доларів);

4) іміджевий (найчастіше музичний ролик; відсутні телефони, адреси, реклама спрямована лише на торгівельну марку, продукт, його запам'ятовуваність і впізнавання).

**Віщувальна реклама на транспорті** зазвичай представлена рекламними об'явами і аудіороліками тривалістю 15-45 с.

Головні достоїнства віщувальної реклами – це:

по-перше, її невисока ціна;

по-друге, можливість географічного таргетингу – спрямованої дії на потенційних клієнтів спортивно-оздоровчої організації, які регулярно користуються даним маршрутом міського транспорту і проживають в межах транспортної доступності від спортивної організації, яку рекламують;

по-третє, повторення рекламних звернень до однієї і тієї ж цільової аудиторії, яка необхідна для підвищення ефективності реклами.

**Рекламна поліграфія** включає рекламні об'яви, листівки, проспекти, брошури, а також відповідним чином оформлені абонементи, клубні картки, разові талони, білети, купони, запрошення, які дають право відвідувати фізкультурно-спортивну організацію і користуватися її послугами.

**Роздаточний матеріал та сувенірна продукція** – дійовий засіб не лише реклами, але й publicity – забезпечення публічності, популярності і не тільки спортивно-оздоровчих організацій, споруд, послуг, але й спортивних команд, ідей, подій у сфері фізичної культури та спорту.

Роздаточні матеріали (англ. novelty items) — це матеріали, які використовуються здебільшого в акціях, для інформування споживачів у пунктах продажу тощо. Швидкість розробки та друку, відносно невелика



ціна дозволяють використовувати такі матеріали для стимулювання збуту, розпродажу, відкриття пунктів продажу тощо.

*Як роздаточний матеріал* найчастіше використовуються:

- флаєри,
- буклети (розміри А5, А4, А3),
- листівки,
- брошури (розміри А6, А5, А4),
- наліпки.

В акціях, а також у схемах лояльності часто використовується *сувенірна продукція*:

- поліграфічні сувеніри – кишенькові календарі, конверти, бейджі, квитки, паперові і поліетиленові пакети, сертифікати, грамоти, дипломи, вимпели та прапори, щоденники тощо;
- сувеніри з металу – брелоки, візитниці, запальнички, значки, відкривачки, штопори, ножі, ручки, фляги, ліхтарики, футляри для ручок і чохли, годинники тощо;
- сувеніри з кераміки – попільнички, фляги, чашки та фужери тощо;
- сувеніри з інших матеріалів – гаманці та портмоне, сірники, сумки та портфелі, текстильна продукція.

**Word of mouth.** Маркетинг поголосу, маркетинг пліток, «ворд оф маус» (англ. Word of mouth, Buzz Marketing) – заходи з комунікації, які передбачають передачу інформації про торгівельну марку або товар індивідуально від однієї людини до іншої (або до певної групи людей) під час розмови, телефонної розмови, у блогах, через електронну пошту, поширюючи інтернет-фільми тощо.

«Ворд оф маус» є однією з найефективніших форм стимулювання збуту, оскільки споживачі зазвичай більше довіряють позитивній характеристиці товару від своїх знайомих, людей свого кола тощо, ніж,

наприклад, рекламі. Найголовнішими формами контакту у «ворд оф маус» є індивідуальний контакт та інтернет (наприклад, блоги чи Веб 2.0).

Приклади «ворд оф маус»:

1. Evangelist marketing – заходи з маркетингу, які передбачають формування такої довіри у клієнта до товару, що клієнт з власної волі починає переконувати інших споживачів купити цей товар.

2. Вірусний маркетинг (англ. viral marketing) – створення веселих і цікавих повідомлень, які позитивно сприймаються споживачами. Часто це повідомлення, що розсилаються електронною поштою, або інтернет-фільми.

3. Блогінг (англ. Brand blogging) – створення блогів та участь у блогосфері, обмін цінною інформацією між учасниками блогінгу.

4. Community marketing – створення та підтримка нішевих цільових груп (спільнот), яких може зацікавити певна торгівельна марка (групи користувачів, фан-клуби, інтернет-форуми тощо).

5. Product seeding (дослівно – укр. сіяння товару) – надання товару – часто безкоштовно – впливовим людям (представникам влади, журналістам, відомим блогерам тощо).

6. Cause marketing – заохочення обговорення соціальних питань, щоб отримати підтримку людей, які вважають це питання важливим.

7. Trendsetting – створення моди для заохочення споживання товарів та певних брендів, заохочення готовності наслідувати приклад інших людей – законодавців моди; часто стосується одягу, гаджетів, способу життя тощо.

**Інтернет як рекламоносій** (internet marketing, viral marketing та digital marketing)

Одним з цікавих підходів до маркетингу є комунікація у соціальних мережах (англ. viral marketing), яка, по суті, дуже схожа на «усну рекламу» (англ. word

of mouth advertising, рос. изустная реклама). Серед соціальних мереж, які використовуються для цього типу комунікації, можна назвати:

- MySpace
- Orkut
- Friendster
- LinkedIn (пошук роботи для професіоналів)
- Mixx
- Stumbleupon
- Reddit
- Twitter
- Flickr (обмін фотографіями)
- Odnoklassniki.ru

Соціальні мережі є одним із втілень інтерактивних можливостей сучасного інтернету (Веб 2.0). Комунікація в соціальних мережах використовує бажання самоідентифікації осіб як членів певної групи. Якщо у класичному інтернет-маркетингу головним завданням є збільшення трафіку сайтів, у соціальних мережах використовується той самий принцип: користувачі залучають нових членів групи (яка найчастіше є нішевою), використовуючи принципи «усної реклами». Таким чином існує можливість створити власну соціальну мережу навколо якогось нішевого товару (послуги).

Комунікація у соціальних мережах використовує відомий принцип «шести потисків рук» (англ. 6 degrees of separation), який стверджує, що будь-хто може бути зв'язаний з іншою людиною не більше, ніж з допомогою 6 спільних знайомих. У комунікації у соціальних мережах беруть участь такі особи:

- з'єднувачі (англ. connectors), які мають особливо велику кількість знайомих, яких можуть залучити до соціальної мережі,

- знавці (англ. mavens), які мають здатність розпочати «усну комунікацію»,
- продавці (англ. salespersons), які мають здатність переконувати інших осіб у чомусь.

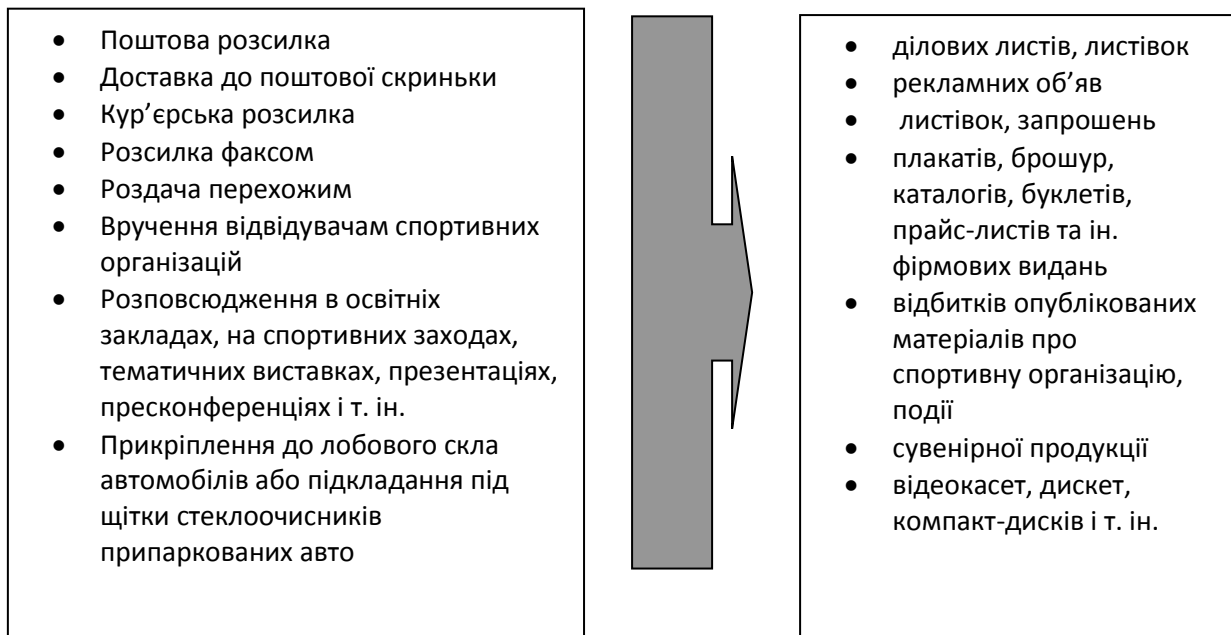
Цікаво те, що соціальна мережа працює не лише он-лайн, але і офф-лайн. Найцікавіший елемент соціальної мережі — розмови, дискусії (контент, який створюється самими споживачами мережі). Соціальні мережі є, можливо, найдешевшим рекламним засобом для PR.

Після введення оплати за деякі послуги мережі «Odnoklassniki.ru», у середовищі спеціалістів з маркетингу України почалося обговорення стратегії розвитку цього ресурсу. У зв'язку зі зменшенням маркетингових бюджетів українські маркетингові агентства та «сейлз-хаузи» пропонують використовувати саме комунікацію у соціальних мережах як заміник традиційних медіаносіїв.

Цей вид реклами має великі перспективи, оскільки сьогодні сітьовий ринок розвивається в усьому світі найшвидше. Провідними інструментами Інтернет-реклами є: web-сайти, банерна реклама, реклама на електронних конференціях, реклама через електронну пошту.

**Direct-mail** – це розсилка рекламних матеріалів на адреси постійних або потенційних клієнтів, а також ділових партнерів спортивно-оздоровчої організації. Така реклама передбачає цілеспрямовану комунікацію з попередньо наміченими (включеними до списку для розсилки) адресатами як потенційними клієнтами.

Якщо раніше direct-mail практикувалася лише в одній модифікації - у формі доставки (нерідко жалюгідних) рекламних листівок у поштові скриньки, то сьогодні виділяють наступні різновиди прямої розсилки (рис. 8.5).



*Рис. 8.5. Основні різновидності direct-mail*

### **Питання 8.6. Public relations і пропаганда в системі маркетингу**

**Public relations (PR)** – це:

- спрямовані дії, які створюють атмосферу розуміння і взаємної довіри як між спортивно-оздоровчою організацією і різними аудиторіями, так і в самій спортивно-оздоровчій організації;
- система зв'язків з громадськістю, яка передбачає діяльність, що спрямована на покращення взаємовідносин між спортивно-оздоровчою організацією та громадськістю, а також з тими, хто вступає з нею в діловий контакт як всередині організації, так і за її межами.

Сьогодні зв'язки з громадськістю представляють собою повністю сформований самостійний конкурентоспроможний напрямок бізнесу зі щорічним оборотом у сотні мільярдів доларів. Він активно розвивається і в сфері фізичної культури та спорту.

Public relations включає наступні основні напрямки (рис. 8.5):

Основні *завдання PR-діяльності* розподіляють на дві групи.

*Завдання всередині* спортивно-оздоровчої організації:

1. Дослідження громадської думки в колективі та встановлення атмосфери доброзичливості і підтримки.

2. Організація внутрішньофірмових комунікацій з метою формування корпоративної культури і традицій, єдиного фірмового стилю і соціальної відповідальності працівників спортивно-оздоровчої організації.

3. Профілактика конфліктів, зниження текучості кадрів.

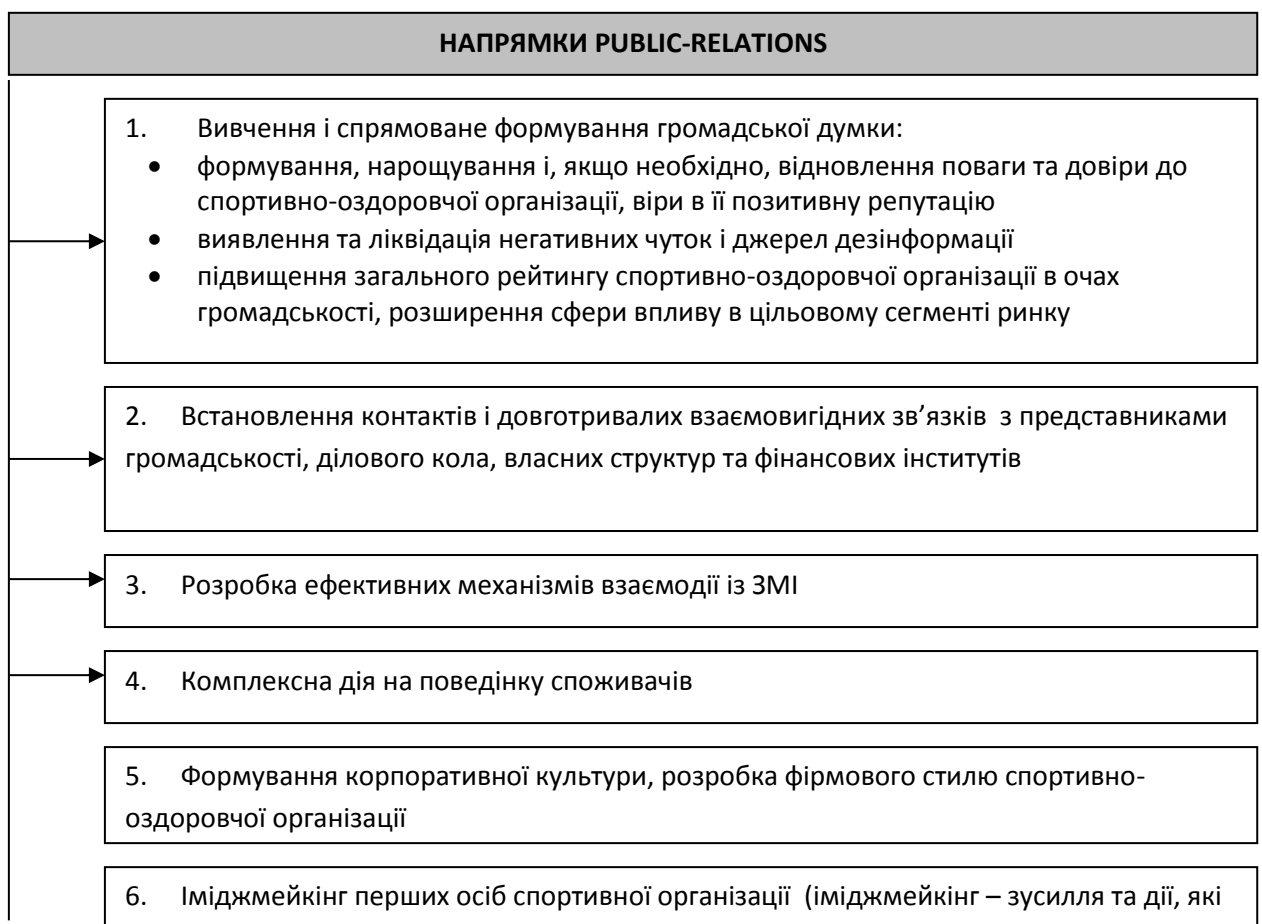
4. Підготовка виступів керівництва, вручення премій, нагород.

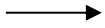
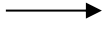
5. Організація системи іміджмейкінгу перших осіб фізкультурної організації, розробка рекомендацій.

*Завдання поза спортивною* організацією:

1. Дослідження громадської думки, «розкрутка» бренду спортивно-оздоровчої організації.

2. Створення інформаційних продуктів, організація інформаційних потоків з метою формування ефективних доброзичливих взаємозв'язків із цільовими аудиторіями.





*Рис. 8.5. Основні напрямки public relations*

3. Розробка моделі антикризового управління спортивною організацією. Під час кризи маркетингу слід приділяти особливу увагу, оскільки в момент початку зростання оптимізований маркетинг є додатковою перевагою для компанії:

- не скорочувати видатки на службу маркетингу;
- переформатувати стратегію, приділяти більшу увагу інноваційним проектам (педагогічним технологіям і т. ін.);
- оптимізувати асортимент послуг, відмовитися від тих, які не приносять доходу;
- ціноутворення зробити гнучкішим, система знижок і бонусів має бути переглянута;
- мають зменшитися видатки на коштовні рекламні кампанії, увагу потрібно приділяти малобюджетному «партизанському маркетингу»;
- постійний моніторинг та прогноз розвитку ринку, бачення перспективи відродження ринку або окремих його сегментів;
- маркетингові дослідження мають бути оперативними;
- особливу увагу приділяти програмам лояльності.

4. Організація відносин із ЗМІ, діловими партнерами, представниками владних і фінансових структур, громадськістю.

5. Організація системи іміджмейкінгу (брендінгу) спортивної організації, розробка рекомендацій.

Основною метою *public relations* є встановлення довірених, доброзичливих стосунків з цільовими аудиторіями для формування високого іміджу та отримання комерційного успіху.

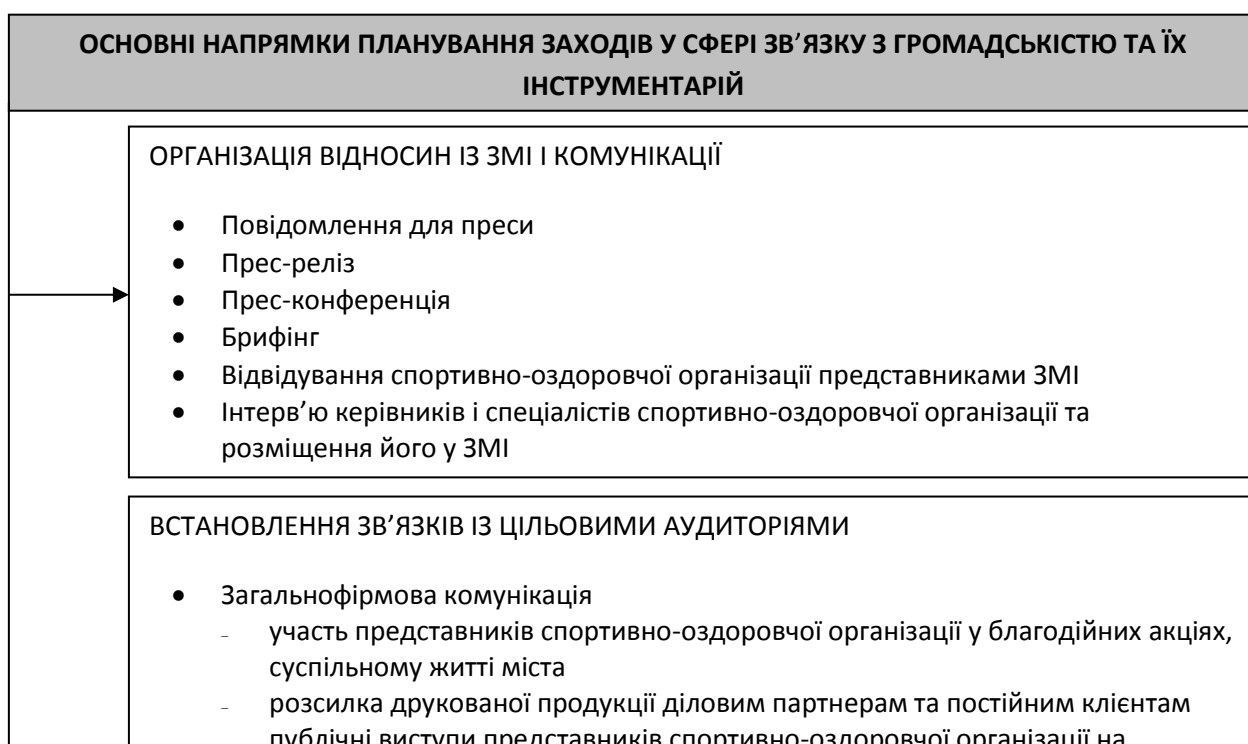
Основні функції *public relations* представлені в табл. 8.6.

Таблиця 8.6

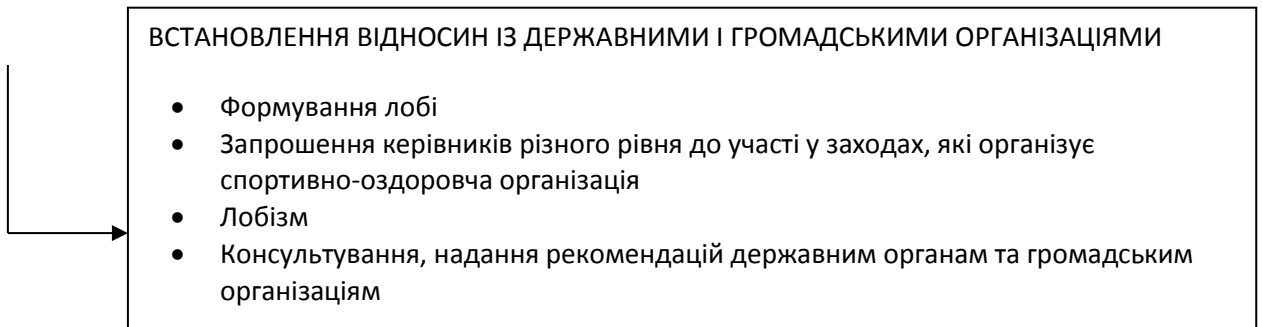
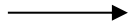
### Основні функції *public relations* та напрямки їх реалізації

Функції	Напрямки реалізації
1. Аналітико-прогностична	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планування і проведення маркетингових, соціологічних та ін. досліджень, спрямованих на вивчення громадської думки, позицій і дій ділових партнерів та конкурентів, настрою і реакції населення</li> <li>Аналіз, синтез та обробка результатів дослідження</li> <li>Підготовка масиву аналітичних даних для прийняття управлінських рішень</li> <li>Вироблення інформаційної політики, стратегії і тактики</li> </ul>
2. Організаційно-прогностична	Організація і проведення PR-кампаній та окремих акцій
3. Інформаційно-комунікативна	Продукування і тиражування інформації для інформаційно-пояснювальної та пропагандистсько-рекламної роботи з партнерами по спілкуванню, а також для внутрішньофірмових комунікацій
4. Консультативно-методична	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведення консультацій з організації і налагодження відносин з громадськістю</li> <li>Розробка концептуальних моделей співпраці і соціального партнерства, програм, PR-кампаній та акцій</li> </ul>

Провідні напрямки планування і реалізації заходів у сфері зв'язку з громадськістю представлені на рис. 8.6.







*Рис. 8.6. Основні напрямки планування та реалізації PR-акцій*

Інструментами **організації відносин із ЗМІ і комунікації** слугують:

- **повідомлення для преси** – стаття інформаційного характеру, головна мета якої полягає в тому, щоб зробити відомими нові дані про діяльність спортивно-оздоровчої організації. Практично всі засоби масової інформації і комунікації готові друкувати чисто інформаційний матеріал; особливого ті відомості, в яких є елемент новизни;

- **прес-реліз** – підбір інформації про спортивно-оздоровчу організацію, її послуги та перспекти в діяльності. Прес-релізи розсилаються поштою, через канали комп'ютерного зв'язку, роздаються журналістам на виставках, презентаціях, благодійних акціях;

- **прес-конференція** – збори представників печаті, радіо, телебачення, які офіційно скликаються для оголошення будь-якої важливої інформації, відповідей на запитання. Прес-конференції зазвичай проводяться в тих випадках, коли тема, яка обговорюється, актуальна або має елемент новизни;

- **брифінг** – коротка прес-конференція, яка влаштовується керівництвом спортивно-оздоровчої організації при надзвичайних ситуаціях, скандальних ситуацій або інших неординарних подіях, пов'язаних з її внутрішньою або зовнішньою діяльністю, які вона вважає за необхідне висвітлити або пояснити. В рамках брифінгу спілкування має не діалоговий, а односторонній віщувальний характер;

- **відвідування спортивно-оздоровчої організації представниками ЗМІ.** Зазвичай мета подібних заходів – отримати одну або декілька статей, які використовують редакційне, а не платне місце у ЗМІ і комунікації, тобто створення publicity;

- **інтерв'ю керівників та спеціалістів** спортивно-оздоровчої організації і розміщення його в пресі, на радіо, телебаченні. Такі заходи переслідують цілі, по-перше, розміщення про себе вигідної інформації і, по-друге, встановлення доброзичливих контактів із працівниками ЗМІ, а в перспективі – формування так званого журналістського лобі.

**Організація зв'язку з цільовими аудиторіями** (соціальними групами) слугує зміцненню взаєморозуміння між ними і спортивно-оздоровчою організацією. Для цього можуть використовуватися такі прийоми і засоби, як загальнофірмова комунікація, пропаганда, спонсорство і т. ін.

*Загальнофірмова комунікація* – діяльність, яка спрямована на поглиблення розуміння громадськістю специфіки роботи спортивно-оздоровчої організації.

Основними інструментами загальнофірмової комунікації є:

- участь керівництва і представників спортивно-оздоровчої організації в благодійних акціях, суспільному житті міста;
- розсилка друкованої продукції (рекламних листівок, проспектів, брошур, запрошень, офіційних звітів про діяльність спортивно-оздоровчої організації) засобом масової інформації, навчальним закладам, реальним і потенційним діловим клієнтам;
- публічні виступи представників спортивно-оздоровчої організації на конференціях, бізнес-семінарах, процедурах відкриття спортивних організацій, спортивно-видовищних заходах і відкритті нових спортивно-оздоровчих споруд;
- членство керівників і представників спортивної організації в різних виборних органах і комітетах;
- організація та проведення поточних і представницьких прийомів, конференцій, «круглих столів»;

*Прийом* – це одна із форм внутрішнього і зовнішнього життя спортивно-оздоровчої організації, підготовлена заздалегідь, розроблена і забезпечена її керівництвом та PR-спеціалістами. Розрізняють поточий і представницький види прийомів. Поточий прийом здійснюється у спортивно-оздоровчої організації щоденно на регулярній основі в ході її повсякденної ділової активності; представницький прийом – організована форма спілкування, яка носить епізодичний характер і використовується у випадку знаменних дат, ювілеїв, річниць заснування спортивної організації. Представницькі прийоми зазвичай супроводжуються зустріччю із високопоставленими гостями, делегаціями від організацій-партнерів.

**Спеціалістам управління індустрії фітнеса**

**2-й Всеукраїнський ФІТНЕС-САМІТ**

**Кращі фітнес-проекти-2011**

**12 квітня 2011 р. м. Київ**

**Готель «Дніпро»**

Конференційна зала

**Шановні колеги і друзі!**

Запрошуємо Вас прийняти участь у 2-му Всеукраїнському саміті з питань управління в індустрії фітнесу, авторитетному професійному заході, який є всеукраїнською платформою для зустрічей і професійних дискусій з провідними експертами та бізнесменами галузі. 2-й Всеукраїнський саміт присвячений кращим проектам 2011 р.

Презентація клубу включає:

- **Концепцію проекту**
- **Архітектурну концепцію, планування**
- **Технології фітнес-програм**
- **Технології сервісу**
- **Технології просування**

Учасники саміту становляться свідками розкриття технологій реально існуючих фітнес-проектів з етапу проектування до запуску. Презентори саміта – топ-менеджери, які безпосередньо приймали участь в реалізації проектів, поділяться із слухачами тонкощами оперативного та стратегічного управління.

*Конференції* виступають дійовим засобом підтримання зв'язків, обговорення і рішення проблем у професійних, ділових та власних співтовариствах. Їх метою зазвичай є просування нових ідей, проектів або фізкультурно-оздоровчих послуг. За способом організації конференції нагадують збори, присвячені розгляду певної проблеми або теми. Вони можуть бути внутрішніми (призначеними для трудового колективу

спортивно-оздоровчої організації) і зовнішніми (орієнтованими на зовнішню аудиторію). Основою конференції є завчасно підготовлені виступи авторитетних працівників спортивно-оздоровчої організації, а також представників громадських організацій, бізнесу, спортивної науки, органів влади в рамках професійних інтересів тих, хто зібрався. Час доповідей і виступів зазвичай обмежено 10-20 хв. Наведемо приклад.

«Круглий стіл» як одна із форм загальнофірмової комунікації представляє собою спеціально організовану процедуру обговорення ідеї, проблеми, яка має значення для широкого кола громадськості. Учасниками «круглих столів» зазвичай становляться авторитетні представники спортивної науки, фінансових інститутів, державних і громадських організацій. Участь у «круглих столах» представників спортивної організації сприяє підвищенню її іміджу та популярності.

Перерахуємо процедурні аспекти організації і проведення «круглих столів». Тема і питання, які будуть обговорюватися плануються завчасно; учасників знайомлять з ними приблизно за 10-14 днів до початку засідання, що дає їм можливість підготувати аргументи, матеріали для демонстрації, цифри і факти, що робить обговорення більш конструктивним і предметним. Число учасників зазвичай не перевищує 14-15 чол.; їм видаються бейджики, які полегшують спілкування. Роботою «круглого столу» керує ведучий. На початку засідання він сам представляє або пропонує присутнім представитися, потім об'являє регламент виступів. У процесі обговорення ведучий може тактично перервати виступ або, навпаки, виділити додатковий час. По закінченні «круглого столу» ведучий коротко, в межах 2-3 хв., підводить підсумки зустрічі.

=====Круглий стіл=====

**Сумщина-спорт. Екстремальний відпочинок.  
Будівництво і експлуатація спортивних споруд**

**15-18 травня 2011 р. Суми,  
СумДПУ ім. А. С. Макаренка**

***Проводиться за підтримкою Обласної ради  
Сумської області***

- Спеціалізовані покриття: покриття для футболу, ручного м`яча
- Специфіка освітлення спортивних об'єктів
- Опалення спортивних споруд індивідуальними газовими котлами
- Організація спортивних заходів
- Особливості експлуатації спортивних споруд
- Збільшення прибутку за рахунок розширення комерційної діяльності спортивних споруд
- Планування рекламного бюджету
- Спортивні споруди різних видів.

До участі у діловій програмі запрошуються представники органів законодавчої і виконавчої влади, Українського союзу туристичної індустрії, експерти, представники ЗМІ, інвестори, представники спортивної індустрії м. Суми.

- ***Пропаганда*** – цілеспрямована діяльність по розширенню позитивної інформації про спортивно-оздоровчі організації і послуги, які вона пропонує в межах закону.

Форми пропаганди як засобу маркетингових комунікацій різноманітні.

Прикладами пропагандистських акцій можуть бути:

– компанії, присвячені висвітленню переваг нових видів спорту і активного відпочинку, спортивних споруд, технологій навчання, оздоровлення, тренування і можливостей їх втілення в конкретні типи фізкультурно-оздоровчих послуг;

– дні відкритих дверей, які дають можливість всім бажаючим ознайомитися з керівництвом спортивно-оздоровчої організації, її діяльністю, планами. Дні відкритих дверей – це по суті демонстрація роботи організації зсередини, що передбачає підготовку рекламно-

інформаційних стендів, екскурсій по спортивній організації. Екскурсії вимагають детальної підготовки і розробки сценарію, узгодження з керівництвом плану фізкультурно-оздоровчих та спортивно-розважальних заходів, маршрутів і об'єктів відвідування, визначення і підготовки гідів;

– презентації – прийоми, які проводяться у випадку відкриття і представлення нової спортивно-оздоровчої організації, демонстрації нових (реконструйованих) спортивних майданчиків, типів послуг і технологій їх надання, нового керівництва спортивної організації, при виході на нові ринки збуту.

*Сценарій презентації* зазвичай передбачає:

- представлення ведучим презентацій керівників і провідних спеціалістів спортивної організації, окремих особливо важливих гостей;
- виступи спеціалістів – розробників інноваційних проектів або демонстрація рекламних фільмів тривалістю 7-12 хв. із сюжетами, які відображують ідею презентації (інновації, актуальність, суспільне і галузеве значення, оригінальність об'єкту презентації);
- короткі повідомлення керівників і провідних спеціалістів спортивної організації протягом 2-3 хв. з питань, які цікавлять присутніх, з демонстрацією макетів нових спортивних споруд, наочних матеріалів про технології виробництва фізкультурно-оздоровчих послуг;
- виступи гостей з побажаннями, коментаріями, привітаннями, конструктивними пропозиціями і зауваженнями; вручення гостям сувенірів, альбомів, пам'ятних значків, адрес;

- вечерея, банкет або фуршет, неформальний обмін думками, контакти і різні форми ділового спілкування;
- виставки – ефективні форми маркетингових комунікацій, які об'єднують їх основні елементи: пропаганду, зв'язок із громадськістю, рекламу, стимулювання збуту.

Міжнародне бюро виставок визначає *виставку* як показ, основна мета якого – просвіта публіки шляхом демонстрації існуючих у розпорядженні людини засобів для задоволення потреб в одній або декількох сферах її діяльності (або її майбутніх потреб).

За останні десятиріччя виставкова діяльність стала невід'ємним компонентом культури ділової активності вітчизняних виробників спортивних товарів і послуг. Важливість виставок як елементу комунікативної практики сьогодні визнається на всіх рівнях їх організації аж до державного.

Особливо ефективні виставкові заходи у поєднанні з комплексом супутніх рекламних і PR-заходів (рекламною кампанією в пресі, проведенням конференцій, бізнес-семінарів, «круглих столів», презентацій, прес-конференцій і т. ін.).

Виставкові заходи дозволяють вирішити маркетингові завдання:

- забезпечити publicity, закріпити імідж та інтенсифікувати рекламу організації-виробника;
- продемонструвати потенційним клієнтам і діловим партнерам можливості організації-експонента;
- встановити контакти з представниками органів влади, інвесторами, експертами, поставщиками і споживачами, укласти угоди про співпрацю;



- встановити контакти з представниками ЗМІ і за їх допомогою представити цільовій аудиторії потенціал експонента;
- оцінити свою позицію на ринку, проаналізувати пропозиції і методи роботи конкурентів;
- отримати інформацію про кон'юнктуру ринку і тенденції її розвитку.

**Спонсорство** (спонсорінг, англ. *underwriting, sponsoring* – «особа, яка фінансує захід») – добровільна безприбуткова участь фізичних та юридичних осіб у матеріальній підтримці благодійної діяльності з метою популяризації винятково свого імені (назви), торгової марки. Закон про рекламу вказує про пряму причетність спонсора до рекламодавця, а саму інформацію про нього – до реклами. Всі інші права і обов'язки регламентуються так; «Спонсор не вправі вмішуватися в діяльність того, кого він спонсорує».

Спорт – це один із найбільш розвинених напрямків спонсорства. Самі спонсори вважають, що вкладаючи гроші в спорт, вони мають суттєву вигоду, яка, перш за все, полягає у виході на широку цільову аудиторію.

Спонсорство спортивних змагань і заходів, організацій, команд, окремих спортсменів дозволяє господарським організаціям вирішувати комунікативні завдання, в тому числі:

- нагадувати широкій аудиторії про фірму-спонсора;
- створювати і зміцнювати імідж спонсора;
- створювати у працівників фірми позитивний образ компанії, сприяти формуванню корпоративної культури, покращувати морально-психологічний клімат у колективі.

**Встановлення стосунків із державними та громадськими організаціями** спрямовано на отримання можливості впливати на прийняття окремих рішень регулюючого характеру, які стосуються галузі фізичної культури і спорту, її ринку в цілому і діяльність конкретної фізкультурно-спортивної організації окремо.

Даний напрямок може бути реалізований за допомогою прийомів:

- **формування лобі** – висування «своїх» представників в органи державної влади та управління, громадські організації і об'єднання;
- **запрошення керівників** різного рівня для участі у заходах, які організує спортивно-оздоровча організація;
- **лобізм** – робота із законодавцями, державними органами і громадськими організаціями, яка спрямована на прискорення або заборону прийняття будь-якого рішення;
- **консультування**, яке передбачає надання рекомендацій державним органам і громадським організаціям.

### **Питання 8.7. Персональні продажі в системі маркетингових комунікацій**

**Персональні (особисті) продажі** – це:

- комунікація з виходом на конкретних клієнтів, тобто персональна і двостороння (діалогова), мета якої – спонукати клієнта прийняти рішення про покупку фізкультурно-оздоровчі послуги і водночас отримати інформацію про спортивну організацію;

- усне представлення послуги в ході бесіди з одними або декількома потенційними покупцями з метою здійснення продажу або отримання згоди на покупку.

**Комунікаційні особливості** персонального продажу полягають у наступному:

по-перше, на відміну від інших елементів маркетингових комунікацій, персонального продаж передбачає безпосередній, прямий контакт із покупцем;

по-друге, наявність двостороннього зв'язку, діалоговий режим спілкування дає можливість враховувати індивідуальні особливості і гнучко реагувати на вимоги потенційного клієнта, оперативно вносити корективи до характеру і змісту комунікації;

по-третє, особистісний характер персонального продажу дозволяє встановити між продавцем і покупцем довготривалі відносини, які можуть приймати різні форми (від формальних до дружніх);

по-четверте, увага, проявлена до потенційного клієнта у процесі персонального продажу, спонукає його прислухатися до пропозиції і певним чином відреагувати на неї (як мінімум особисто подякувати).

Персональні продажі існують декількох видів. У табл. 8.7 наведені основні критерії класифікації та відповідні до них види персонального продажу.

Таблиця 8.7

Критерії класифікації	Вид продажу
Місце продажу	Внутрішній і зовнішній
Тип комунікаційного каналу	Продажі через прилавки, польові продажі, телемаркетинг
Завдання продавця	Прийом замовлень, знаходження замовлень (креативні продажі), місіонерські продажі
Специфіка змісту	Консультативні і у зв'язку з відносинами

За **місцем продажу** персональні продажі поділяються на внутрішні та зовнішні.

*Внутрішні* продажі (inside selling) відбуваються на території спортивно-оздоровчої організації. Клієнт сам звертається до працівників спортивної організації, отримує необхідну інформацію, оформлює і, в разі платних послуг, оплачує замовлення. За організацію внутрішніх продажів відповідають як працівники служби збуту, так і виконавці послуг (тренери, інструктори), які зацікавлені у забезпеченні запланованої наповнюваності абонентних груп. Працівники служби збуту консультують покупців, оформлюють угоди, а також зв'язують покупців з виконавцями послуг. Тренерсько-викладацький склад займається пошуком нових клієнтів і зв'язує їх зі службою збуту.

*Зовнішні* продажі (outside selling) ведуться за межами спортивно-оздоровчої організації: в офісах організацій-замовників, у дошкільних загальноосвітніх закладах, школах та в місцях дислокації перспективних клієнтів.

За **типом комунікаційного каналу** виділяють продажі через прилавок, польові продажі та телемаркетинг.

*Продажі через прилавок* (over-the-counter selling) – це канал, який використовується найчастіше, для продажу абонементів, разових білетів і клубних (членських) карток. Більша частина таких продажів здійснюється за допомогою методу «лицем до лиця». Потенційні клієнти зазвичай приходять до спортивної організації за власним бажанням або в результаті контакту з рекламною об'явою. Цей тип продажу передбачає надання клієнту необхідної інформації, обслуговування або припинення угоди.

*Польові продажі* (field selling) відносяться до зовнішніх продажів і вимагають від продавця прояву високого рівня комунікативних здібностей. Найбільш типовою формою польових продажів є місцеві агітаційно-рекламні відрядження персоналу спортивно-оздоровчих організацій в місця проживання, відпочинку, навчання, роботи потенційних клієнтів або до офісів організацій-замовників. Цей вид продажу є найслабкішою ланкою маркетингових комунікацій.

*Телемаркетинг* (telemarketing) – вид персональних продажів, які проводяться по телефону. Телемаркетинг може бути як вихідним (outbound), так і вхідним (inbound).

*Вихідний телемаркетинг* передбачає дзвоників працівників служби збуту споживачам. У спортивно-оздоровчій діяльності цільовою аудиторією вихідного телемаркетингу зазвичай виступають представники організацій-замовників та постійні клієнти. Вихідний маркетинг – це майже завжди робота з гарно підібраними базами даних про реальних і потенційних клієнтів.

*Вхідний маркетинг* використовується тоді, коли клієнти дзвонять самостійно і повідомляють про свої вимоги, побажання та проблеми.

За *характером завдань, які вирішуються продавцем*, виділяють такі види продажу, як прийом замовлень, знаходження замовлень і місіонерські продажі.

*Прийом замовлень* (order taking) – це пасивна форма продажу, оскільки продавець не шукає покупців, не переконує їх у необхідності покупки послуги, він просто приймає замовлення від готових до покупки клієнтів і оформлює угоди. Основне маркетингове завдання продавця полягає у збереженні стосунків з існуючими клієнтами та утриманні запланованого об'єму продажу.

*Знаходження замовлень* (order getting), або креатині продажі, – це процес пошуку і перетворення потенційних клієнтів в реальних. Креатині продажі – це більш складний вид продажу порівняно з прийомом замовлень. Якщо той, хто приймає замовлення просто підтримує об'єм продажу на необхідному рівні, то той, хто шукає замовників – формує новий об'єм продажу послуг, тобто працює над створенням ринку завтрашнього дня. Знаходження замовлень передбачає виявлення перспективних клієнтів, вихід на них з чіткою програмою презентації і стимулювання реалізуючих послуг, оформлення та підписання угоди, а також роботу після продажу, яка передбачає:

- відстеження рівня споживчої задоволеності;
- збір і систематизацію скарг та зауважень клієнтів;
- розробку конструктивних рішень по ліквідації недоліків надання основних, супутніх і додаткових послуг.

*Місіонерські продажі* (missionary selling) включають презентацію фізкультурно-оздоровчих послуг, але не включає прийому замовлень і укладання угод. Завдання продавця-місіонера полягає у розповсюдженні інформації про спортивно-оздоровчу організацію, умови покупки і використання послуг, можливі ефекти від занять.

За *специфікою змісту* розрізняють консультативні типи продаж і у зв'язку з відносинами.

*Консультативні продажі* (consultative selling) – це продажі, які засновані на консультуванні клієнтів.

*Відносини у зв'язку з продажем* (relationship selling) полягає у побудові взаємовигідних відносин продавця зі споживачем на максимально тривалий час. Лояльні постійні клієнти забезпечують спортивно-оздоровчій організації стабільний об'єм продажу і при цьому не вимагають додаткових витрат на рекламу та акції зі стимулювання збуту. Крім того, як показує практика, 80% доходів організації забезпечуються 20% постійних клієнтів.

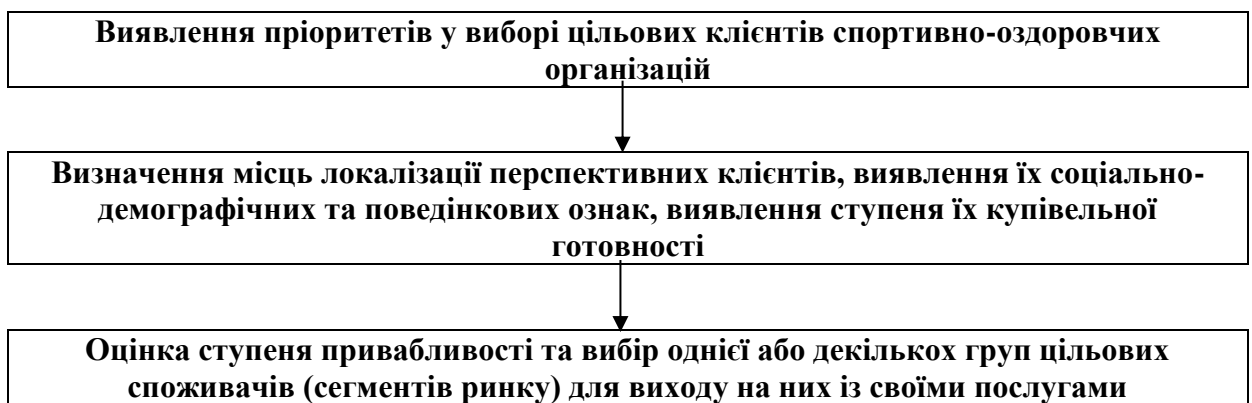
Процес персональних продажів зазвичай реалізується за декількома взаємопов'язаними етапами.

**1-й етап – виявлення та відбір потенційних клієнтів** – це складний процес пошуку перспективних клієнтів, який здійснюється безперервно (оскільки втрата клієнтів неминуча) – в режимі моніторингу – і включає декілька стадій (рис. 8.7):

*1-а стадія* – визначення пріоритетів відносно вибору цільових клієнтів спортивно-оздоровчої організації;

*2-а стадія* – визначення місць дислокації перспективних клієнтів, виявлення їх соціально-демографічних та поведінкових ознак, потреб, можливостей, вимог і побажань відносно послуг, які пропонує спортивно-оздоровча організація, виявлення ступеня їх купівельної готовності та відповідності вимогам виду рухової активності чи спорту;

*3-я стадія* – оцінка ступеня привабливості та вибір однієї або декількох груп цільових споживачів (ринкових сегментів) для виходу на них зі своїми послугами.



*Рис. 8.7. Основні стадії виявлення та відбору потенційних клієнтів спортивно-оздоровчої організації*

**2-й етап – встановлення контакту з потенційним клієнтом.** Мета цього етапу – привернути увагу потенційного покупця, стимулювати його інтерес та створити основу для подальшої презентації фізкультурно-оздоровчих послуг.

**3-й етап – виявлення потреб і вислуховування.** При виявленні потреб потенційного покупця використовується метод вислуховування.

Маркетологи виділяють три типи вислуховування:

- *пасивне* вислуховування. Працівник, який відповідає за збут послуг, не перебиваючи клієнта, робить вигляд, що слухає його, а насправді чекає, коли він закінчить свою розповідь, суть якої і так зрозуміла досвідченому

спеціалістові, і думає про те, що сказати клієнту після закінчення його монологу;

- *вибіркове* проектувальне вислуховування. Працівник, який відповідає за збут послуг, як би пропускає слова і дії потенційного клієнта через фільтр та співставляє їх з даними, які в нього є. Для проєктивного вислуховування характерні формулювання: «Тобто ви хочете..?», «Ви вважаєте, що вам більш за все підходить...?»;

- *активне* вислуховування (вважається найбільш ефективним для персонального продажу). Працівник, який відповідає за збут послуг, уважно слухає покупця, дає йому можливість висловитися, демонструє поведінку розуміння і веде діалог, використовуючи формулювання типу: «Якщо я вас правильно зрозумів, ви хочете...?», «При цьому вас не влаштовує...?», «А яка ваша точка зору відносно...?», «А що ви думаєте про те, якщо з вами...?».

**4-й етап – презентація запропонованих послуг.** Презентація – представлення продукту споживачеві – найважливіша частина для персонального продажу. Від того, як будуть представлені послуги спортивно-оздоровчої організації, залежить імідж, відношення до клієнтів, а отже, зацікавленість останніх в їх покупці.

Провідна роль в цьому процесі належить аргументації на користь запропонованих послуг та умов знижок. Практикою маркетингу вироблено низку *рекомендацій* з приведення доводів на користь продукту, який реалізується:

по-перше, доводи повинні бути чіткими, ясними, доступними для розуміння і відповідати характеру проблем та потреб клієнтів;

по-друге, при підборі аргументів слід проявляти винахідливість, щоб змалювати клієнту картину благ і вигод, які він може отримати при користуванні послугами саме цієї спортивно-оздоровчої організації;



по-третє, не варто соромитися повторювати сильні і вирішальні доводи;  
по-четверте, найкраща аргументація – можливість показати послугу в дії;

по-п'яте, для посилення аргументації важливі приклади і конкретні ситуації із практики;

по-шосте, доцільно піднімати проблеми, які викликають хвилювання клієнта, і показати йому, що працівник спортивно-оздоровчої організації знає про них;

по-сьоме, важливо продумати тактику поведінки відносно конкурентів (краще взагалі не говорити про них і тим більше не намагатися їх дискредитувати);

по-восьме, не варто боятися представити в ході презентації недоліки запропонованих послуг (цим лише підвищують шанси на успіх, так як клієнт буде розчулений відвертістю спортивно-оздоровчої організації);

по-дев'яте, слід уникати перебільшення, модних (сленгових) слів, не варто також зловживати професійною термінологією – аргумент повинен бути точним, зрозумілим, лаконічним і експресивним.

**5-й етап – подолання можливих заперечень.** Заперечення клієнта можуть носити як психологічний (особистісні особливості покупця), так і логічний (обумовлений невмілим представленням фізкультурно-оздоровчих послуг або відсутністю в них реальних переваг, важливих для клієнта) характер.

Відповідаючи на заперечення необхідно дотримуватися наступних правил, які вироблені світовою практикою персональних продажів:

по-перше, клієнту слід давати можливість виразити заперечення найбільш повно;

по-друге, не можна говорити клієнту, що він неправий;

по-третє, серед заперечень необхідно виділити ті, з якими продавець згоден і з якими не згоден;

по-четверте, слід уникати дискусійної манери, при якій прагнуть отримати верх над опонентом;

по-п'яте, необхідно бути в курсі всіх заперечень, які клієнт частіше за все приводить у зв'язку з придбанням конкретних типів послуг;

по-шосте, не слід затримуватися на запереченні, яке важко спростувати, але до нього необхідно повернутися пізніше або в останній момент;

по-сьоме, необхідно по можливості відтягувати момент розмови про ціну і пам'ятати, що її майже завжди знаходять високою;

по-восьме, слід уявити, що поява заперечень з боку покупця часто є першою ознакою того, що він бажає купити послугу і шукає виправдання своєму рішення.

Для подолання можливих заперечень продавець може використати декілька *методів*:

– метод *плюсів і мінусів* – виваження переваг і недоліків запропонованого пакету послуг;

– метод *перестрибування* – підтвердження заперечень і негайний перехід до описання переваг;

– метод *заперечення* – пряме спростування заперечень;

– метод *зустрічних запитань* – спонукання покупця до переосмислення заперечень за допомогою зустрічного запитання;

– метод *прихованого заперечення*, або метод *«так, але»* – згода із запереченням покупця з наступним спростуванням;

– метод *порівняння* – проведення за допомогою опитування переконливого співставлення;

– метод *розрахунку* – представлення клієнту можливості самому визначити переваги і недоліки запропонованого пакету послуг;

– метод *свідцтва на користь продукту* – представлення документації, відгуків про якість послуги;

– метод *каплі* – багаторазове повторення власної точки зору в формі ствердження за принципом «вода камінь точить».

**6-й етап – закриття угоди.** Закриття угоди – це момент, коли продавець пропонує купити (замовити) пакет послуг або запрошує стати клієнтом спортивно-оздоровчої організації.

Нажаль, не всякий контакт з покупцем завершується актом укладання угоди. Це визначається умінням продавця відчувати момент готовності клієнта до придбання послуг. Для цього працівник, який займається збутом, повинен розбиратися в словесних і невербальних *сигналах*, які посилаються покупцем у випадку його готовності до укладання угоди, в їх числі:

- потенційний клієнт виражає згоду із ствердженнями продавця;
- потенційний клієнт позитивно відкликається про низку характеристик запропонованих послуг;
- потенційний клієнт задає питання про ціну, гарантії, умови покупки і використання послуг, додаткових вигодах;
- потенційний клієнт міняє тон голосу на більш дружлюбний;
- обличчя потенційного покупця, який виражає хвилювання і готовність захищати свою думку, становиться більш задоволеним і спокійним.

Відомий також ряд *прийомів*, які відносяться до завершення процесу персонального продажу, наведемо основні з них:

- *мається на увазі згода* – продавець веде себе так, як немовби клієнт вже прийняв остаточне рішення про покупку послуги;
- *пряме закриття угоди* використовується, коли клієнт очевидно готовий до покупки. Продавець просто пропонує зробити замовлення: «Вам краще купити абонемент на фіксоване число відвідувань, і тоді ви не будете залежати від певного розкладу. Оформлюємо абонемент?»;
- *припущення про закриття угоди* – це прохання до клієнта зробити свій вибір відносно часу занять, форми і терміну оплати: «Будь

ласка, на перше півріччя вам буде достатньо оренди трьох доріжок басейну»;

– *посилання на обмеженість часу або можливості покупця.*

Наприклад: «Залишилося всього п'ять разових білетів», або «Знижки діють лише до кінця зимових канікул, залишилося всього три дні»;

– *безпрограшна альтернатива* – покупцеві надається вибір між двома рішеннями, кожне з яких веде до покупки; «Який абонемент вам більш за все підходить: понеділок-середа-п'ятниця чи вівторок-четвер-субота?»;

– *отримання згоди нароцуваним підсумком* – отримання схвалення покупця протягом всього процесу обговорення, яке логічно призвело б до здійснення покупки;

– *закриття-концесія, або закриття-поступка* – для прискорення процесу прийняття рішення продавець пропонує додаткові вигоди, наприклад, знижку, можливість розстрочки платежу, надання додаткових безкоштовних послуг.

**7-й етап – відстеження результатів угоди.** Логічним завершенням процесу персонального продажу є наступний контакт з новообраним клієнтом.

### **Питання 8.8. Стимулювання збуту фізкультурно-оздоровчих послуг як засіб маркетингових комунікацій**

Стимулювання збуту або стимулювання продажу, промо, промоція, сейлз-промо (англ. consumer sales promo та trade sales promo) – заходи для стимулювання збуту товарів, що їх направлено на споживачів або на роздрібну торгівлю.

Канали розподілу бувають *прямими* та *непрямими*.

*Прямі* канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг без участі посередницьких організацій, вони забезпечують доступ до кінцевого

споживача, що дає такі вагомі переваги, як можливість збирання маркетингової інформації та прямий вплив на споживачів.

*Непрямі* канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг спочатку від виробника до учасника-посередника, а потім від нього – до споживача. Такі канали звичайно створюють компанії, що для збільшення своїх ринків та обсягів збуту згодні відмовитися від багатьох збутових функцій і витрат і, відповідно, від певного контролю над збутом, а також готові послабити контакти зі споживачем.

**Функціями** роздрібно́ї торгівлі є:

1. Забезпечення певного асортименту товарів і послуг.
2. Дроблення партій товару, що надходять у роздрібну торговельну мережу (стосується промислових спортивних товарів).
3. Зберігання запасів (спортивних товарів та спортивного харчування).
4. Забезпечення сервісу (послуги споживачам, які полегшують процес купівлі і використання товарів).
5. Збільшення цінності товарів і послуг (пропонуючи певний товарний асортимент, розбиваючи великі партії на дрібніші, зберігаючи запаси і надаючи послуги, роздрібні торговці збільшують цінність товарів і послуг для споживачів).

**Стимулювання збуту фізкультурно-спортивних послуг** – це система спонукальних мір і прийомів заохочення клієнтів. Порівняно з іншими засобами маркетингу комунікацій, стимулювання збуту є короткочасною дією на ринок.

**Мета** стимулювання збуту – перетворення потенційного клієнта спортивно-оздоровчої організації в реального за рахунок надання запропонованим послугам додаткових переваг.

Перерахуємо найосновніші **інструменти стимулювання збуту** фізкультурно-оздоровчих послуг.

1. *Знижки з ціни* – один із прийомів, які використовуються найчастіше.

Вони мають велику кількість різновидів, наприклад:

- знижки з об'явлених цін на послуги;
- сезонні знижки – наприклад, при об'явленні набору початківців в незвичні для клієнтів і конкурентів строки;
- знижки певним групам клієнтів (пенсіонерам, студентам і т. ін.);
- знижки за постійність;
- знижки за об'єм замовлень – збільшується кількість клієнтів в рамках одного замовлення або об'єм послуг, які купуються;
- знижки за менший об'єм послуг – у зв'язку з відмовою замовника від додаткових послуг;
- знижки за попередню оплату фізкультурно-оздоровчої послуги;
- знижки за рівень підготовки клієнта – чим вище спортивна кваліфікація, тим нижче ціна;
- знижки тим, хто звернувся до спортивно-оздоровчої організації в день свого народження;
- знижки володарям «ювілейного» (сотого, тисячного) продажу або тим, хто виграв в лотерею абонемент.

2. *Testing* – надання клієнтам можливості одного-двох безкоштовних пробних занять обраним видом фізичної активності і спорту в надії на те, що послуга сподобається і клієнт стане її володарем. Даний інструмент стимулювання є надзвичайно ефективним, але коштує дуже дорого. Його рекомендується використовувати при виведенні на ринок спортивно-оздоровчих послуг-новинок або при переорієнтації спортивної організації на нові ринкові сегменти.

3. *Премії* – додаткові послуги (сауна, солярій, басейн, водні атракціони, тренажери і т. ін.), які пропонуються по меншій ціні або безкоштовно як заохочення постійним клієнтам або організації-замовнику за покупку великого об'єму фізкультурно-оздоровчих послуг. Премії можуть також видаватися у формі додаткових безкоштовних занять (додаткового часу для занять) обраним видом спорту і активного відпочинку.

4. *«Заморожування»* фізкультурно-оздоровчих послуг – це тимчасове призупинення дії членської карти (абонементу, угоди) на час, протягом якого клієнт не може користуватися послугами спортивної організації. Подальше *«розморожування»* послуги відбувається за першою вимогою клієнта.

5. *Бонусні покупки* фізкультурно-оздоровчих послуг, які передбачають велику кількість послуг за звичайну ціну. Типовий приклад боніфікації: покупка одинадцяти абонементів в тренажерну залу по ціні десяти;

6. *Вручення клієнтам рекламних предметів* із символікою спортивно-оздоровчої організації, таких, як футболки, спортивні костюми, шапочки, шарфи, сумки і т. ін.;

7. *Гарантія повернення грошей* дозволяє відновити втрачений імідж спортивно-оздоровчої організації у випадку незадоволеності клієнта купленими послугами;

8. *Заходи-події*, які демонструють роботу і досягнення спортивної організації з метою залучення потенційних клієнтів. До них частіше за все відносяться: дні відкритих дверей, спортивні змагання, фестивалі, марафони, свята, показові виступи, шоу, екскурсії і т. ін.

Стимулювання збуту фізкультурно-оздоровчих послуг – дійовий елемент комунікативної практики.

Однак у нього є *недоліки*:

- по-перше, неможливе постійне використання;
- по-друге, високі витрати;

- по-третє, легкість копіювання організаціями-конкурентами;
- по-четверте, короточасний ефект, через що стимулювання збуту непридатне для формування стійкої переваги фізкультурно-оздоровчої послуги.

### **Питання 8.9. Технологія комунікативної діяльності на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг**

Процес проектування і реалізації комунікативної політики спортивно-оздоровчих організацій включає наступні етапи:

**1-й етап – виявлення цільової аудиторії.** Перш ніж розпочати роботу із планування маркетингових комунікацій, необхідно визначитися з адресатами комунікативного впливу. Цільову аудиторію можуть складати фактичні і потенційні користувачі та покупці фізкультурно-оздоровчих послуг, працівники спортивної організації, її ділові партнери, органи державної влади і управління фізичною культурою та спортом, контактні аудиторії і широка громадськість. І, в даному випадку, виявити цільову аудиторію – означає чітко представити, хто складе контингент, які особи, які їх кількісні характеристики.

Визначення *кількісних характеристик* виділених цільових груп передбачає:

- фактичну наповнюваність реально існуючих або запланованих груп;
- фактичну наповнюваність спортивно-оздоровчих споруд виходячи із існуючих норм. Наприклад, згідно прийнятих правил, максимальна наповнюваність однієї доріжки плавального басейну – 8 чол., звідси – 100%-ва завантаженість басейну на 4 доріжки складає  $8 \times 4 = 32$  чоловіки;
- вимірювання ємності виділених сегментів. Наприклад, якщо організація спортивно-оздоровчої



спрямованості розраховує сформувати контингент із числа дошкільників 4-5 років, які проживають в певному районі, їй необхідно знати загальну кількість дітей даного віку, які відвідують дошкільні заклади, і, виходячи з цього, орієнтувати свою комунікативну діяльність.

Саме цільова аудиторія визначає ключові рішення комунікації – яку інформацію, в якій формі, по яким каналам, коли, де і хто буде їй повідомляти.

**2-й етап – визначення цілей і завдань комунікативної політики.** Комунікативна політика спортивно-оздоровчої організації повинна передбачати декілька груп цілей, а саме: цілі, які реалізуються персоналом, що здійснює особисті контакти і продажі; цілі, які реалізуються за допомогою реклами, агітації, зв'язку з громадськістю, стимулювання продажу.

Основними *групами цілей комунікаційної діяльності* спортивно-оздоровчих організацій є:

по-перше, *цілі інформування* про спортивно-оздоровчу організацію, її діяльність і внутрішнє середовище:

- інформування про основні напрямки діяльності спортивно-оздоровчої організації;
- інформування про якість фізкультурно-спортивних споруд і матеріально-технічний рівень забезпечення занять, про використання технологій оздоровлення, навчання і тренування, асортимент і якість додаткових та супутніх послуг;
- розповсюдження інформації про спортивні спеціалізації, особисті спортивні досягнення, рівень кваліфікації, якість роботи тренерського складу;
- підбір та розповсюдження інформації про програми, які реалізує спортивна організація і успіх фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи з різними категоріями населення;

- надання даних та матеріалів про діяльність спортивно-оздоровчої організації – участь у спортивних подіях, громадській і благодійній діяльності, проведення соціально значимих заходів, про партнерську співпрацю з відомими фірмами, закладами освіти і т. ін.;

- трансляція позитивного досвіду і традицій спортивно-оздоровчої організації, надання відомостей про характер та досягнення її клієнтів;

по-друге, *цілі формування і підтримання позитивного іміджу спортивно-оздоровчої організації:*

- створення, підтримання і зміцнення іміджу спортивно-оздоровчої організації;

- підтримання позитивної репутації і доброзичливих стосунків з клієнтами, організаціями-партнерами, державними органами управління фізкультурним рухом і різного роду громадськими та політичними організаціями;

- створення позитивного відношення і довіри до спортивно-оздоровчої організації, її працівників та послуг, які вона реалізує;

- підвищення інтересу до організації, до програм, які вона реалізує, діяльності тренерів, успіхів і досягнень організації та клієнтів;

по-третє, *цілі формування і нарощування попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги:*

- підвищення рівня відвідування спортивно-оздоровчої споруди за рахунок залучення і розширення спектру потенційних, а також утримання реальних клієнтів; крім того, залучення різного роду організацій і окремих осіб, зацікавлених у співробітництві;

- забезпечення найбільш повного заповнення груп.

Спектр перерахованих цілей конкретизується в переліку відповідних завдань маркетингових комунікацій, які повинні мати своє кількісне вираження.

Прикладами *завдань* маркетингових комунікацій, орієнтованих на *попит*, можуть бути:

- забезпечити інформацією про існування спортивно-оздоровчої організації і характер послуг, які вона пропонує, певного відсотка цільової аудиторії (наприклад, 50% студентів-першокурсників, які навчаються поряд та 70% старшокласників, які навчаються в межах 15-30-ти хвилинної пішої або транспортної доступності від спортивної бази);
- підвищити (наприклад, на 20%) відвідування спортивно-оздоровчих споруд (вранці і вдень до 14 години);
- стабільність відвідування спортивно-оздоровчих споруд (після 20 годин);
- забезпечити 100%-ву наповнюваність щойно організованих груп;
- активізувати попит (наприклад, 50%) на обрані види спорту та фізкультурно-оздоровчих послуг (наприклад, на сумісні заняття плаванням дітей і батьків).

Наведемо приклади *завдань*, орієнтованих на *імідж*:

- розробити і підтримувати імідж фізичної культури та спорту взагалі і певного виду рухової активності зокрема;
- створити передумови для росту попиту на послуги нових видів рухової активності чи спорту, які представляє спортивно-оздоровча організація;
- сформувати і підтримувати імідж спортивно-оздоровчої організації та її послуг.

Розробка програми комунікативної діяльності також вимагає від спортивно-оздоровчої організації усвідомлення того, яку реакцію цільової

аудиторії вона намагається отримати. *Визначення бажаної зворотної реакції* передбачає встановлення тієї стадії, на якій знаходиться клієнт на шляху до придбання фізкультурно-оздоровчої послуги.

Виділяють наступні *стадії* купівельної готовності клієнтів:

- інформованість;
- знання;
- надання переваги;
- переконливість;
- здійснення покупки;
- становлення разового покупця постійним клієнтом.

**3-й етап – розробка звернення до цільової аудиторії.** Визначивши цілі і завдання комунікації, маркетолог приступає до розробки звернення щодо цільової аудиторії. Вибір звернення передбачає визначення його ідеї і змісту, формулювання рекламних аргументів.

Звернення призване вирішувати наступні *завдання*:

- *інформування* – забезпечення інформацією про існування спортивно-оздоровчої організації і характер послуг, які вона надає;
- *віщування* – формування прихильності до спортивно-оздоровчої організації, переконливість в її серйозних намірах і потенціалі, високій якості запропонованих послуг;
- *нагадування* – нагадування потенційним клієнтам, які йдуть у відпустку чи на канікули, що фізкультурно-оздоровчі послуги скоро їм знадобляться і тому важливо, не втрачаючи час, укласти угоди;
- *підкріплення зробленого вибору* – переконання клієнтів у правильності зробленого ними вибору.

При розробці змісту звернення необхідно враховувати мотиви цільової аудиторії. Виявлення мотивів – це пошук відповіді на запитання: «Для рішення яких проблем клієнт звертається до спортивно-оздоровчої організації?»»

*Рекламні аргументи* на користь придбання фізкультурно-оздоровчих послуг адресовані кінцевим споживачам і за змістом можуть бути розподілені на групи:

- майбутні психологічні кондиції споживача (оздоровлення і загальне зміцнення організму);
- збільшення багажу знань, умінь і навичок в обраному виді рухової активності і спорту;
- забезпечення безпеки і впевненості у майбутньому (формування життєво необхідних рухових умінь і навичок);
- майбутній соціальний статус споживача (соціальне, професійне положення);
- висока якість запропонованих послуг (результативність і надійність навчання);
- зручність і комфорт (розташування спортивно-оздоровчої організації, високий ступінь сервісу);
- економічні аргументи (премії, бонуси, знижки);
- аргументи емоційного характеру (мода, престиж, суспільне визнання);
- акцентування уваги на тому, що вік, стать, вагорові показники, відсутність у клієнта досвіду і т. ін. не стануть перешкодою для успішності занять.

**4-й етап – вибір засобів розповсюдження інформації.** Рішення про зміст звернення до цільової аудиторії передбачає вибір засобів

розповсюдження інформації, а звідси – вибір рекламно-інформаційних матеріалів з притаманими кожному з них стилів, жанрів, кольорової гами, сюжету, тексту, музичного супроводу і т. ін.

Основні засоби розповсюдження інформації і відповідні їм види рекламно-інформаційних матеріалів і заходів, які використовуються у спортивно-оздоровчій діяльності наведені в табл. 8.8.

Вибір засобів розповсюдження інформації вимагає від спортивно-оздоровчої організації прийняття рішення про те, чи буде вона звертатися до послуг рекламних і PR-агентств або консультантів чи обійдеться своїми силами. Основними причинами звернення до спеціалістів у сфері маркетингових комунікацій є: нестача власних знань і досвіду у сфері теорії і практики маркетингових комунікацій; добре налагоджені особисті зв'язки і позитивний досвід співпраці з рекламними агентами.

Однак значна кількість спортивно-оздоровчих організацій мають недостатньо фінансів і тому не можуть дозволити собі звернутися до послуг спеціалістів. У цьому випадку проектування, створення і розповсюдження рекламно-інформаційної продукції полягає на службу маркетингу, а якщо такої немає – на адміністрацію і педагогічний колектив спортивно-оздоровчої організації.

Таблиця 8.8

**Основні засоби розповсюдження інформації та відповідні їм види рекламно-інформаційних матеріалів і заходів, які використовуються у спортивно-оздоровчій діяльності**

№ пор.	Засоби розповсюдження інформації	Види рекламно-інформаційних матеріалів і заходів
1.	Печатні видання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рекламні об'яви, статті, інтерв'ю, репортажі та ін.</li> <li>• публікації оглядово-рекламного і пропагандистського характеру, які містять матеріали спортивно-оздоровчої тематики</li> <li>• рекламно-каталожні видання (проспекти, буклети, листівки, плакати та ін.)</li> <li>• рекламно-подарункові видання (фірмові календарі, наклейки, записні книжки та ін.)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• відповідним чином оформленні абонементи, клубні картки, разові талони, білети, запрошення</li> </ul>
2.	Екранна продукція	Кіно- і відеофільми (роліки, рекламно-технічні і рекламно-престижні фільми), телепередачі на спортивно-оздоровчі теми

*Продовження табл. 8.8*

3.	Радіо і телебачення	Радіо об'яви, радіо роліки, радіо сюжети, радіо журнали, радіо репортажі, телероліки, телезастави, телерепортажі
4.	Комп'ютерні комунікації	Розміщення інформації на Інтернет-сайтах, в банках даних спеціалізованих інформаційних комп'ютерних систем
5.	Пряма розсилка (direct-mail)	Пряма (поштова, кур'єрська, факсова) розсилка і пряма роздача (розповсюдження) рекламно-інформаційних листівок, листів, запрошень, брошур, каталогів, буклетів, прайс-листків, відтисків опублікованих матеріалів про спортивну організацію і організованих нею заходів, сувенірної продукції, аудіо- і відео рекламних матеріалів (в тому числі на електронних носіях)
6.	Зовнішня реклама	Афіші, щити, брендмауери, вивіски, плакати, транспаранти на зупинках транспорту, вітринах, оформлення офісів і вестибулів спортивно-оздоровчих організацій, фірмовий одяг персоналу.
7.	Сувенірна продукція	Сувеніри, які мають символіку фірми, наклейки, упаковочний матеріал (сумки, пакети, папки, авторучки, чашки), спортивний одяг
8.	Окремі заходи пропаганди, publicity і public relations	Презентації, прес-конференції, симпозіуми, саміти, виставки, спортивні шоу, змагання, показові виступи спортсменів, свята, дні відкритих дверей, фінансування змагань, спортивних свят, спонсорство, публікація інформаційних матеріалів, престижної направленості в пресі та інших ЗМІ
9.	Особисті контакти	Особисте спілкування, обмін інформацією, реклама «із вуст у вуста», розповсюдження (продаж) фізкультурно-оздоровчих послуг, телемаркетинг
10.	Засоби усної агітації і лекційної пропаганди	Система освіти, система фізичного виховання, лекційної пропаганди, спортивно-оздоровче інформування широких мас

### ***5-й етап – розробка бюджету комунікативної діяльності.***

*Класифікація витрат* на комунікативну діяльність виглядає наступним чином:

*1-а група витрат* – оплата комунікативної діяльності, яка відбувається за допомогою:

- телебачення (частіше за все місцевого кабельного);
- радіо (регіонального, місцевого, комерційного);

- газет і журналів регіонального і місцевого рівнів;
- спеціальних (галузевих, профільних) видань, таких, як спортивні газети і журнали, газети і журнали для споживачів, спеціалістів з фізичної культури;

- рекламних печатних видань;
- засобів зовнішньої реклами;
- пересувної реклами на транспортних засобах;
- віщувальної реклами на міському транспорті;
- засобів зв'язку.

*2-а група* – адміністративні витрати:

- оплата діяльності персоналу спортивно-оздоровчої організації, який залучається до проведення комунікативної політики;
- комісійні, які сплачуються рекламному агенту;
- заробітна платня продавців, які виконують завдання відділу маркетингу;
- транспортні та інші витрати персоналу, який безпосередньо пов'язаний з маркетинговою діяльністю.

*3-я група* – операційні витрати:

- маркетингові дослідження з питань комунікації;
- виплата коштів на проектування зразків власної печатної продукції спортивно-оздоровчої організації (листівок, буклетів, плакатів та ін.), сувенірів (пакетів, значків, вимпелів та ін.), рекламних об'яв і листівок, статей і спортивних видань, розробка прайс-листів, програм (сценаріїв) презентацій, днів відкритих дверей, спортивних свят, шоу, змагань та ін.;
- виплата коштів на виготовлення рекламної продукції (робота типографії, фотомайстерень, web-студій, вартість сувенірів, спортивного одягу і інвентарю, діяльність журналістів, сценаристів і т. ін.);

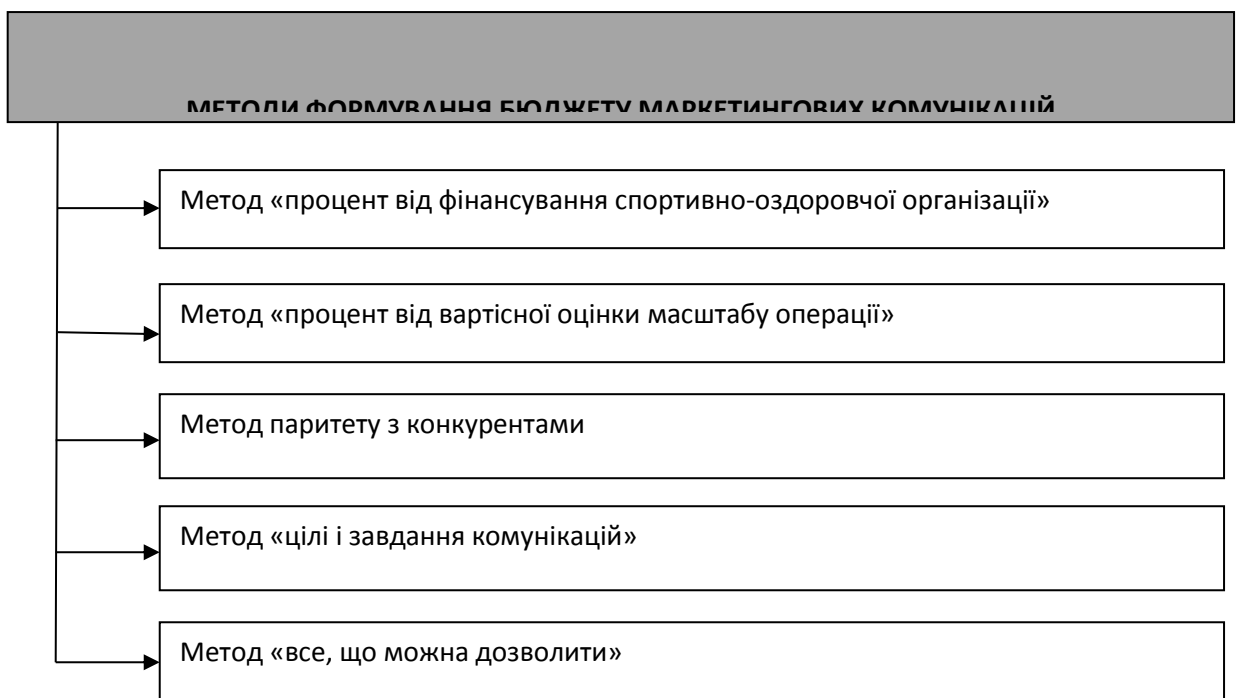


- витрати на розробку і оформлення інтер'єру спортивно-оздоровчої організації;
- виплата коштів на проведення спортивних шоу, змагань, свят, днів відкритих дверей, презентацій і т. ін.;
- спеціальні знижки;
- фінансова підтримка деяких груп споживачів;
- підготовка аналітичних звітів.

Бюджет дисциплінує маркетингові комунікації. При визначенні бюджету працівники, які відповідальні за комунікативну активність спортивно-оздоровчої організації, зазвичай проводять;

- по-перше, оцінку рівня ресурсів (фінансових, кадрових, матеріально-технічних, технологічних, часових та ін.), які необхідні для реалізації конкретної програми;
- по-друге, оцінку вартості і доступності цих ресурсів;
- по-третє, корекцію цілей, амбіцій і запланованих дій спортивно-оздоровчої організації виходячи із бюджетних обмежень;

Бюджет комунікаційних заходів зазвичай формується за допомогою п'яти основних методів (рис. 8.8).



*Рис.8.8. Основні методи формування бюджету маркетингових комунікацій*

- *Метод планування витрат* на комунікативну діяльність у відсотках від обсягу фінансування спортивно-оздоровчої організації. Обсяг з фінансів, які виділяються на маркетингові комунікації, визначається в залежності від загального бюджету і фінансового стану спортивної організації.

- *Метод «процент від вартісної оцінки масштабу операцій».* Величина бюджету маркетингових комунікацій може складати відсоток від величини витрат виробництва, прибутку або обсягу продажу фізкультурно-оздоровчих послуг, а також від загальної суми витрат на маркетинг;

- *Метод паритету з конкурентами.* Метод виходить з того, що у просуванні своїх послуг спортивна організація не повинна поступатися конкурентам.

Порівнюватися можуть:

- абсолютні обсяги асигнувань на маркетингові комунікації. Наприклад, якщо спортивна організація А витратить на просування Х тисяч гривнів, то і організація В повинна витратити не менше, щоб не бути відстороненою на задній план інформаційного простору ринку;

- відносна величина витрат на комунікативну діяльність. Наприклад, якщо спортивно-оздоровча організація А охоплює своїми послугами 300 клієнтів і витрачає Х тисяч гривнів на просування своїх послуг, то аналогічна організація В, обслуговуючи 600 клієнтів, відповідно до методу конкурентного паритету повинна витратити на просування вдвічі більше.

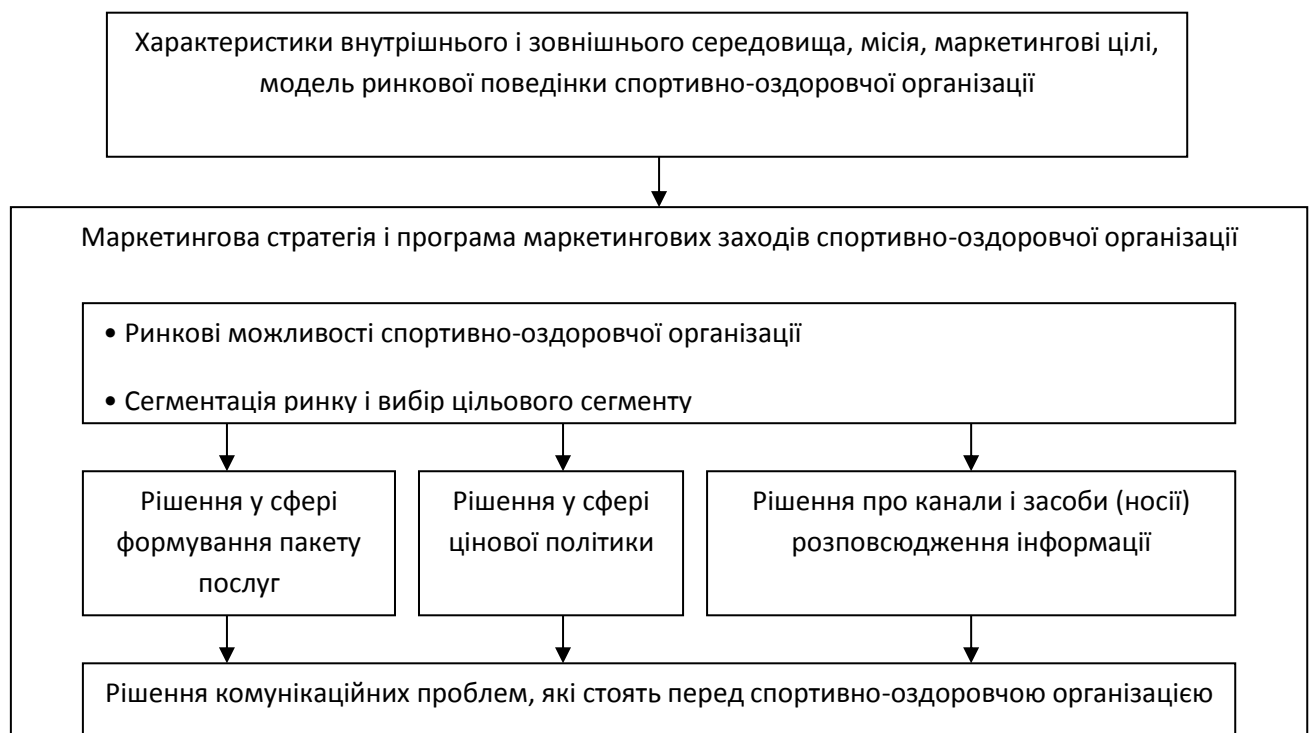
- *Метод фінансування комунікативної діяльності залежно від мети і завдань.* Метод передбачає постановку мети і завдань комунікативної активності, а також визначення витрат на виконання поставлених завдань. Склавши всі витрати, які забезпечують досягнення мети, маркетолог отримує певну суму необхідних грошей. Якщо ця сума перевищує допустиму величину, необхідно скоректувати цілі і, відповідно, завдання, щоб зменшити витрати, потім знову розрахувати бюджет. І так до тих пір, поки величина витрат на маркетингові комунікації не стане сприйнятною для спортивно-оздоровчої організації.

- *Метод вирахування, виходячи з наявних грошей, або метод «все, що можна дозволити».* Метод характерний для невеликих, в основному неурядових спортивно-оздоровчих організацій, які обмежені (фінансовими, інтелектуальними, матеріально-технічними, часовими) можливостями. В той же час метод використовується і великими спортивно-оздоровчими організаціями в кризових ситуаціях (скандали, судові розбірки, погрози приватизації/розприватизації, зміна власника і т. ін.). Обсяг фінансування в даному випадку встановлюється виходячи із максимуму фінансових можливостей організації, на основі кількості видів рекламованих послуг або довільно. Недоліком методу є необґрунтованість виділення грошей, відсутність орієнтирів, необхідних для прийняття рішень, адекватних ринковій ситуації, що склалася та перспективам розвитку.

Як показує реальна практика, у більшості випадків (особливо в тих спортивних організаціях, де сильні традиції державного управління) комунікативна діяльність або не фінансується взагалі, або на неї виділяється лише та частка грошей, яка фігурує як «вільні залишки» після задоволення

виробничих та інших потреб. Немає потреби доводити, що цей залишок дуже і дуже малий. Таке положення речей відкидає спортивну організацію на периферію інформаційних потоків, а отже, не залишає їй перспектив для розвитку і співпраці і, як наслідок, для нарощування «вільного залишку».

**6-й етап – розробка плану комунікативних акцій.** Планування комунікативних акцій будується на основі стратегічного підходу і реалізується в руслі концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. Розробник програми маркетингових комунікацій повинен мати інформацію про ринкові можливості, місії, маркетингові цілі і вибрану модель ринкової поведінки спортивно-оздоровчої організації. Ці відомості представляють собою вихідні дані для розробки програми комунікативної діяльності, спрямованої на конкретний цільовий ринок. На цей ринок орієнтуються рішення про те, які послуги виробляти і пропонувати, в якій кількості, за якою ціною, на яких умовах, а також рішення про те, по яким каналам розповсюджувати клієнтам. Для кожного з обраних засобів маркетингових комунікації (реклама, пропаганда, publicity, брендинг, зв'язок із громадськістю (public relation), агітація, особисті контакти і продажі, стимулювання продажу фізкультурно-оздоровчих послуг і т. ін.) ставиться мета, визначається бюджет і стратегія – модель дій для досягнення мети. Ці стратегії інтегруються за бюджетом, часом, конкретними заходами, відповідальними особами та виконавцями (рис. 8.9).



*Рис. 8.9. Стратегічний підхід до планування інтегрованих маркетингових комунікацій*









4.6. Проведення відкритого (безкоштовного) мастер-класу з аквааеробіки													
<b>Всього, грн.</b>													

**7-й етап – оцінка ефективності комунікативної діяльності.** В маркетингу прийнято розрізняти комунікативну і комерційну ефективність від комунікативних заходів.

**Комунікативна ефективність** може визначатися за допомогою наступних методів:

- *Тести* на сприйняття, впізнання (ідентифікацію), запам'ятовування та усвідомлення, тести симпатії-антипатії, тести-рейтинги і т. ін., завдяки яким можна виявити характер розшифровки і параметри повідомлення, які підводять потенційного клієнта до рішення налагодити контакт із спортивно-оздоровчою організацією.
- *Спостереження за споживачами* в момент їх ознайомлення з рекламним або PR-продуктом. Спостереження дає можливість зрозуміти, чи розуміє споживач сенс звернення, чи викликає воно позитивні асоціації, чи сприяє виникненню у потенційного клієнта інтересу до реклами.
- *Психогальванометрія* – вимірювання реакції на стимули рекламного PR-продукту. Психогальванометр працює за принципом детектора брехні. До долонів досліджуваного прикріплюється два електроди. Як тільки починається перегляд або прослуховування звернення, долоні людини починають пітніти, і прилад реєструє зміни електричного опору між електродами. Чим більше враження буде справляти рекламний або PR-продукт, тим більшим буде і показник приладу.
- *Відгук за допомогою.* Респондентам демонструється рекламна або PR-продукція і задаються наводні

питання для визначення, чи являється їх ставлення до спортивно-оздоровчої організації (споруди, заняттю) результатом дії реклами (пропагандистських або PR-акцій) чи воно сформувалося раніше.

- *Відгук без допомоги.* Клієнтам спортивно-оздоровчої організації пропонується самостійно заповнити раніше підготовлені анкети. Їх аналіз дозволяє визначити, наскільки комунікативні акції, які реалізовані спортивною організацією, сприяють придбанню певних пакетів послуг.

- *Метод кліків* (від англ. click. – «щелчок» (по клавіатурі комп'ютера)) використовується при оцінці ефективності розсилки інформації через Інтернет. В рамках цього методу визначається: загальна кількість адресатів, які відкрили отримане повідомлення; відсоток адресатів, які відкрили отримане повідомлення, від загальної кількості розісланих повідомлень; частка адресатів, які кликнули по ссилці в тілі листа, із загального числа розісланих повідомлень; кількість адресатів, які звернулися до спортивної організації за додатковою інформацією.

- *Метод купонів.* Рахується загальна кількість клієнтів, які звернулися до спортивно-оздоровчої організації і пред'явили раніше отримане запрошення (рекламну об'яву, листівку). Опитування клієнтів дає можливість встановити обставини отримання ними купонів. За кількістю купонів, які поступають, можна оцінити віддачу від різних способів розповсюдження рекламної інформації.

**Економічна (торгова, ринкова) ефективність** комунікаційних акцій вимірюється частіше за все наступними способами:

*1-й спосіб.* Порівнюються обсяги продажів фізкультурно-оздоровчих послуг до і після проведення комунікативних заходів. Для цього аналізуються оперативні та бухгалтерські дані. Недоліками цього методу є висока похибка вимірювань, оскільки крім маркетингових комунікацій на обсяг реалізації фізкультурно-оздоровчих послуг впливає їх якість, ціна, місцезнаходження та характер клієнтури спортивно-оздоровчої організації, рівень сервісу, насиченість ринку аналогічними послугами організацій-конкурентів;

*2-й спосіб* (експериментальний). Вибирається два або декілька локальних ринки, на яких спортивна організація здійснює свою діяльність протягом певного періоду часу з різним рівнем рекламного продажу (від нульового до максимального) при інших різних умовах. Різниця обсягу продажів фізкультурно-оздоровчих послуг співвідноситься з різницею асигнувань на рекламу, на основі чого і робиться висновок про її економічну ефективність.

*3-й спосіб* (експериментально-аналітичний). За допомогою цього методу визначають так званий чистий ефект реклами, тобто частку приросту обсягів продажу послуг (абонементів, членських карток, разових квитків, замовлень і т. ін.), який забезпечується виключно рекламою, за певний період часу.

Для цього група експертів:

- по-перше, визначає список причин зміни обсягів продажу;
- по-друге, розподіляє їх на основну та інші. Основна причина – рекламна діяльність спортивно-оздоровчої організації у поточному періоді; інші – це вплив попередньої реклами, інерція купівельної поведінки, сезонні коливання попиту та ін.;
- по-третє, оцінює (в балах або відсотках) вклад кожної причини в результат зміни обсягів продажу запропонованих послуг;
- по-четверте, визначає частку чистого ефекту реклами як різницю між одиницею (100%) і сумою часток оцінок усіх інших причин.

*4-й спосіб.* Для порівняльного аналізу корисним є розрахунок показника ефективності витрат на рекламу у порівнянні з найближчими організаціями-конкурентами (8.1):

$$CEI = \frac{V_x}{E_x} \times \frac{E_y}{V_y}, \quad (8.1)$$

де:  $V_x$  і  $V_y$  – обсяги продажу послуг спортивно-оздоровчих організацій X і Y за певний період часу;  $E_x$  і  $E_y$  – обсяг грошей, які виділені на рекламу спортивно-оздоровчими організаціями X і Y за той же період часу.

*5-й спосіб.* Вимірювання рівня рентабельності комунікативних акцій. Коефіцієнт рентабельності знаходять як відношення отриманого прибутку від продажу послуг до витрат на маркетингові комунікації. Він визначається за формулою (8.2):

$$R = \frac{P}{U} \times 100\%, \quad (8.2)$$

де: R – рентабельність комунікативної діяльності спортивно-оздоровчих організацій (%); P – рівень доходу (прибутку), який отримано від продажу послуг спортивної організації (грн.); U – витрати на маркетингові комунікації (грн.).

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Що таке комунікація і яке її маркетингове значення?
2. Розкрийте основні функції і завдання ЗМІ і комунікації у спортивно-оздоровчій діяльності.
3. Покажіть на конкретних прикладах, як у спортивно-оздоровчій діяльності реалізуються такі функції ЗМІ, як: а) функція антени; б) функція посилювача; в) функція фокусу; г) функція призми; д) функція ехо.
4. Дайте розгорнуту характеристику: а) реклами; б) пропаганди; в) зв'язку із громадськістю як елемента комплексу маркетингових комунікацій. Охарактеризуйте сферу використання, основну мету,

заходи, комунікативний зміст, переваги та недоліки.

5. В чому полягають комунікаційні особливості: а) агітації; б) персонального продажу; в) лобіювання; г) спонсорства; д) брендінгу.
6. Що таке ФОПСТИЗ? Який взаємозв'язок між ФОПСТИЗ і маркетинговими комунікаціями?
7. Дайте розгорнуту характеристику особистісних і неособистісних видів комунікативного впливу. Розкрийте їх сферу використання, засоби, основні заходи, переваги і недоліки.
8. Яка відносна значимість основних засобів маркетингових комунікацій на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг? Як, на ваш погляд, вона може бути у відношенні до: а) спортивних змагань; б) спортивних команд; в) громадських ідей і руху у сфері фізичного виховання і спорту; г) технологій оздоровлення, навчання руховим діям, спортивного тренування?
9. Розкрийте цілі і функції маркетингових комунікацій у спортивно-оздоровчій діяльності.
10. Розгляньте спортивно-оздоровчу організацію, діяльність якої вам добре відома. Побудуйте модель цільової аудиторії цієї організації, розкрийте основні інструменти і вкажіть очікувані відповідні реакції кожного із адресатів комунікаційного впливу.
11. Охарактеризуйте основні етапи налагодження ефективної маркетингової комунікації з різними цільовими аудиторіями одієї добре вам відомої спортивно-оздоровчої організації.
12. Що таке інтегровані маркетингові комунікації (ІМК)? Назвіть причини впровадження технологій ІМК на ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини». В чому переваги і недоліки використання ІМК-програм.
13. Які тенденції і перспективи використання технологій ІМК

вітчизняними спортивно-оздоровчими організаціями? Назвіть фактори, які гальмують використання ІМК-програм у спортивно-оздоровчій діяльності. Наведіть приклади успішної реалізації ІМК-програми вітчизняними і зарубіжними спортивно-оздоровчими організаціями.

14. Дайте визначення, розкрийте особливості та функції реклами як засобу маркетингових комунікацій. Назвіть основні об'єкти рекламування у спортивно-оздоровчій діяльності. Вкажіть специфіку та умови, які обмежують рекламування названих вами об'єктів у ЗМІ і комунікації.
15. Покажіть на конкретних прикладах, як у спортивно-оздоровчій діяльності реалізуються наступні функції реклами: а) економічна; б) інформаційна; в) когнітивна (освітня); г) естетична; д) функція попиту.
16. Наведіть приклади того, як у спортивно-оздоровчій практиці можуть використовуватися такі види реклами, як: а) товарна і престижна; б) пряма і непряма; в) інформування, переконання і нагадування; г) раціональна і емоційна; д) селективна і масова. Охарактеризуйте провідні завдання, зміст, заходи, засоби розповсюдження інформації, недоліки і переваги кожної із перерахованих видів реклами.
17. Чому непряма (прихована) реклама є такою ефективною? Розкрийте можливості використання прихованої реклами у спортивно-оздоровчій діяльності.
18. Розкрийте сутність і приведіть приклади раціональної та емоційної рекламної аргументації.
19. Як фактори зовнішнього і внутрішнього середовища спортивно-оздоровчої організації впливають на вибір видів і засобів розповсюдження рекламної інформації? Якими критеріями слід при

цьому керуватися?

20. Опишіть сторони професійної діяльності спеціалістів з фізичної культури і спорту, які потребують умінь і навичок у сфері фізичної культури і спорту.
21. Що таке public relations? Обґрунтуйте необхідність налагодження стосунків спортивно-оздоровчих організацій із громадськістю. Які основні напрями реалізації PR-діяльності спортивних організацій?
22. Опишіть сторони професійної діяльності спеціалістів з фізичної культури і спорту, які вимагають умінь і навичок у сфері пропаганди, publicity і зв'язків із громадськістю (public relations).
23. Охарактеризуйте особливості PR-діяльності прибуткових і неприбуткових спортивно-оздоровчих організацій. Розкрийте роль і методи public relations в кризових ситуаціях.
24. Представте, що ви – працівник PR-агенства. Вам дане завдання розробити план заходів у сфері зв'язку із громадськістю для добре відомої вам неприбуткової спортивно-оздоровчої організації. Складіть перелік конкретних заходів (реалізація яких не потребує вкладання грошей), які використовуються для а) налагодження стосунків із ЗМІ і комунікації; б) організації зв'язків із цільовими аудиторіями; в) встановлення стосунків із державними і громадськими організаціями.
25. Ви – працівник відділу зв'язку з громадськістю великого спортивного комплексу. Ваше завдання – розробити сценарій: а) дня відкритих дверей; б) презентації нового типу послуги, яка виводяться на ринок вашою організацією; в) «круглого столу», присвяченого проблемі підвищення попиту на послуги фізкультурно-спортивних організацій.
26. Дайте розгорнуту характеристику пропаганди і зв'язків з громадськістю: а) у сфері фітнес-послуг; б) в системі дитячо-

юнацького спорту; в) в олімпійському русі; г) в паролімпійському русі.

27. Що таке персональні продажі фізкультурно-оздоровчих послуг? В чому полягають їх комунікаційні особливості? Опишіть основні методи персональних продаж.
28. Що таке телемаркетинг? Охарактеризуйте процес планування комунікативних акцій у телемаркетингу. Якими можуть бути форми винагороди працівникам збуту фізкультурно-оздоровчих послуг?
29. Представте, що вам доручено провести презентацію фізкультурно-оздоровчих послуг в рамках процесу їх персонального продажу. Як ви побудуєте бесіду: а) з батьками дітей дошкільного віку; б) з батьками молодших класів; в) з підлітками; г) із студентами; д) з людьми середнього віку; е) з людьми похилого віку; ж) з керівництвом фірми-спонсора; з) з представниками організації-замовника? Які аргументи будуть найбільш переконливими? Які методи можливих заперечень варто використати? Якими прийомами завершення угоди краще скористатися?
30. Що таке стимулювання збуту фізкультурно-оздоровчих послуг? В чому полягають комунікаційні особливості стимулювання збуту? Які недоліки цього засобу маркетингових комунікацій?
31. Розкрийте методи формування бюджету маркетингових комунікацій. Які переваги і недоліки кожного з методів?

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Валовая М. Д. Азы древнейшего ремесла, или 13 бесед о рекламе и маркетинге / М. Д. Валовая. – М.: Нива XXI век, 1994.
2. Васильев Г.А. Основы рекламной деятельности: Учеб. пособие для вузов / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
3. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации / Е. Н. Голубкова. – М.: Финпресс, 2000.



4. Денисова Е. Единый и неделимый / Е. Денисова // Известия-Медиа. – 2002. – № 2. – С.15.
5. Королько В. Г. Основы публичных отношений / В. Г. Королько. – Киев: Ваклор, 2000.
6. Музыкант В. Л. Теория и практика современной рекламы / В. Л. Музыкант. – М.: Евразийский регион, 1998.
7. Панкрухин А. П. Маркетинг: Учебник / А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2002.
8. Сендидж Ч. Реклама: теория и практика / Ч. Сендидж. – М.: Сирин, 2001.
9. Синяева И. М. Маркетинговые коммуникации: Учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев / Под. ред. Л. П. Дашкова. – М.: Дашков и К°, 2005.
10. Уэлс У. Реклама: принципы и практика / У. Уэлс, Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 1999.
11. Федько Н. Маркетинговые коммуникации: Учеб. пособие / Н.Г. Федько, В.П. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2002.

## ЧАСТИНА ДРУГА

### СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ



#### ТЕМА 9

#### МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ

#### Питання 9.1. Поняття «менеджменту» у спортивно-оздоровчій діяльності

Поняття “менеджмент” в Україні стало використовуватися нещодавно, з часів формування ринкових відносин.

На сьогодні є багато визначень поняття «менеджмент» (табл. 9.1). Так, «Міжнародний довідник з менеджменту» (1990 р.) трактує поняття «менеджмент» як ефективне використання і координацію таких ресурсів, як капітал, споруди, матеріал і праця для досягнення заданих цілей з максимальною ефективністю. Фундаментальний Оксфордський словник (1994 р.) дає наступне трактування поняття «менеджмент»:

- 1) спосіб, манера звернення до людей;
- 2) влада і мистецтво управління;
- 3) особливого роду уміння і адміністративні навички;
- 4) орган управління, адміністративна одиниця.

Зарубіжними спеціалістами достатньо часто менеджмент трактується як управління в конкретній організації, як «внутрішньофірмове» управління. Саме це і визначає принципову різницю менеджменту від управління. На основі цього російський спеціаліст у сфері управління Е.А. Уткін (1998 р.) визначає менеджмент як «...особливий вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення підприємством, яке діє в умовах ринку, оптимальних господарських результатів на основі використання різноманітних принципів, функцій і методів соціально-економічного механізму менеджменту».

Практично аналогічної точки зору дотримуються і спеціалісти з управління фізичною культурою і спортом.

Таблиця 9.1

### Основні підходи у визначенні поняття «менеджмент»

Вихідні позиції	Визначення менеджменту
У загальному розумінні	<b>Менеджмент</b> – це система раціональної організації управління виробничою діяльністю, яка спрямована на ефективне досягнення запланованих результатів; це сукупність людських знань, які допомагають ефективно управляти; це соціальний прошарок людей, які здійснюють роботу з управління
У загальноекономічному розумінні	<b>Менеджмент</b> – це особливий вид професійної діяльності, яка спрямована на досягнення підприємством, який діє в умовах ринку, оптимальних господарських результатів на основі використання різноманітних принципів, функцій та методів соціально-економічного механізму менеджменту
З точки зору спортивно-оздоровчої діяльності	<b>Менеджмент</b> – це теорія і практика ефективного управління організаціями спортивно-оздоровчої спрямованості в сучасних ринкових умовах <b>Менеджмент</b> – це система заходів ефективного управління спортивно-оздоровчою організацією в сучасних умовах і на науковій основі

“*Спортивний менеджмент* – це теорія і практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних умовах ринку” (Переверзін І.І., 1998).

“*Менеджмент* – це система раціональної організації управління виробничою діяльністю, спрямованої на ефективне досягнення запланованих результатів; це сфера людського знання, яке допомагає здійснювати розумне і ефективно управління; це соціальний прошарок людей, які здійснюють роботу з управління. *Менеджмент* – це система заходів з ефективного управління організацією, фірмою, підприємством в сучасних умовах і на науковій основі” (Жолдак В.І, Сейранов С.Г., 1999).

Таким чином, можна виділити три основні ознаки визначення менеджменту:

*перша*, це те, на що звертають увагу при аналізі спеціальної зарубіжної літератури – на *описання*, а не на приведення точної дефініції поняття «менеджмент»;

*друга* доволі характерна ознака, яка формує уявлення про менеджмент – це *широка трактовка змісту* поняття;

і, не дивлячись на багатозначність змісту поняття «менеджмент», можна виділити *третю*, характерну для визначення його сутності ознаку, яка полягає в тому, що зарубіжні спеціалісти менеджмент трактують як *управління* в конкретній організації.

## Питання 9.2. Предмет менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності

Предмет менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності може бути виявлений за допомогою аналізу властивих йому базових характеристик (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

### Предмет менеджменту та його базові характеристики

Предмет менеджменту	Зміст базових характеристик менеджменту
Менеджмент як наука	Основним змістом є закони і закономірності, принципи, функції, форми та методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління
Менеджмент як мистецтво	Основним змістом є накопичення наукових знань та їх застосування в нестандартних ситуаціях з метою забезпечення найбільш тісного взаємозв'язку з персоналом та створення умов для повної реалізації трудового потенціалу колективу
Менеджмент як сукупність професійно-підготовлених спеціалістів	Основним змістом менеджменту є професійна підготовка спеціалістів, які створюють спортивно-оздоровчі організації і керують ними шляхом постановки цілей та розробки способів їх досягнення
Менеджмент як апарат	Основним змістом є не лише наявність апарату управління, але й структурного складу, характеру зв'язків між підрозділами структури управління, повноважень і відповідальності співробітників, які займають різні посади

**Менеджмент як наука.** Менеджмент виділився у самостійну сферу знань в кінці XIX сторіччя. На сучасному етапі його наукову основу складають спеціалізовані знання про управління, які накопичені за століття

практичної діяльності і представлені у вигляді концепцій та теорій, основним змістом яких є закони і закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

Основні зусилля менеджменту як науки спрямовані на пояснення природи управлінської роботи, встановлення зв'язків між причиною і наслідком, при яких сумісна праця людей виявляється найбільш ефективною. Особливого значення набуває упорядкування знань про менеджмент, що дозволяє не лише кваліфіковано управляти щоденними справами, але й прогнозувати розвиток подій і, як наслідок, науково обґрунтовано визначати стратегію і тактику діяльності спортивно-оздоровчої організації.

***Менеджмент як мистецтво.*** Визначення менеджменту як мистецтва пов'язане із здатністю ефективно накопичувати знання і досвід з практичної управлінської діяльності. Характеристика менеджменту як мистецтва базується на наступному:

- спортивно-оздоровчі організації – це складні відкриті соціальні системи,
- на функціонування яких діють багатогранні і багаточисельні фактори як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Необхідність використання в менеджменті не лише наукового підходу, але й мистецтва використання накопичених знань в конкретних ситуаціях пов'язана з тим, що персонал спортивно-оздоровчих організацій представляє собою найбільш важливий фактор їх ефективної діяльності: своя особливість характеру, своя особливість системи цінностей, специфічні мотиви до праці і т. ін. Тому вважається, що менеджмент повинен бути єдиним процесом, в якому наука і мистецтво управління представляють собою конгломерат, який вимагає не лише систематичного поповнення наукових знань, але й постійного розвитку особистісних якостей менеджера, його здібностей застосовувати отримані знання в нестандартних практичних ситуаціях у цілях забезпечення найбільш тісного взаємозв'язку з персоналом та

створення умов для найбільш повної реалізації трудового потенціалу колективу.

***Менеджмент як сукупність професійно підготовлених спеціалістів.***

Процес менеджменту може бути ефективним лише тоді, коли здійснюється професійно підготовленими спеціалістами, які створюють спортивно-оздоровчі організації і керують ними шляхом постановки цілей та розробки способів їх досягнення.

***Менеджер*** – це професійно підготовлений спеціаліст «внутрішньо фірмового» управління, який володіє сукупністю певних адміністративно-господарських повноважень.

Надзвичайно важливим є урахування наступного: менеджери повинні бути професійно підготовленими не лише у сфері управління; вони повинні професійно розбиратися в специфіці послуг, які надає галузь «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини», знати сутність і зміст педагогічної діяльності у задоволенні потреб та спортивно-оздоровчих інтересів населення різних соціально-демографічних груп, вміти реалізовувати ці знання на практиці.

***Менеджмент як апарат.*** Менеджмент нерідко асоціюється з апаратом управління як специфічним органом спортивно-оздоровчої організації. За відсутності такого апарату організація як цілісна структура існувати, а тим більше ефективно функціонувати, як правило, не може. Важливим є не лише наявність апарату управління, але й структурного складу, характеру зв'язків між ланками та елементами структури управління, ступеня централізації і децентралізації, повноважень і відповідальності працівників, які займають різні посади в апараті.

Відмінною особливістю більшості спортивно-оздоровчих організацій є те, що в менеджменті приймають участь всі їх члени, у зв'язку з чим все гостріше ставляться питання переходу від авторитарного (адміністративного) до демократичного стилю управління.

Предметна багатогранність менеджменту у фізичній культурі і спорті затруднює його уявлення у вигляді чітко сформульованих правил і тим більше рецептів діяльності. Тому сучасний менеджмент у фізичній культурі і спорті повинен розглядатися як система найбільш загальних уявлень про спортивно-оздоровчі організації та «внутрішньофірмове» управління ними, як нова «управлінська філософія». Під терміном «філософія» ми розуміємо образ думок і принципи конкретних дій учасників цивілізованих ринкових відносин. Для продуцентів фізкультурно-оздоровчих послуг – це спосіб мислення і дій, які реалізуються по відношенню до споживачів, посередників, конкурентів, персоналу фірми, а також товарної, цінової, комунікаційної і збутової політики.

Сутність маркетингу як філософії ринку виражається для суб'єктів пропозиції перш за все в тому, що основне місце займають потреби споживача, виділяються лише ті послуги, які будуть користуватися попитом у конкретних сегментів ринку; ціни формуються із врахуванням динаміки платоспроможного попиту; на керівні посади відбираються компетентні спеціалісти з питань ринкової економіки, кон'юнктури послуг.

### **Питання 9.3. Функції менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності**

Управлінська діяльність передбачає виконання певних *функцій*. Кожна функція спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед організацією. На сьогодні в теорії управління існують достатньо великі розбіжності у визначенні функцій, їх диференціації і класифікації. Найчастіше за основу класифікації береться ступінь прояву тієї чи іншої функції управління. За цією ознакою виділяють *загальні* (основні) і *конкретні* (специфічні) функції. До *загальних* належать функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання). Загальні функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення. Вони

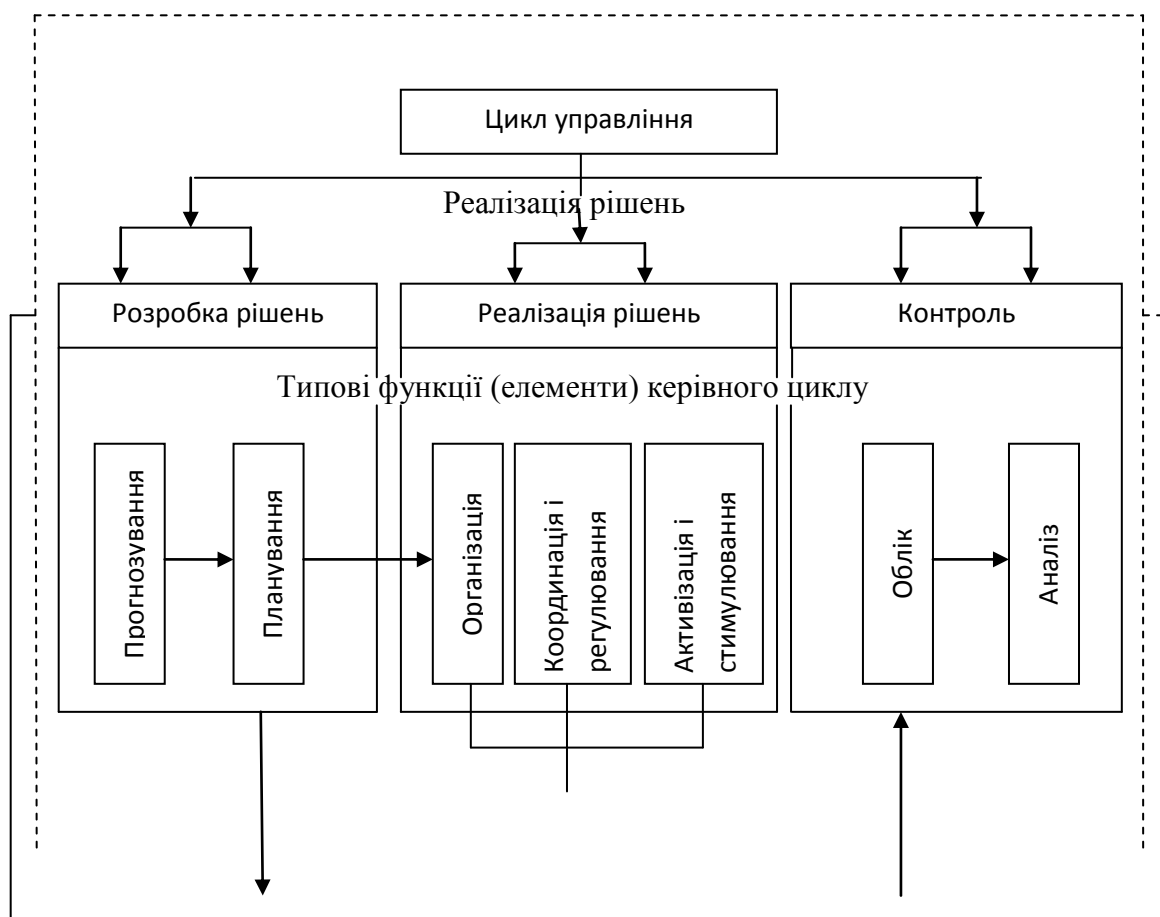
притаманні управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в організації, в сукупності складають управлінський цикл:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

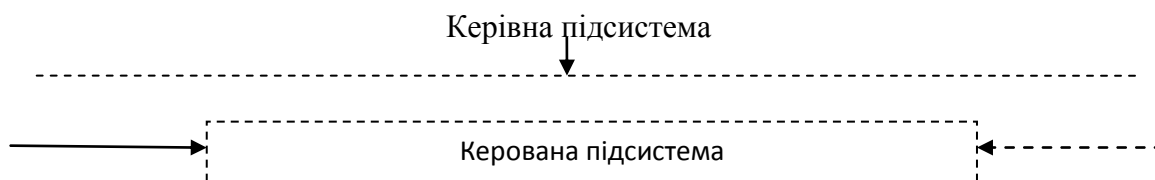
Взаємозв'язок загальних функцій управління та їхня взаємодія в процесі здійснення управлінського циклу може бути зображена у вигляді схеми, наведеної на рис. 9.1.

**Конкретними** функціями менеджменту визначаються види діяльності, що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях і відображають їхні специфічні особливості. До таких функцій належать управління інноваціями, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом та ін.

Поділ функцій на загальні і конкретні є умовним, оскільки в дійсності вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно проникаючи й доповнюючи одна одну. При цьому загальні функції наявні в кожній конкретній функції.







**Рис. 9.1.** Загальні функції управління та їхня взаємодія в процесі здійснення управлінського циклу

Зокрема, завдання пристосування виробництва (фізкультурно-оздоровчих послуг) до вимог і попиту ринку потребує виконання функції маркетингу, в межах якої вирішується завдання визначення основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва (функція планування); завдання налагоджування організаційних стосунків між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів (функція організації); завдання визначення ходу реалізації управлінських рішень (функції контролю і регулювання). Зміст кожної загальної функції визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках відповідної конкретної функції.

**Функції менеджменту у фізичній культурі і спорті** – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дають можливість здійснювати управлінський вплив (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

### Загальні функції менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності

Групи	Функції менеджменту
Загальні (основні)	Організація
	Аналіз
	Планування
	Мотивація
	Контроль
	Координація
Конкретні (специфічні)	Фізичне виховання учнівської молоді
	Організація спортивно-оздоровчої роботи з населенням
	Підготовка висококваліфікованих спортсменів з видів спорту
	Розвиток професійного спорту
	Підготовка спортивного резерву
	Проведення спортивних змагань, видовищних заходів
	Наукове і програмно-методичне забезпечення фізичного виховання

	Організація виробництва спортивних товарів
	Здійснення міжнародних спортивних зв'язків

*Загальні функції менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності* є такими за наступних причин:

*по-перше*, вони здійснюються в усіх галузях народного господарського комплексу (галузях матеріального і нематеріального виробництва, в тому числі і фізкультурно-оздоровчих послугах);

*по-друге*, вони реалізуються у будь-якій спортивно-оздоровчій організації (міжнародній або територіальній; комерційній або неприбутковій; малій, середній або великій і т. ін.) і на будь-якому ієрархічному рівні управління (керівництво вищої, середньої або нижчої ланки);

*по-третьє*, вони інваріантні конкретним функціям, тобто склад і зміст основних функцій менеджменту незмінні, незалежні від того, яка конкретна функція менеджменту реалізується;

*по-четверте*, вони забезпечують управління, тобто досягнення мети менеджменту у заданий проміжок часу в умовах обмежених ресурсів.

На сучасному етапі спеціалісти дотримуються різних думок з питання про склад основних функцій менеджменту. Найбільш традиційне включення до їх складу таких функцій, як:

– *організація* (організаційні) – це діяльність, яка спрямована на створення нових і (або) якісне удосконалення раніше створених функціонуючих систем будь-якого типу відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов, які змінюються;

– *аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища*, а також ринкових можливостей спортивно-оздоровчих організацій;

– *планування* – це діяльність, яка спрямована на створення умов для цілеспрямованого, динамічного і пропорційного розвитку об'єкта менеджменту шляхом розробки різних планів;

– *мотивація* – це діяльність, яка спрямована на створення системи стимулів, що активізують і спонукають працівників спортивно-оздоровчої організації до ефективної роботи згідно з розробленим планом;

– *контроль* – це діяльність, яка включає спостереження за протіканням процесів в об'єкті управління, порівняння величини контрольованого параметра із заданою програмою, її мету, час, причини і характер;

– *координація* – діяльність, яка забезпечує безперервність процесу управління, досягнення злагоди у роботі організації, підрозділів і окремих виконавців за допомогою встановлення раціональних зв'язків між ними.

Основні функції менеджменту тісно взаємопов'язані між собою і складають єдиний процес, який характеризує механізм управлінського впливу.

***Конкретні функції менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності*** представляють собою результат динамічно розвиваючого розподілу управлінської праці.

Конкретні функції управління фізичною культурою і спортом можуть бути виділені і охарактеризовані за змістом управлінської дії на певний об'єкт.

Конкретні функції (як «внутрішньо фірмового» управління спортивно-оздоровчою організацією) можуть бути виділені і охарактеризовані за змістом управлінської дії, яка здійснюється відповідним органом або керівником. Крім того, конкретні функції менеджменту передбачають наявність спеціальних методик, інструкцій і т. ін., які нормують і регулюють документи, на основі яких організується робота відповідного суб'єкта управління стосовно специфіки об'єкта. Існування регламентуючих документів означає, що суб'єкт менеджменту не може діяти випадково.

У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи

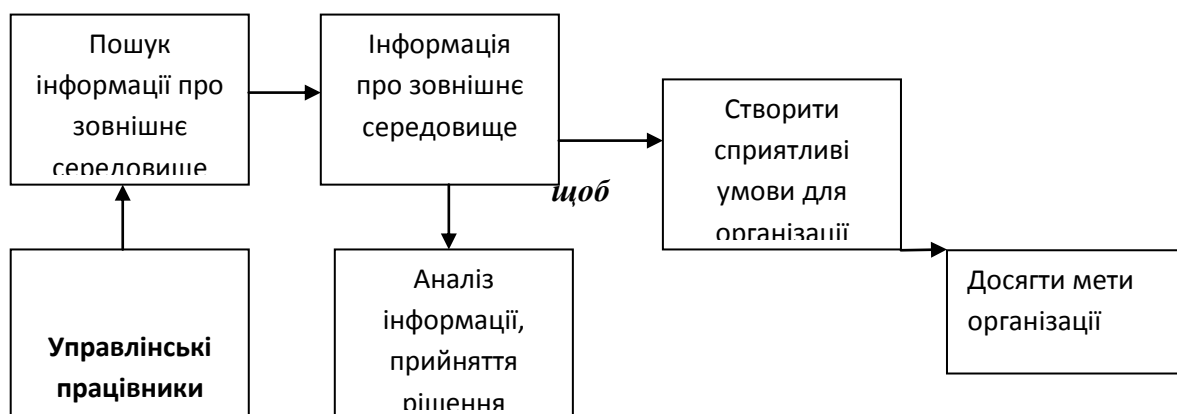
та координуючи їхні дії. Так, плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі та способи їх реалізації. У процесі організації спортивно-оздоровчої діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації процесу надання послуг, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами (інвентарем, обладнання).

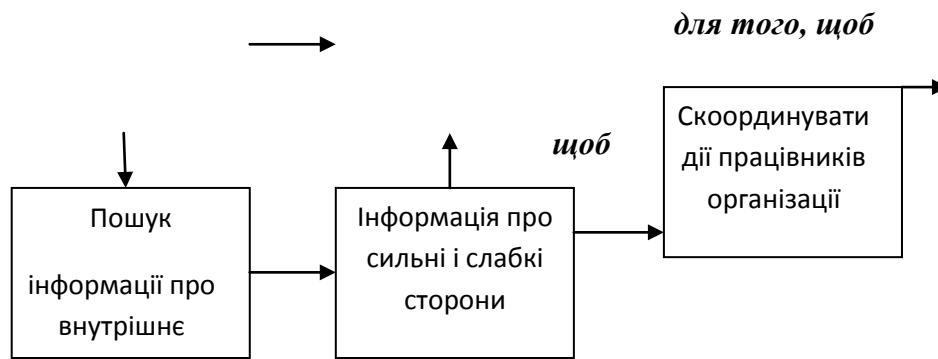
Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Отже, в основу процесу управління спортивно-оздоровчою організацією покладено прийняття управлінських рішень. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про стан параметрів об'єкту управління. Інформація надходить завдяки налагодженим комунікаційним процесам. Загалом зміст процесу управління спортивно-оздоровчою організацією можна зобразити схемою, наведеною на рис. 9.2.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям та реалізацією рішень, завдяки яким можна ці неточності ліквідувати.

**Управлінський процес** – це комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей.

Центр цієї діяльності налічує три *елементи процесу управління*: проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його етапах. Розглянемо їх детальніше.





*Рис. 9.2. Зміст процесу управління спортивно-оздоровчою організацією*

**Проблема** – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) управління спортивно-оздоровчою організацією і його фактичним станом. Вирішення проблеми – засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають змогу перейти від фактичного стану до бажаного.

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як спортивно-оздоровча організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне рішення має спрямовуватися на певну проблему, а правильне її рішення – це таке, що дає максимум вигід для спортивно-оздоровчої організації.

Отже, проблеми виникають, коли в спортивно-оздоровчій організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю чинників і умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До *внутрішніх* чинників, які залежать від самої спортивно-оздоровчої організації, належать її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва (надання послуг) та управління. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовить необхідність вживання заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми, є відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у

працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможливити їх прояв у майбутньому.

*Зовнішні* чинники є складовими середовища, в якому функціонує спортивно-оздоровча організація і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як загрозливими для неї, так і створювати нові можливості. Зокрема, зміна смаків і пріоритетів споживачів може породити суттєві проблеми зі збутом і спортивно-оздоровча організація вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від певного виду спортивно-оздоровчих послуг, але й думаючи про можливість їх модифікації чи про перехід на інші види послуг.

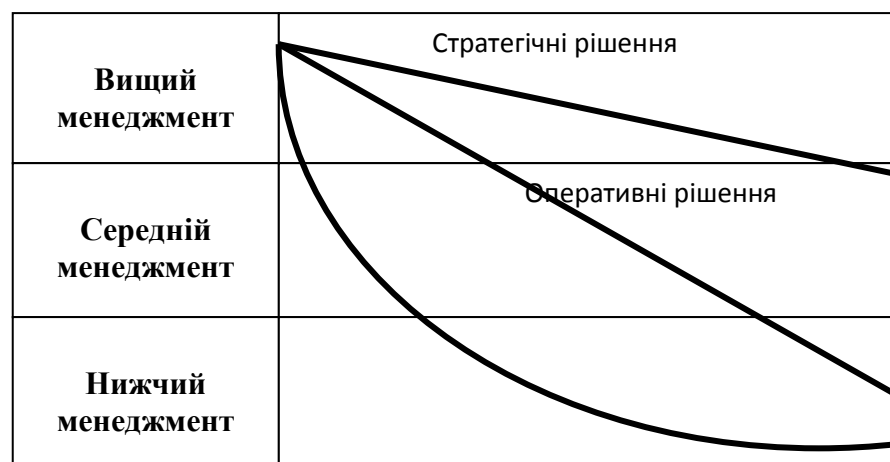
Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи. Виявлення проблем тепер забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

**Рішення** – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Рішення визначають такі чинники:

- хто і що має здійснити;
- в які строки;
- з якими затратами праці і коштів;
- в якому порядку;
- з яким розподілом обов'язків, прав і відповідальності;
- за якої організації контролю;
- яких результатів слід очікувати.

Важливим елементом процесу управління є *люди*, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця в

системі ієрархічних відносин спортивно-оздоровчої організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним у цій організації. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим – тим більше управлінські функції стосуються безпосереднього виконання роботи (рис. 9.3). Зокрема, керівники вищого рівня визначають загальні напрями діяльності, приймають ключові рішення щодо поточних справ, розробляють стратегію, формують політику спортивно-оздоровчої організації.



*Рис. 9.3. Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління у спортивно-оздоровчій організації*

Керівники середньої ланки розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції щодо поліпшення роботи очолюваного ними підрозділу та спортивно-оздоровчої організації в цілому, координують роботу керівників нижчої ланки (тренерів, інструкторів). У їхній роботі переважає вирішення тактичних завдань. Керівники низової ланки (менеджери-контролери) відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців, реалізують плани, розроблені на вищих рівнях управління. Вони вирішують переважно оперативні завдання.

Особи, що приймають рішення, називаються *суб'єктами рішення*. Це можуть бути як окремі спортивні менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень (старші тренери, інструктори). Відповідно розрізняють *індивідуальні* та *групові* методи прийняття рішень, у кожного з яких є свої недоліки та переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості (старші тренери-викладачі), вони приймаються швидше, оскільки не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризиковими, що пов'язане зі складністю та непередбачуваністю середовища, в якому діють сучасні спортивно-оздоровчі організації. Саме тому сьогодні віддається перевага груповим рішенням. До груп залучаються фахівці в тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різнобічне дослідження проблеми, посилює мотивацію та відповідальність кожного її члена, зменшує відсоток помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами спортивно-оздоровчої організації порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і свої недоліки – більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних поглядів на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

Загальні і конкретні функції менеджменту у фізичній культурі і спорті, як відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, реалізуються на практиці на основі принципів і методів.

#### **Питання 9.4. Принципи менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності**

Важливе значення в реалізації цілей спортивно-оздоровчої організації мають принципи управління, яких дотримуються керівники під час її створення та функціонування.



**Принципи управління** визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Вони відображають ті стосунки, відповідно до яких створюється, функціонує й розвивається система управління спортивно-оздоровчою організацією.

Принципи управління були сформульовані на основі спостережень і досліджень, тому вони є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку. Їх використання в управлінській діяльності дає своєрідний ефект "прокладеної лижні", коли відомо, що треба робити для того, щоб уникнути невдач. Тому знання і врахування принципів управління в сучасному менеджменті є важливою умовою його ефективності.

Оскільки наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних відрізках визначала різні пріоритети й висувала різні концепції управління, то і принципи управління пройшли відповідний шлях, починаючи з раціоналістичного підходу до організації виробничих процесів і закінчуючи уявленнями про ефективне управління в епоху глобалізації та інформаційних технологій.

Першим звернув увагу на необхідність дотримання певних раціональних правил в управлінні виробництвом Ф. Тейлор. У 1911 р. він опублікував результати своїх досліджень під назвою «Принципи наукового управління», де виокремив *чотири принципи управління індивідуальною працею робітників*:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до добору, навчання і тренінгу робітників;
- кооперація з робітниками;
- поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами й робітниками.

Ці принципи стали відправною точкою для наступних досліджень у даній сфері, оскільки використання їх дало змогу значною мірою підвищити ефективність управління виробничими процесами.

Ще далі пішов у цьому напрямку представник адміністративної школи менеджменту – А. Файоль. Він поставив перед собою завдання сформулювати універсальні принципи управління, які б стосувалися будь-яких сфер управлінської діяльності. Тому першим його кроком у напрямку розроблення ефективної системи управління було виокремлення основних управлінських функцій і встановлення взаємозв'язків між ними, що дало змогу розглядати управління як безперервний процес. А далі, заглиблюючись у зміст цих функцій, А. Файоль дійшов висновку, що ефективно управління неможливе без раціональної побудови структури організації і управління працівниками. Тому він запропонував дотримуватися у вирішенні управлінських проблем і виконанні функцій менеджменту таких принципів (табл. 9.4).

Багато з цих принципів і донині мають практичну цінність, попри те, що з моменту їх виокремлення управлінська наука істотно змінилася. Світовий економічний розвиток сьогодні вступив у нову стадію – постіндустріальну, яка має свої особливості, а отже, і вимагає нового бачення тих процесів, що потребують управлінських дій.

Наприкінці ХХ століття головна увага в управлінні спрямовувалася на людей як носіїв інтелекту:

- менеджмент зосереджував свої зусилля на тому, щоб зробити людей здатними до спільних дій і тим самим досягти синергізму в їхній роботі;
- менеджмент передбачав чесність і довіру в ділових стосунках – етика в бізнесі оголошувалася золотим правилом;
- менеджмент прагнув сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їхнє бажання бути рівноправними членами організації.

Таблиця 9.4

### **Принципи управління організацією**

(за А. Файолем)

№ пор.	Принципи	Зміст принципів
1.	Розподіл праці	Спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості цілей, на які спрямовуються зусилля працівника)
2.	Повноваження й відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб він мусив відповідати за виконання роботи
3.	Дисципліна	Працівники повинні дотримуватись умов угоди, укладеної між ними та керівництвом, менеджерам необхідно застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
4.	Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження і звітує тільки перед одним безпосереднім керівником
5.	Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, слід об'єднувати в групи й виконувати за єдиним планом
6.	Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивідуума
7.	Винагорода персоналові	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
8.	Централізація	Природний порядок в організації, що має керівний центр
9.	Скалярний ланцюг*	Безперервний ланцюг команд, за якими передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
10.	Порядок	Робоче місце для кожного працівника й кожен працівник на своєму робочому місці
11.	Справедливість	Встановлених правил повинні дотримуватися всі на всіх рівнях скалярного ланцюга.
12.	Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність
13.	Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
14.	Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу та організації забезпечує єдність зусиль

\*Скалярний ланцюг - це перелік осіб на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає найвищу посаду в цьому ланцюзі, до найнижчих керівників. Було б помилкою відмовитися від ієрархічної системи без певної необхідності, але було б такою самою помилкою підтримувати ієрархію, якщо вона завдає збитків інтересам бізнесу. Підлеглі повинні дотримуватися формального (ієрархічного) ланцюга комунікацій доти, доки не отримають вказівок щодо обміну інформацією з ким-небудь іншим.

Тому на *перше місце* вийшли такі принципи, які дають змогу цілком розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до розробки управлінських рішень;

- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу і особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- методи роботи з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна й цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми та організацій, що з нею співпрацюють;
- чесність і довіра в ділових стосунках;
- опора на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення складової участі працівника в загальних результатах;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності й соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством у цілому.

Слід звернути увагу на те, що до сучасних принципів управління належить такий, як *"чесність і довіра у ділових стосунках"*. Не менш важливим принципом управління є *"визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною й суспільством у цілому"*. Згідно з найпоширенішими міркуваннями, спортивно-оздоровчі організації, на додаток до юридичної та економічної відповідальності, повинні враховувати людські й соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеве населення, а також здійснювати свій внесок у розв'язання соціальних проблем у цілому, жертвуючи для цього частину своїх коштів і зусиль. Вони мають добровільно відгукуватися на соціальні потреби суспільства, відповідально діяти в таких сферах, як захист довкілля, охорона здоров'я, материнства, розвиток освіти, культури, спорту. Своєю участю в благодійних заходах вони можуть сприяти вирішенню актуальних соціальних проблем регіону, в якому працюють (спортивні свята, шоу, показові виступи і т. ін.).

Наведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління спортивно-оздоровчої організації. Використання їх дає змогу

організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна сучасна спортивно-оздоровча організація, спираючись на потенціал своїх працівників, повинна для себе відшукувати головне, що сприятиме успішній роботі й відповідатиме вимогам і запитам ринку. Тому йдеться про формування певного підходу до виокремлення тих основних засад, якими організація має користуватися у своїй роботі для того, щоб бути успішною.

Великою мірою це стосується тих спортивно-оздоровчих організацій, які тільки-но почали засвоювати ринкову абетку. Відмова від абсолютної централізації в управлінні дається нелегко, і в управлінській практиці довго ще залишатимуться її рудименти у вигляді відсутності бажання брати на себе додаткову відповідальність, працювати лише за умов жорсткого контролю, чекати розпорядження про запровадження чогось нового. Становище ускладнюється і тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Звісно, для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними. Але українські спортивно-оздоровчі організації повинні прагнути бути конкурентоздатними й на зовнішньому ринку. Нині ж, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру, і входження у світовий розподіл праці для України є важким завданням. Величезна концентрація капіталу у високорозвинених країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача вже не звертають увагу, а їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе лише в деяких сферах і то за умов ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і добирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна спортивна або фізкультурно-оздоровча організація за цих умов має для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, виконання яких дасть змогу їй отримати конкурентну перевагу. Ці правила, принципи повинні визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та їх зміни. Вони повинні спиратися на сильні

сторони організації і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності й визначати чіткі орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формулювати нові цілі.

Так, для *малого підприємства* спортивно-оздоровчого напрямку, яке ставить для себе завдання працювати на локальному ринку (сфера індивідуальних послуг, зокрема), актуальними будуть такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерів;
- ототожнювання співробітників із організацією, кожен працівник – це «людина організації»;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності організації;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку провідних працівників;
- опертя на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна й цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників спортивно-оздоровчої організації.

Для спортивно-оздоровчої організації, що планує розширювати свою діяльність до меж *національного ринку*, ключовими можуть бути такі принципи:

- високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
- загострена відповідальність кожного за результати справи організації;
- опертя на реальність ринкових ситуацій;

- децентралізація управління організацією і зростання кількості співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- розширення і поглиблення зв'язків організації із зовнішнім оточенням;
- орієнтація на лідерів;
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення послуг;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, у тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіхові;
- створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для компаній, що прагнуть вийти на *зовнішній ринок*, крім вище означених, важливими будуть такі принципи:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;
- кожен крок уперед має бути ретельно обґрунтованим з урахуванням особливостей міжнародного ринку;
- від вивчення споживацьких преференцій – до їх формування;
- орієнтація діяльності організації на загальнолюдські інтереси;
- дотримання етики бізнесу.

Як бачимо, актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від цілей організації і стану навколишнього середовища, але вони мають у своїй сукупності створювати струнку систему правил, яка дає змогу менеджменту бути ефективним.

**Отже, принципи менеджменту у фізичній культурі і спорті** – це основні правила, положення і норми поведінки, якими керуються органи управління і окремі керівники в процесі здійснення управлінської дії.

До основних принципів менеджменту у фізичній культурі і спорті можна віднести наступні:

– **принцип демократичного централізму**, закріплений у конституційному положенні і означає необхідність розумного, раціонального поєднання централізованого і децентралізованого початку в управлінні. На рівні держави – це співвідношення між центром та регіонами, лише на рівні підприємства – співвідношення правил і відповідальності між керівником і колективом.

Найкращим в управлінні соціально-економічною системою є рівновага між централізмом і демократією. Проте на практиці найчастіше одне переважає над іншим.

На рівні окремих суб'єктів господарювання – підприємств, банків, бірж принцип демократичного централізму визначається як ступінь самостійності відділень, філій, дочірніх підприємств, а також ступінь їхньої відповідальності за свої дії. Далі, принцип демократичного централізму виявляє міру самостійної відповідальності кожної посадової особи перед керівником. Отже, принцип демократичного централізму за вертикаллю пронизує усі владні структури управління;

– **принцип науковості**. Цей принцип полягає у необхідності побудови всієї системи менеджменту на нових наукових даних, які характеризують закономірності і об'єктивні тенденції розвитку фізичної культури і спорту, використання індивідуального підходу до кожного об'єкту впливу, здійснення критичної оцінки ефективності рішень, які приймаються, використання сучасних засобів і методів обробки управлінської інформації, організаційної техніки.

Таким чином, необхідність дотримання принципу науковості як управління, вимагає залучення усього спектру сучасних знань, їх ретельного синтезу і комплексу наук про людину. При цьому необхідно застосувати передові методи системного аналізу у галузі економічних наук, філософії, психології, етики, естетики, фізичної культури і спорту, екології та ін.;



– **принцип ієрархічності**, який передбачає наявність різних взаємопов'язаних рівнів управління фізичною культурою і спортом (Всеукраїнський рівень, місцевий – районний, міський) і менеджменту спортивно-оздоровчої організації (менеджери вищого, середнього і первинного рівнів);

– **принцип економічності і ефективності** передбачає велику економію зусиль і виробничої сили. Цей принцип орієнтований на скорочення чисельності адміністративно-управлінського апарату. Крім того, названий принцип проявляється і у так званій нормі вправності: більшість спеціалістів дотримуються думки, що контроль керівника над виконавцями буде достатньо ефективним, якщо чисельність останніх не перевищуватиме 10-12 чоловік;

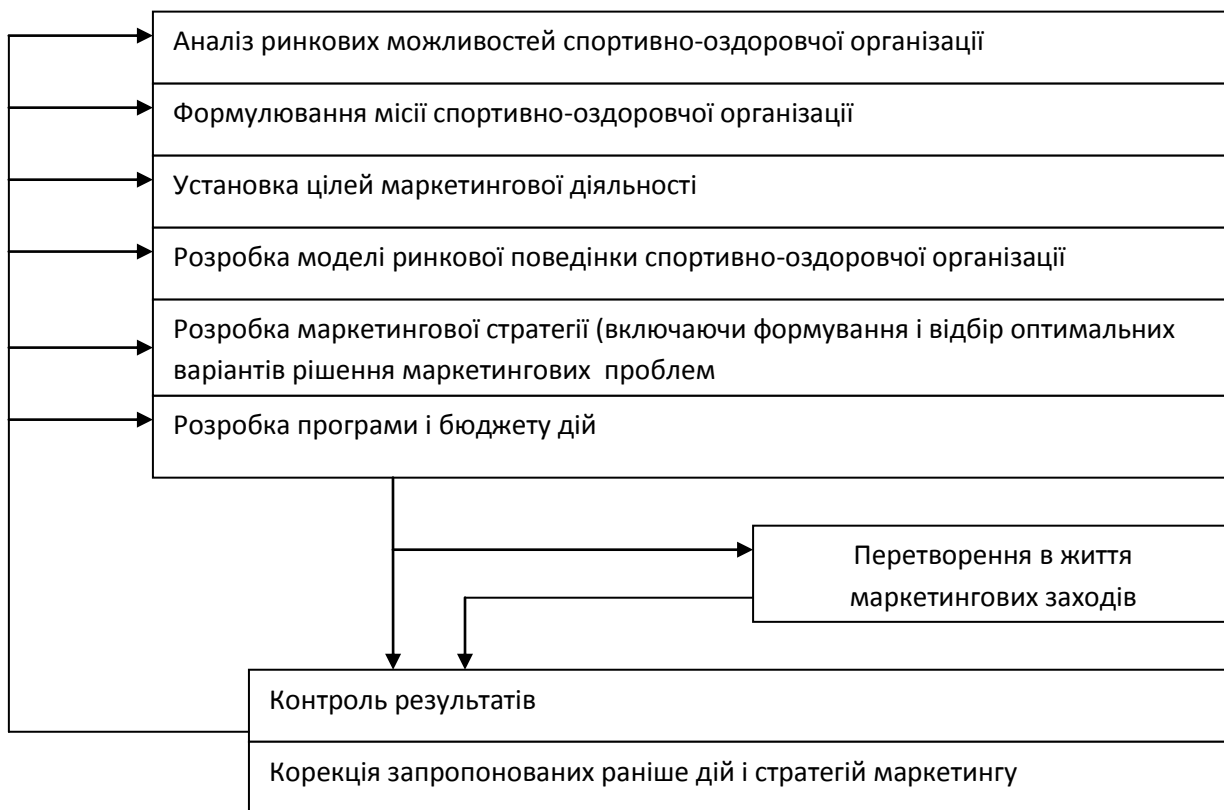
– **принцип відповідальності** передбачає обов'язкове встановлення прав, обов'язків і відповідальності підрозділів спортивно-оздоровчої організації, її керівників і співробітників у формі різних нормативно-правових документів (положень, посадових інструкцій, наказів, розпоряджень). Сьогодні все більше уваги приділяється використанню даного принципу стосовно до так званої соціальної відповідальності, тобто відповідальності бізнесу перед соціумом, яка реалізується, наприклад, у формі спонсорської підтримки. На практиці принцип тісно пов'язаний з делегуванням повноважень, коли керівник передає частину своїх прав, обов'язків і відповідальності компетентним підлеглим, а також з так званим «принципом першого керівника», який передбачає обов'язкову участь першого керівника у підготовці принципово важливих для діяльності спортивно-оздоровчої організації документів та їх реалізації (наприклад, розробка і реалізація бізнес-плану);

– **принцип поєднання матеріального і морального** стимулювання – заснований на ствердженні, що «будь-яка крайність (чи моральна, чи матеріальна) є ознакою обмеженості». Один із таких проявів використання принципу у галузі фізичної культури і спорту є присвоєння працівникам

різних спортивно-оздоровчих організацій державних нагород, які передбачають надбавку до заробітної платні та ін.;

– *принцип єдності галузевого і територіального управління* базується на існуючому адміністративно-територіальному розподілу країни та галузевій структурі народного господарства і означає, наприклад, що спортивно-оздоровча організація може бути створена і функціонувати як за галузевим (фізкультурно-спортивні товариства «Динамо», «Локомотив», «Україна» та ін.), так і за територіальним (фізкультурно-спортивний клуб за місцем проживання) принципом.

Виходячи з цього, процес менеджменту у фізичній культурі і спорті складається із наступних елементів (рис. 9.4).



*Рис. 9.4. Основні етапи управління маркетинговою діяльністю у фізкультурно-спортивній організації, їх послідовність і взаємозв'язки*

На основі охарактеризованих принципів загальні і конкретні функції менеджменту у фізичній культурі і спорті, як відносно відокремлені напрями

управлінської діяльності, реалізуються на практиці з використанням різних методів.

### **Питання 9.5. Методи менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності**

**Методи** – це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для визначення та досягнення її цілей.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей.

Загальнонаукова методологія лежить в основі системи методів, що застосовуються в управлінні. Вона передбачає *системний* та *комплексний* підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як *моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, соціологічні дослідження*.

**Системний підхід** застосовується як спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється їх структурування, визначаються цілі рішення, обираються варіанти, встановлюються взаємозв'язки й залежності елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх рішення.

**Комплексний підхід** ґрунтується на дослідженні управлінських проблем у їхньому взаємозв'язку. При цьому використовуються методи дослідження багатьох галузей знань, що також досліджують ці проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою рішення проблем багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, якою і є організація.

**Моделювання** є методом вирішення складних управлінських завдань. Воно дає змогу змоделювати ситуацію й дослідити, як вона розвиватиметься під впливом тих чи інших чинників, що діють на систему. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні й функціональні параметри системи, що є суттєвими для цільового рішення. Для рішення управлінських проблем найчастіше застосовуються моделі, що отримали назву теорії ігор, теорії черг, управління запасами, лінійного програмування, імітаційні тощо. Вони дають можливість вирішувати велику кількість управлінських завдань із застосуванням економіко-математичних методів. Це, зокрема, оптимізаційні завдання (складання планів, балансів, формування цін тощо).

**Експериментування** застосовується в тому разі, коли побудова моделі виявляється неможливою через значну кількість чинників, які впливають на її поведінку. Це, зокрема, інституційні чинники, що мають неформальний характер (звичаї, традиції, норми поведінки, що склалися в суспільстві й можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, які пропонуються для вирішення завдань спортивно-оздоровчої організації і, у випадку позитивних результатів, розширити межі їх застосування. Проведення управлінських експериментів вимагає дотримання низки принципів, які забезпечують їх результативність. Це – цілеспрямованість, "чистота" експерименту, чіткість у визначенні меж експериментування й напрямів, вибраних для досягнення його цілей, а також методичне забезпечення проведення експерименту і оцінки його результатів.

У вивченні та вирішенні управлінських проблем важливу роль відіграє **конкретно-історичний** підхід, відповідно до якого кожне явище має розглядатися в динаміці. Так, розвиток будь-якого об'єкта управління характеризується стадіями його життєвого циклу: виникнення, зростання, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що

викликає необхідність застосування для їх вирішення найадекватніших методів.

Методи *соціологічних* досліджень знайшли широке застосування у вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Вони дають можливість зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємовідносин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження й самоспостереження, вивчення документів та ін. Зібрана інформація дає змогу менеджерам прогнозувати реакцію персоналу на ті чи інші рішення і впливати на поведінку людей, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень.

Загальнонаукова методологія формує фундамент системи методів управління. Підходи, прийоми, способи, за допомогою яких виконуються різноманітні види управлінської діяльності, називаються конкретними або специфічними методами. Вони поділяються на *три групи*:

- методи управління функціональними підсистемами;
- методи виконання функцій управління;
- методи прийняття управлінських рішень.

Група *методів управління функціональними підсистемами* організації тісно пов'язана з організаційною структурою, яка будується з урахуванням функціонального розподілу праці за такими видами робіт, як маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом, виробництвом тощо. Функціональні підсистеми мають свою специфіку і свій інструментарій для вирішення відповідних управлінських завдань. Зокрема, управління підсистемою "Виробництво" (надання послуг) потребує застосування таких *методів*, як *контроль якості, функціонально-вартісний аналіз, дослідження операцій, програмування, факторний аналіз, планування й контроль за перебігом виробничого процесу (проведення занять, змагань, спортивного шоу і т. ін.), облік витрат* тощо. Підсистема "Маркетинг" має у своєму арсеналі *методи діагностики ринкової ситуації, дослідження потреб у нових видах продукції, розробки маркетингової концепції, аналізу*

можливостей організації на потенційних ринках та ін. У підсистемі "Персонал" велика увага приділяється **методам** аналізу та формування системи управління персоналом, планування потреб організації у робочій силі, організації праці персоналу та її оплати, управління діловою кар'єрою тощо.

Як зазначалось раніше, виконання **специфічних функцій управління**, незалежно від того, до якої функціональної підсистеми вони належать, обов'язково передбачає дії з планування, організування, мотивації та контролю. Для реалізації загальних функцій теорія і практика управління також пропонує відповідні методи. Зокрема, планування здійснюється при використанні методів *екстраполяції, створення сценаріїв, розумової атаки, факторного аналізу, експертної оцінки, побудови "дерева" рішень* та ін. Виконання функції організування ґрунтується на методах, які враховують потреби й мотивації людей, що працюють в спортивно-оздоровчій організації. Їх можна поділити на *три групи* – *організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні* (рис. 9.5).



**Рис. 9.5.** Зв'язок методів управління спортивно-оздоровчою організацією з потребами та інтересами споживачів

Ідентифікація потреб та інтересів дає змогу вибрати той вид впливу на поведінку людей у процесі організації їхньої спільної діяльності, який сприятиме задоволенню цих потреб. Водночас слід зауважити, що ефективність управління персоналом значною мірою залежить від правильності застосування і співвідношення названих методів управління, на що впливають рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка поставлених завдань та інші фактори.

Зокрема, *економічні методи* (такі як оплата праці, преміювання) виявляються ефективними лише в тому разі, коли винагорода сприйматиметься індивідом як справедлива та цінна. *Розпорядчі методи* у вигляді жорсткого адміністрування є результативнішими за умов високого рівня безробіття; водночас *соціально-психологічні* можуть сприйматися належним чином лише тоді, коли матеріальні проблеми працівників в основному вирішені і їхні пріоритети зосереджуються в духовній сфері. Тоді надання працівникам можливості розвивати й реалізувати свої здібності сприймається дуже позитивно.

*Методи мотивації* включають усі види і форми спонукання людей до праці: оплату праці, системи преміювання, участь у прибутках, моральне стимулювання, просування по службі, надання ширших повноважень тощо. Але слід зважати на те, що домінантними у процесі мотивації є незадоволені потреби, тому реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки потреба не буде задоволена. Тобто тривале використання одного й того ж мотиваційного чинника, нехай навіть і ефективного спочатку, поступово призводить до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає

потрібну реакцію на керівну дію. Тому використання методів мотивації вимагає постійного пошуку способів їх урізноманітнення.

*Методи координації* мають забезпечити безперервність і ефективність перебігу всіх процесів, що відбуваються в організації (як виробничих, так і управлінських). Ці обов'язки покладаються на керівників різних рівнів. Для їх здійснення менеджери повинні мати необхідну й достатню кількість інформації про стан керованого об'єкта. Тому виконання функції координації нерозривно пов'язане з комунікаційними процесами в організації, які можуть відбуватися за допомогою методів міжособистісних комунікацій, збору, обробки та передачі інформації тощо.

*Методи*, що застосовуються під час виконання функції контролю, залежать від характеру контрольних операцій і також ґрунтуються на зібраній інформації про стан керованого об'єкта. Статистичний облік використовує методи збору, обробки та узагальнення інформації про організацію та її підрозділи за певний період часу; бухгалтерський облік – методи, що забезпечують щоденну фіксацію руху фінансових коштів, матеріальних засобів, продукції, праці тощо; оперативно-виробничий облік – методи збору інформації про перебіг виробничої діяльності в спортивних школах, в спортивних секціях та в інших структурних підрозділах. Методи контролю діяльності спортивно-оздоровчої організації є досить різноманітними, оскільки сама функція контролю охоплює практично всі операції та процедури, що виконуються в організації для досягнення її цілей.

**Таким чином, метод управління фізичною культурою і спортом визначають як спосіб цілеспрямованої дії керівника спортивно-оздоровчої організації на підлеглих і здійснення контролю за їх діяльністю.**

Методи менеджменту надзвичайно різноманітні як за характером прояву, так і за результативністю. Серед них виділяють методи прямої (досягнення безпосереднього результату) і непрямой (створення умов для досягнення результату) дії; формальної (авторитарний стиль керівництва) і неформальної дії (демократичний стиль керівництва).



Найважливіше значення, з точки зору практики менеджменту, має класифікація методів на основі специфіки стосунків, які складаються між працівниками спортивно-оздоровчої організації у процесі роботи. В результаті цього методи менеджменту розподіляються: на організаційно-розпорядчі; соціально-психологічні; організаційно-педагогічні; економічні (табл. 9.5).

**Організаційно-розпорядчі методи** – базуються на організаційних взаємовідносинах між органами управління і організаціями, організаціями і працівниками, на взаємовідносинах влади і підлеглих:

– методи організаційно-стабілізуючої дії використовують для створення організаційної основи сумісної діяльності і полягають у розподілу функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, встановленні ділових стосунків. Ця група методів включає: регламентування, тобто закріплення функцій за організацією, її керівником, підрозділом, виконавцем; нормування, тобто визначення допустимих меж діяльності, встановлення нормативів праці; інструктаж, тобто ознайомлення виконавця з різними факторами і обставинами виконання певних робіт у формі пояснення, поради, застереження, роз'яснення;

Таблиця 9.5

### Класифікація методів менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності

Групи методів	Методи
Організаційно-розпорядчі	Організаційно-стабілізуючої дії: регламентування, нормування, інструктаж
	Розпоряджувальної дії: наказ, розпорядження
	Дисциплінарної дії: дисциплінарне стягнення, зауваження, догана, звільнення з роботи, штрафні санкції
	Адміністративні: заяви, позови іншої сторони
	Правового регулювання: авторитарний, автономний
Економічні	Бюджетне фінансування, капітальні вклади, дотації
	Економічні санкції
	Кооперування ресурсів, амортизаційні витрати, податки, матеріальне стимулювання

Соціально-психологічні	Формування трудового колективу
	Соціальне нормування поведінки
	Соціальне регулювання
	Соціальне стимулювання
	Задоволення культурних і соціально-побутових потреб
	Створення і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату
Організаційно-педагогічні	Колегіальний пошук вирішення проблеми
	Врахування особистісних рис підлеглих
	Інструктаж
	Наочна орієнтація
	Сценарне планування

– методи розпоряджувальної дії використовують для рішення поточних завдань і дають можливість коректувати діяльність з урахуванням зміни ситуації. Методи цієї групи зазвичай реалізуються у формі наказу, розпорядження і т. ін.;

– методи дисциплінарної дії використовують для ліквідації недоліків у діяльності, для забезпечення чіткого і своєчасного виконання встановлених обов'язків. За невиконання обов'язків до працівника можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення, зауваження, догана, звільнення з роботи, а також у специфічних випадках – штрафні санкції;

– адміністративні методи пов'язані з державним управлінням і проявляються в різних ситуаціях і обставинах: одна сторона взаємовідносин (державний орган управління, посадова особа) наділена владними повноваженнями і тому може віддавати накази іншій; інша сторона має право розглядати заяви, позови іншої сторони і задовольняти їх;

– методи правового регулювання – використання державою засобів правової дії на суспільні відносини. Розрізняють два способи правового регулювання: авторитарний – використовується при регулюванні адміністративних та інших правовідносин і характеризується тим, що одна сторона правовідносин наділена правом встановлювати іншій стороні зміст її діяльності; автономний – базується на тому, що сторони правовідносин є

рівноправними і в рамках діючого законодавства можуть самостійно встановлювати зміст своїх прав і обов'язків, змінювати чи відмінити їх.

**Економічні методи** менеджменту. До них належать такі, у котрих інструментом управління виступають матеріальні цінності: гроші, валюта, сировина, матеріальні ресурси. Умовою впливу даної групи методів є матеріальна залежність об'єкта управління від суб'єкта.

В діяльності спортивно-оздоровчих організацій можна виділити три напрями економічної дії:

– *фінансування*. Згідно Закону України «Про фізичну культуру і спорт» (1993) фінансування спортивно-оздоровчих організацій здійснюється за рахунок республіканського та місцевих бюджетів. Окрім цього функціонують організації не з бюджетним, а з іншими джерелами фінансування. У будь-якому випадку організації, які фінансуються, залежать від суб'єктів фінансування.

До цього напрямку належать різні пільги. Наприклад, звільнення спонсорів від податків на суми, які скеровуються на спорт, а також матеріальне заохочення за якість та користь виконаної роботи;

– *економічні санкції*. Їх здійснюють відповідні державні організації (Держкомспорт, екологічні служби, податкова інспекція), а також безпосередні вищі керівники. До них належать: штрафи, припинення кредитування, підвищення процентних ставок по позиках та ін. Економічні санкції здійснюються шляхом видання відповідних наказів та інструкцій, які обмежують окремі сторони господарської діяльності;

– *регламентація витрат* застосовується з метою упорядкування фінансової діяльності та підвищення рівня фінансової дисципліни у підпорядкованих організаціях та підрозділах. Регламентація витрат впроваджується шляхом нормування грошових, валютних, ресурсних фондів, поетапного фінансування із визначенням норм або дозволених до витрати грошей. Наприклад: до фонду заробітної плати, витрати на харчування членів збірних команд, оплати суддів і т. ін.

**Соціально-психологічні методи** використовують для впливу на соціально-психологічні відносини людей. Специфіка цих методів пов'язана із застосуванням різноманітних неформальних факторів, інтересів особистості, групи, трудового колективу.

До числа соціально-психологічних методів відносять:

- формування трудового колективу з урахуванням їхніх здібностей, темпераменту, рис характеру та ін.;
- соціальне нормування поведінки, в тому числі шляхом підтримання традицій фізкультурно-спортивної організації;
- соціальне регулювання, пов'язане з урахуванням реальної взаємодії соціальних інтересів, їх єдності та різноманіття;
- соціальне стимулювання за рахунок створення умов соціально-психологічної зацікавленості у досягненні цілей діяльності спортивно-оздоровчої організації (підвищення кваліфікації, культурний ріст працівників, творче ставлення до праці);
- задоволення культурних і соціально-побутових потреб працівників (проведення дозвілля, надання житла);
- створення і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату сумісної роботи за рахунок морального стимулювання соціальної активності, вимогливості, взаємопідтримки і допомоги.

**Організаційно-педагогічні методи.** Сутність організаційно-педагогічних методів – залучення підлеглих, виконавців до активної, творчої участі у діяльності спортивно-оздоровчої організації, сприяння більш повному розкриттю їхнього трудового потенціалу, а також раціональна організація роботи.

В управлінні діяльністю спортивно-оздоровчих організацій застосовуються наступні організаційно-педагогічні методи:

- колегіальний пошук варіантів (оптимальних) рішення проблеми. Відбувається на ділових нарадах під час пошуку та обговорення альтернатив,

«мозкової атаки», «домашнього аналізу», опитування зацікавлених осіб, експертних оцінок, ін. Може відбуватися на засіданнях педагогічних, тренерських нарад, оргкомітетів, правліннях спортивних клубів, засіданнях кафедр та ін.;

– урахування особистісних рис підлеглих. Даний метод передбачає інформування керівником про здібності, інтереси, стан здоров'я підлеглих і розподіл виробничих функцій та завдань між виконавцями з урахуванням їхніх можливостей. Метод набуває особливого значення при створенні громадських органів управління, оргкомітетів, виконанні нетипових завдань;

– інструктаж. Полягає у своєчасному повідомленні виконавців про умови, завдання і правила, що необхідні для якісного виконання дорученої роботи. Може проводитися на групових нарадах або індивідуально. В окремих спортивно-оздоровчих організаціях можна знайти спеціально розроблені інструкції, пам'ятки, переліки питань;

– наочна орієнтація. Використання названого методу потребує підготовки наочних схем, моделей, таблиць, нормативів роботи або бажаних показників, на які слід орієнтуватися. Наприклад – у спортивній організації найкращі результати спортсменів. До цієї групи належать також організація екскурсій, відвідування виставок, стажування в передових організаціях;

– сценарне планування. Так називають послідовний опис основних операцій та елементів діяльності із додаванням необхідних методичних та технічних пояснень. Прикладом сценарного планування є розробка положення про змагання, сценаріїв спортивно-видовищних заходів, планів підготовки та проведення масових заходів, детальних оперативних робочих планів.

Слід зауважити, що вибір методів управління залежить від багатьох факторів: цілей і завдань спортивно-оздоровчої організації, особливостей суб'єкта і об'єкта управління, особливостей конкретної управлінської ситуації, в тому числі арсеналу методів.

Найбільш розповсюдженою помилкою в практиці застосування методів управління в спортивно-оздоровчих організаціях є шаблонність, стереотипність використання. Ефективним і діючим управлінням є таке, яке постійно розвивається, поповнюється досвідом, використовує управлінські інновації.

Являючись гнучкою і достатньо динамічною системою, маркетинг вимагає постійного удосконалення вже існуючих і розробки нових, більш ефективних методів. Від того, наскільки у спортивно-оздоровчій організації дотримуються принципів неперервності і перманентності інновацій відносно методів маркетингу, багато в чому залежить результативність її ринкової, спортивно-оздоровчої та господарсько-економічної діяльності.

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Охарактеризуйте основні поняття менеджменту у фізичній культурі і спорті. В чому полягає різниця між поняттями «менеджмент» і «управління»?
2. Розкрийте предмет менеджменту у фізичній культурі і спорті та вкажіть властиві йому базові характеристики.
3. Наведіть приклади і охарактеризуйте: а) менеджмент як наука; б) менеджмент як мистецтво; в) менеджмент як сукупність професійно підготовлених спеціалістів; г) менеджмент як апарат.
4. Розкрийте механізм менеджменту у фізичній культурі і спорті, як комплекс форм, методів і засобів, які забезпечують ефективну реалізацію цілей спортивно-оздоровчих організацій.
5. Розкрийте основні причини функцій менеджменту: а) вони здійснюються в усіх галузях народногосподарського комплексу; б) вони реалізуються у будь-якій спортивно-оздоровчій організації і на будь-якому ієрархічному рівні менеджменту; в) вони інваріантні конкретним функціям, тобто склад і зміст основних функцій

менеджменту незмінні, незалежні від того, яка конкретна функція менеджменту реалізується; г) вони забезпечують управління, тобто досягнення мети менеджменту у заданий проміжок часу в умовах обмежених ресурсів.

6. Визначте загальні функції менеджменту спортивно-оздоровчої організації. В чому полягає їх значення для управління маркетинговою діяльністю у фізкультурно-спортивній організації?
7. Назвіть конкретні функції менеджменту, дайте їх характеристику.
8. Визначте місце і роль основних принципів менеджменту у фізичній культурі і спорті: а) демократичного централізму; б) науковості в) ієрархічності; г) економічності і ефективності; д) відповідальності; ж) поєднання матеріального і морального; з) єдності галузевого і територіального управління.
9. Дайте визначення поняття «методи управління» маркетинговою діяльністю. Чим пояснюється їх багатогранність? Запропонуйте класифікацію методів управління маркетингом у спортивно-оздоровчій організації.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Глухов В. В. Менеджмент: Учеб. для вузов / В. В. Глухов. – СПб.: Питер, 2007.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003.
3. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений / Н. Л. Карданская. – М., 1998.

4. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – К., 2000.
5. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель / Р. Л. Кричевский. – М., 1996.
6. Лозниця В. С. Психологія менеджменту / В. С. Лозниця. – К., 1997.
7. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика / А. А. Мазаракі та ін. – Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007.
8. Мальцева А. Менеджмент, стратеги с которыми побеждают / А. Мальцева. – К.: Максимум, 2006.
9. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О. А. Страховой. – СПб.: Питер, 2000.
10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992.
11. Осовська Г. Л. Основы менеджменту: Навч. Посіб / Г. Л. Осовська. – К.: Знання, 2003.
12. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации / И. И. Переверзин: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «СпортАкадемПресс», 2002.
13. Пилипенко С. М. Менеджмент: Навч. посіб / С. М. Пилипенко, А. Л. Пилипенко, В. І. Отенко. – Х.: ХДЕУ, 2002.
14. Сацков М. Я. Методи і прийоми діяльності бізнесменів і менеджерів / М. Я. Сацков. – К., 1993.
15. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навч. Посіб / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр навч. літ., 2007.
16. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навч. посіб / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. – К.: Центр навч. літ., 2006.
17. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб / А. В. Шегда. – К. Знання, 2002.





### Питання 10.1. Спортивно-оздоровча організація: поняття і класифікація

Термін "організація" походить від грецького *ὄργανον*, що означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле; приведення до строгої системи. За визначенням Б. Карлофа, «організація – це інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети». Суспільство складається з великої множини різноманітних організацій, з якими пов'язані всі прояви людського життя. Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

В українському законодавстві організації, що володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності й мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому поняття "організація", "підприємство", "фірма" надалі використовуватимуться як взаємозамінні.

**Організація** – це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

З визначення організації випливають три основні вимоги, які потрібні для її створення:

- певна кількість учасників;
- ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації, які впливають з інтересів її засновників (власників);
- формальна структура владних відносин, ієрархія, що характеризується певною складністю.

Організації проектуються заздалегідь, вони моделюються для формування структури, яка підпорядковується інтересам досягнення поставлених цілей. При проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діятиме раціонально й цілеспрямовано для досягнення поставленої мети й удосконалюватиме методи її досягнення.

**Спортивно-оздоровча організація** – це сукупність людей, об'єднаних для досягнення поставленої мети, рішення намічених завдань на основі принципів розподілу праці, розмежування обов'язків та ієрархічної структури.

Правовою основою існування спортивно-оздоровчих організацій є Цивільний кодекс України (2003), Закон України «Про акціонерні товариства» (2008), Закон України «Про громадські організації» (2009), Закон України «Про господарські товариства» (1991), Закон України «Про фізичну культуру і спорт» (1993) та ін.

У законодавстві України відсутнє визначення поняття «некомерційна організація», а використовують поняття «неприбуткова організація».

За останнє десятиліття в Україні були прийняті окремі нормативно-правові акти, що регулюють діяльність різноманітних неприбуткових організацій, наприклад: Закон України «Про об'єднання громадян» (1992), Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» (1997), Закон України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» (1998), Закон України «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності» (1999), Закон України «Про гуманітарну допомогу» (1999) та ін.

Будь-яку спортивно-оздоровчу організацію, незалежно від її конкретного призначення, можна описати за допомогою певних параметрів, найважливішими серед яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл.10.1).

**Класифікація спортивно-оздоровчих організацій за різними ознаками**

№ пор.	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1.	Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні Кооперативні Господарські товариства
2.	Розмір за чисельністю працівників	Малі Середні Великі
3.	Форма власності майна	Приватні Колективні Державні
4.	Мета й характер діяльності	Прибуткові (комерційні) Неприбуткові

Найбільш важливою серед наведених ознак є класифікація організацій **за правовим статусом і формою господарювання.**

**Одноосібне** підприємство є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників, в тому числі і спортивно-оздоровчі організації.

**Кооперативні** підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна. Кооперативні підприємства мають право на існування і у сфері фізичної культури та спорту.

**Господарські** товариства являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання.

З-поміж **суб'єктів господарської діяльності** особливо виокремлюють малі підприємства, що складають основу малого бізнесу. Законом «Про

внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності» від 18.09.2008р. №523-VI змінені критерії віднесення підприємств до малих, середніх та великих.

**Малі підприємства** – середньооблікова чисельність співробітників за рік становить не більше 50 чоловік та обсяг валового доходу від реалізації продукції (товарів, послуг) за рік не перевищує суми еквівалентної 70 млн. грн.

**Середні підприємства** – середньооблікова чисельність співробітників за рік становить від 51 до 249 чоловік та обсяг валового доходу від реалізації продукції (товарів, послуг) за рік більше 70 млн. грн. і менше 100 млн. грн.

**Великі підприємства** – середньооблікова чисельність співробітників за рік більше 250 чоловік та обсяг валового доходу від реалізації продукції (товарів, послуг) за рік перевищує суму еквівалентну 100 млн. грн.

За **видами і формами власності** організації, в тому числі і спортивно-оздоровчі, розподіляються на ті, що знаходяться у **державній** власності (спортивні школи, спортивні клуби, спортивно-оздоровчі організації тощо), **приватній** (власність підприємств, громадян) і **колективній** власності (громадських організацій).

Більшість спортивно-оздоровчих організацій України знаходяться:

- у **державній** власності: спортивні заклади, підприємства, будівельні організації, науково-дослідні, проектно-конструкторські установи, фізкультурні навчальні заклади, школи вищої спортивної майстерності та інші організації, що здійснюють реалізацію державних спортивно-оздоровчих програм;

- у **колективній** власності: фізкультурно-спортивні клуби, оздоровчі центри та ін. організації;

- разом з тим існують **приватні** спортивно-оздоровчі організації: клуб "Акваріум" , клуб "Київспортклуб", клуб "Леонардо", клуб "5-й елемент", клуб "Фаворит" та ін.

Відносно прибутку спортивно-оздоровчі організації можуть бути *комерційними (прибутковими)*, головною метою яких є отримання прибутку, і *неприбутковими*, які не намагаються вилучити або розподілити отриманий прибуток між учасниками, але можуть здійснювати комерційну діяльність для досягнення мети, заради якої вони були створені.

Для класифікації фізкультурно-спортивних організацій можна використати й інші ознаки, наприклад, організаційно-правові форми функціонування.

### **Питання 10.2. Організаційно-правові форми функціонування спортивно-оздоровчих організацій**

Діяльність прибуткових і неприбуткових спортивно-оздоровчих організацій відповідно до діючого законодавства України може здійснюватися в різних організаційно-правових формах, до переліку яких входять (табл. 10.2):

Таблиця 10.2

#### **Організаційно-правові форми спортивно-оздоровчих організацій**

<b>Спортивно-оздоровчі організації</b>	<b>Організаційно-правові форми функціонування</b>	
Прибуткові	Господарські товариства	Повні товариства
		Товариства на вірі (командитні товариства)
		Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
		Товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ)
		Акціонерні товариства (АТ): публічні, приватні
Неприбуткові	Громадські і релігійні організації	
	Фонди	
	Неприбуткові партнерства	
	Автономні неприбуткові організації	
	Об'єднання юридичних осіб (асоціації, союзи)	

Охарактеризуємо коротко принципові ознаки названих організаційно-правових форм, за якими можуть функціонувати спортивно-оздоровчі організації як юридичні особи.

### 10.2.1. Прибуткові організації

З метою здійснення підприємницької діяльності, суб'єкти спортивно-оздоровчого напрямку можуть об'єднуватися у господарські товариства. В Україні їх діяльність регламентується законом «Про господарські товариства».

**Господарські товариства** – це підприємства, організації, установи, створені на засадах угоди між юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

**Повне товариство.** Учасники (індивідуальні підприємці і (або) прибуткові організації) відповідно до складеної між ними засновницької угоди займаються підприємницькою діяльністю від імені товариства і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном. Управління діяльністю товариства здійснюється за загальною згодою всіх учасників, кожен з яких має, як правило, один голос. Прибутки і витрати товариство розподіляє між учасниками, як правило, пропорційно їх часткам у складеному капіталі. Учасники, разом несуть субсидіарну (додаткову) відповідальність своїм майном за зобов'язаннями товариства.

**Субсидіарна (додаткова) цивільно-правова відповідальність** за зобов'язанням іншої особи – основного боржника, якщо від нього кредитор не може одержати належного йому боргу. Субсидіарно відповідальною особою, наприклад, можуть виступати батьки або опікуни за шкоду, заподіяну їхніми неповнолітніми дітьми або підопічними.

**Товариство на вірі (командитне товариство).** Поряд з учасниками (індивідуальні підприємці і (або) прибуткові організації), які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном (повними товаришами), в товаристві на вірі також є один або більше учасників-вкладників (командитистів), відповідальність яких обмежена внеском у майні товариства.

**Товариство з обмеженою відповідальністю** – господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду.

**Товариство з додатковою відповідальністю.** Учасники товариства з додатковою відповідальністю несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном в однаковому для всіх розмірі, що дорівнює вартості їх вкладів. При банкрутстві одного з учасників його відповідальність за зобов'язаннями розподіляється між іншими учасниками, як правило, пропорційно їх вкладам.

**Акціонерне товариство** – це таке господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

Виділяють публічне (відкрите) і приватне (закрите) акціонерне товариство. Акціонерні товариства є найбільш придатними для створення бізнесу у сфері фізичної культури і спорту.

**Публічне** акціонерне товариство, проводить відкриту підписку на акції, які воно випускає, і здійснює їх вільний продаж. Акціонери відкритого акціонерного товариства, число яких не обмежено, можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства. Відкрите акціонерне товариство зобов'язане щорічно публікувати для загального відома річний звіт, бухгалтерський баланс, розрахунки прибутку та збитків.

**Приватне** акціонерне товариство, не має права проводити відкриту підписку на акції, які воно випускає, а повинно розподіляти їх лише серед засновників або іншого, раніше визначеного кола. Акціонери приватного акціонерного товариства, мають переважне право на придбання акцій, які продаються іншими членами товариства. Кількісний склад акціонерів приватного акціонерного товариства не може перевищувати 100 акціонерів.

Акціонерним визнається товариство, яке має статутний (складений) капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. Акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій.

У випадках, передбачених статутом, акціонери, які не повністю оплатили акції, несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства також у межах несплаченої суми.

Загальна номінальна вартість випущених акцій становить статутний (складений) капітал акціонерного товариства, який не може бути менше суми, еквівалентної 1250 мінімальним заробітним платам, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, діючої на момент створення акціонерного товариства.

Вищим органом управління акціонерним товариством є загальні збори його акціонерів.

### **10.2.2. Неприбуткові організації**

Господарський кодекс України визначає поняття неприбуткового господарювання, яке полягає у самостійній систематичній господарській діяльності, спрямованій на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку (ст. 52).

Кількість суб'єктів, які за видами економічної діяльності та організаційно-правовими формами господарювання формально відповідають ознакам неприбутковості в Україні складає 19,46 % від загальної кількості зареєстрованих суб'єктів.

За діючим українським законодавством неприбуткові організації можуть створюватися і функціонувати у наступних організаційно-правових формах.

*Релігійні організації* (об'єднання) є добровільні громадські формування, створені на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод та інших нематеріальних потреб. Учасники



(члени) таких організацій не зберігають права на передане ними організаціям у власність майно, в тому числі на членські внески; не несуть відповідальності за зобов'язаннями організацій, в яких приймають участь як члени, а організація в свою чергу не відповідає за зобов'язаннями своїх членів. Подібні організації створюються за ініціативою засновників, якими можуть бути як фізичні (не менше трьох), так і юридичні об'єднання. До числа засновників не можуть входити органи державної влади і місцевого самоврядування. Рішення про заснування об'єднань громадян приймаються установчим з'їздом (конференцією) або загальними зборами.

**Благодійні фонди** (організації), створені у порядку, визначеному законом для проведення благодійної діяльності – це організації, які не мають членства, засновані громадянами і (або) юридичними особами на основі добровільних майнових внесків для реалізації соціальних, благодійних, культурних, освітніх та інших суспільно корисних цілей. Передане фонду його засновниками майно стає власністю фонду. Засновники не несуть відповідальності за зобов'язаннями створеного ними фонду, а фонд не відповідає за зобов'язаннями своїх засновників. Для встановлення підприємницької діяльності фонди вправі створювати господарські товариства або приймати в них участь. Органом управління фондом є спостережна рада, яка здійснює свою діяльність на громадських засадах.

**Неприбуткові партнерства** заснуються громадянами і (або) юридичними особами для сприяння їх членам у здійсненні діяльності, передбачають членство і створення майна на основі добровільних майнових внесків, які стають власністю організації. Члени партнерства не відповідають за зобов'язаннями своїх членів. При виході із партнерства частина майна може бути повернена його члену на певних умовах.

**Автономна неприбуткова організація** засновується громадянами і (або) юридичними особами на основі добровільних майнових внесків з метою надання послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, науки, права, фізичної культури і спорту та інших послуг. Засновники не зберігають

права на майно, яке було ними передане у власність автономної неприбуткової організації. Засновники не відповідають за зобов'язаннями організації, а вона не несе відповідальності за зобов'язаннями своїх засновників. Нагляд за діяльністю автономної неприбуткової організації здійснюють її засновники, які можуть користуватися її послугами лише на рівних умовах з іншими особами.

Спілки, асоціації, союзи та інші *об'єднання юридичних осіб*, створені для представлення інтересів засновників, що утримуються лише за рахунок внесків таких засновників та не проводять господарської діяльності, за винятком отримання пасивних доходів. Члени об'єднання юридичних осіб зберігають свою самостійність. Асоціації (союзи) не відповідають за зобов'язаннями своїх членів, які, однак, несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями асоціації. Серед фізкультурно-спортивних організацій доволі часто використовуються такі об'єднання.

Характерні особливості та відмінні риси різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведені в таблиці 10.3.

Таблиця 10.3

**Порівняльна характеристика основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності**

<b>Елемент механізму</b>	<b>Одноосібне володіння</b>	<b>Товариство (партнерство)</b>	<b>Корпорація (акціонерне товариство)</b>
Ставлення до власності й порядок розподілу прибутку (доходу) і збитків	Один приватний власник, якому належать усе майно й доходи, цілком відповідає особистим майном перед кредиторами	Права власності і обов'язки закріплені в установчому договорі. Розподіл доходів потребує узгодження з партнерами. Кожен партнер може цілком відповідати за	Існує приватна колективна власність корпорації. Права та обов'язки акціонерів фіксуються у статуті корпорації. Доходи і збитки від господарської діяльності розподіляються пропорційно до кількості належних акціонерам акцій

		борги товариства	
Керівництво (управління)	За бажанням власника	За узгодженням між партнерами. Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників	Вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають правління на чолі з головою, спостережну раду та ревізійну комісію
Можливості інвестування	Обмежені розмірами капіталу власника. Із зовнішніх джерел доступний лише кредит	Те саме, що і для одноосібного володіння	Можливості для інвестування є широкими. Здійснюються за рахунок нерозподіленого прибутку, емісії цінних паперів і банківських кредитів

Інформація про бізнес	Обов'язкові реєстрація та подання щоквартального звіту до органу статистики й податкової інспекції	Те саме, що і для одноосібного володіння	Офіційна інформація надається акціонерам. Щорічно проводяться ревізія й аналіз господарської діяльності складається звіт. Щоквартально подається звітність органам статистики та податкової інспекції
Припинення діяльності	За бажанням власника	За згодою партнерів	Термін дії необмежений, якщо корпорація не ліквідується (відповідно до законодавства)

### **Питання 10.3. Аналіз внутрішнього середовища спортивно-оздоровчої організації**

Процес управління починається з аналізу ринкових можливостей спортивно-оздоровчої організації і передбачає вивчення й оцінку її *зовнішнього та внутрішнього середовища*.

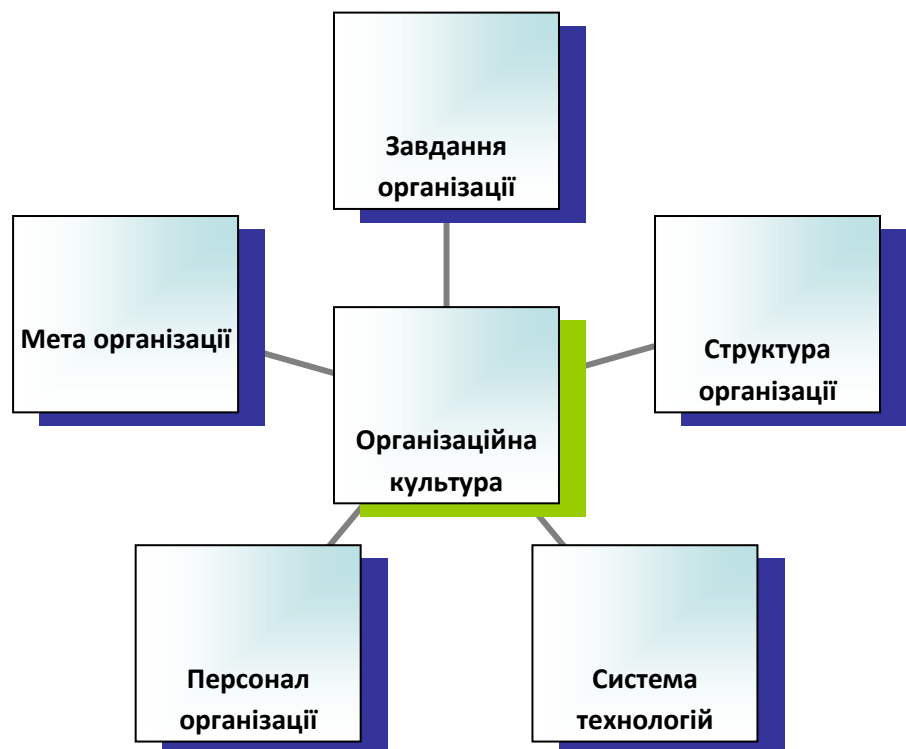
Згідно системного підходу до управління, спортивно-оздоровча організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з іншого – розміри організації (рис. 10.1).

Діяльність спортивно-оздоровчої організації має бути підпорядкована завданню забезпечити ефективне господарювання, яке вирішується по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкретному оточенні.

Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища спортивно-оздоровчих організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять перемінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія,

завдання й люди, що здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Разом з тим, Р. Дафт описує *внутрішнє середовище* як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми. Представники сучасної російської школи управління вважають, що це структура організації, її ресурси та культура, або ширше – структура, рівень розподілу праці і організаційні комунікації, а також кадровий склад організації і трудові й технологічні процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у необхідний суспільству продукт (послугу). Доцільно об'єднати існуючі підходи, виділивши ті складові, які найбільше впливають на ефективність системи управління організацією і, завдяки своїй адекватності, забезпечують її успіх або ж через невідповідність спричиняють невдачу.



*Рис.10.1. Модель внутрішнього середовища спортивно-оздоровчої організації*

Для цього розглянемо концептуальну модель існування організації. Як відкрита система, вона забезпечує свою життєздатність вмінням так перетворювати наявні ресурси, які вона отримує із зовнішнього середовища, щоб готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища й мав у них попит.

Проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання:

- визначення цілей організації;
- формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації відповідно до тих функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення мети;
- залучення до процесу перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- добір персоналу й формування для нього дієвих мотиваційних переваг, які б поєднували прагнення людей досягти власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення організаційної мети.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації. Завдяки їх вирішенню й формується її внутрішнє середовище.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, можна зробити висновок, що *основними її елементами є:*

- мета організації;
- завдання організації;
- організаційна структура;
- система технологій;

- кадровий склад;
- організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета. **Мета** – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, в рамках яких можливе досягнення цілей.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

У фізкультурних організаціях можуть бути різноманітні цілі, що пояснюється різними їх типами. Так спортивно-оздоровчі організації, що надають платні послуги населенню, мають за мету прибуток, а бюджетні організації (ДЮСШ, ШВСМ) мають за мету спортивні результати своїх

вихованців. Але було б невірним зазначити тільки названі цілі тому, що і перші, і другі несуть ще й соціальну відповідальність перед суспільством, а тому прагнуть до досягнення соціальних цілей (зміцнення здоров'я, підготовка до служби у Збройних силах, боротьба з порушеннями правопорядку, міжнародні зв'язки тощо).

Ця різноманітність цілей свідчить про те, що у своїй діяльності спортивно-оздоровчі організації прагнуть не до однієї цілі, а мають набір взаємопов'язаних цілей.

Ведучи мову про цілі, слід зазначити, що діяльність кожного підрозділу спортивно-оздоровчі організації теж переслідує свої цілі. Причому цілі підрозділів в різних організаціях, що ведуть подібну діяльність, будуть ближчі між собою, ніж цілі підрозділів в одній організації. Так в усіх існуючих національних федераціях з видів спорту в Україні діє підрозділ, що носить назву «колегія суддів». Діяльність таких комісій в рамках різних федерацій є подібною за цілями:

- розвиток системи змагань, удосконалення правил змагань,
- їх організація та проведення у відповідності із статутами міжнародних федерацій з видів спорту.

Однак, незалежно від того, що цілі даного підрозділу відрізняються від цілей інших підрозділів федерації (спортивно-технічної комісії, тренерської ради, дисциплінарної комісії), вони повинні робити конкретний внесок до цілей організації як такої і не вступати у протиріччя із цілями інших підрозділів.

Організації складаються із декількох рівнів управління та підрозділів, іншою назвою для підрозділів може бути термін «функціональні області». Цей термін охоплює ту роботу, яку виконує підрозділ для організації в цілому. Наприклад, функціональною областю контрольно-ревізійної комісії спортивно-оздоровчого клубу є контроль за веденням фінансових справ у відповідності із діючим законодавством.



**Завдання організації** – є ще одним напрямом розподілу праці. Завдання – це робота, серія робіт, або частина роботи, яка повинна виконуватися заздалегідь визначеним способом, у заздалегідь обумовлений термін.

З точки зору теорії управління, завдання призначаються не працівнику, а його посаді. На підставі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає перелік завдань, що розглядаються як необхідний внесок у досягнення мети організації. Загалом, **завдання** діяльності організації традиційно поділяються на *три категорії*. Це *робота з людьми, предметами та інформацією*. Наприклад, спортивний клуб підприємства виконує завдання роботи з людьми (керівництво клубу – з його штатним складом; тренери та інструктори – з членами секцій, команд, груп); предметами (спортивною базою, обладнанням, інвентарем); інформацією (сприйняття та використання корисної для удосконалення роботи інформації).

Виконання завдань у великих організаціях вимагає спеціалізації. Прикладом такої спеціалізації є розподіл праці між тренерами збірної команди (тренер-психолог, тренер ЗФП тощо).

**Структура організації** – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Структура є начебто кістяком організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості.

Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. Це і специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Структура організації має у своїй основі **розподіл праці**, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручається тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники з погляду

інтересів даної організації. Такий розподіл праці називається спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та з інформацією. Залежно від виду робіт, які лежать в основі розподілу праці відповідно йдеться про *структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру*.

Розподіл завдань, пов'язаних з устаткуванням, інструментами та іншими засобами праці формує **виробничу структуру** підприємства (надання послуг). Вона більшою мірою, ніж перераховані вище фактори, залежить від обраного типу технології і являє собою групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (шкіл, секцій тощо), які між собою пов'язані єдиним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш важливим забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. В даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління спортивно-оздоровчою організацією. **Структура апарату управління** являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінськими працівниками й сукупність формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє **організаційна структура управління**. Під час її побудови передусім визначаються функції, які повинен здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад фінанси й бухгалтерський облік спортивно-оздоровчої організації), або спеціалізованішими. Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює

можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу спортивно-оздоровчій організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

**Організаційна структура** – це логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних областей, побудоване у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Зазначення функціональних областей обумовлює структуру організації і у значній мірі – можливості успіху її діяльності. Наприклад, в сучасних умовах футбольний клуб, що діє на професійних засадах, повинен мати у своїй структурі підрозділ (підрозділи), який би вирішував питання реклами, спонсорства, укладання контрактів з гравцями тощо. Введення таких підрозділів змінює структуру організації, відповідно вимогам та змісту функціональних областей.

**Технологію створення спортивно-оздоровчої організації** можна визначити як систему формалізованих (за допомогою нормативно-правових актів різного рівня і характеру) процедур і операцій організаційного (споглядацького) характеру, які виконуються засновниками, керівниками і співпрацівниками в певній послідовності з використанням засновницьких документів.

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи:

1. Технології індивідуального, дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва.
2. Технології масового або крупносерійного виробництва.
3. Технології безперервного виробництва.

Кожна із цих технологій має свою сферу застосування, де вона є найефективнішою. Так, перша ефективна в разі, коли для споживача

головним критерієм є якість і унікальність товару (послуги); друга – коли домінівним критерієм є якість і дешевизна, а унікальність на останньому місці; третя – коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах.

Кожна із названих технологій вимагає відповідної організаційної структури, яка спирається на можливості централізації і децентралізації, різної норми керованості під час виконання однотипних, часто повторюваних операцій і різнотипних робіт.

Дещо інший підхід до класифікації технологій в американського соціолога Дж. Томпсона. Він за основу брав не повторюваність і технологію виконання операцій, пов'язаних із предметами чи засобами праці, а швидше, технологію вирішення управлінських завдань, пов'язаних з людьми та інформацією. Дж. Томпсон виокремлював:

1. Багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно.

2. Посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою.

3. Інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх

підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження виробничими стадіями. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нової послуги і просування її на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Отже, наведені характеристики наявних технологій дають змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є *людські ресурси*. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

***Система технологій*** у широкому розуміння – це засіб здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації, людях.

Завдання та технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдань передбачає використання конкретної технології, як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, що є на виході.

Найбільш вагомим компонентом технології вважається процес, за допомогою якого отримують бажаний продукт. За своєю суттю технологія являє спосіб, який дозволяє здійснити таке перетворення.

**Персонал організації** – є також одним із компонентів організації. Існує три основних аспекти людського компоненту у ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка груп, характер поведінки керівника та його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння та успішне управління людським компонентом є дуже складним.

Як поводить себе людина в суспільстві та на роботі є наслідком складного сполучення індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього середовища. Кількість потенціальних, конкретних характеристик практично обмежена, а ймовірність того, що двоє людей будуть поводити себе однаково в одній і тій самій ситуації, практично дорівнює нулю.

Найбільш наочно люди розрізняються за своїми задатками, схильністю, очікуваннями, сприйняттями, ставленням та цінностями.

**Задатки** – це спроможність виконання тієї чи іншої роботи. Розбіжності у задатках частково пояснюються спадкоємністю (інтелектуальні задатки, фізичні якості). Але здебільшого задатки набуваються з досвідом.

Керівники повинні прагнути до врахування розбіжностей у задатках під час визначення посади та змісту роботи конкретного виконавця. Підбір людини, яка краще за інших спроможна виконати визначену роботу – логічний засіб підвищення вигоди від спеціалізації. При необхідності організації віддають перевагу формуванню задатків конкретного працівника для виконання специфічних завдань шляхом відповідного – навчання (саміти, конференції, круглі столи). Задатки відносяться до характеристик, які легше інших піддаються змінам.

**Схильність** тісно пов'язана із задатками. Схильність – це потенціал людини у відношенні до виконання будь-якої роботи. Вона «є результатом сполучення» вроджених якостей, набутого досвіду і розкривається у

визначеній області. Важливо для керівника вірно оцінити схильність людини до визначеної роботи.

Управління людьми передбачає врахування *очікування* ними реакції членів організації відносно їх поведінки.

Важливим аспектом відмінностей між людьми є різниця у *сприйнятті* того, що відбувається. Одну і ту ж подію люди сприймають по-різному, а те, що дійсно відбувається, впливає на поведінку людей лише у такій мірі, у якій це сприймається самою людиною.

Ще один аспект поведінки людей – їхнє *ставлення* до чого-небудь. Ставлення формує сприйняття оточуючого середовища і впливає на поведінку. Так один раз сформоване негативне ставлення до підлеглого у зв'язку з результатами його праці може переноситись достатньо довго на всі інші результати праці.

Якщо ставлення є індивідуальним переконанням або відношенням конкретної людини, то цінності – це загальновизнане переконання з приводу того, що добре, а що погано. Кожна організація, свідомо або несвідомо, встановлює свою власну систему цінностей. Саме ця система складає організаційну культуру організації.

Система *цінностей* і її впровадження керівником створює таке середовище під час роботи, яке підтримує бажаний для організації тип поведінки людей. Робоче середовище – це сукупність всіх внутрішніх компонентів як процесу управління, які модифікуються та пристосовуються до роботи організації.

В управлінській практиці внутрішні компоненти не можуть розглядатися незалежно одна від одної тому, що існує їх взаємозв'язок (рис.10.1). В кінцевому результаті суттєва зміна будь-якої перемінної значно впливає на решту перемінних.

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної

(корпоративної) культури. **Організаційна культура** є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформуванню в ньому такої організаційної культури, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним "відображенням" їхніх змін і вдосконалення.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль "буфера" в даному разі може відіграти



висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

Завдання менеджера полягає у формуванні внутрішнього середовища організації таким чином, щоб забезпечити найбільшу відповідність між його елементами. Це створить умови для найкращого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно відгукуватися на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни, коли виникають нові обставини, що супроводжують його діяльність.

#### **Питання 10.4. Спортивно-оздоровча організація й зовнішнє середовище**

Як зазначалося вище, будь-яка організація, підприємство є відкритою системою, що перебуває в постійній взаємодії з тими чи іншими елементами зовнішнього середовища. Дослідженню зовнішнього середовища слід приділяти достатню увагу, оскільки воно зумовлює рівень визначеності, в умовах якого приймаються управлінські рішення.

**Зовнішнє середовище** – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище **прямої** та **опосередкованої** (непрямої) дії.

*Середовище прямого впливу* на організацію утворюють певні суб'єкти – *споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти й контрагенти*. Це середовище

ще називають середовищем завдань, тому що до нього входять елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації.

До найвагоміших факторів прямої дії належать закони України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму й недопущення недобросовісної конкуренції, урядові декрети й постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, спрямованих на правове та організаційне закріплення економічних відносин міждержавними владними структурами й господарськими суб'єктами, напрацювання норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

Чинне законодавство в країні може сприяти загальному економічному розвитку, а може його гальмувати, може позитивно впливати на діяльність одних підприємств і чинити перешкоди їхнім конкурентам. Стан законодавства характеризується не лише його складністю, а й мінливістю, інколи навіть і невизначеністю.

Наприклад, для спортивної споруди середовищем прямого впливу можуть бути глядачі, орендатори, будівельні та ремонтні організації, що її обслуговують, керівні фізкультурні організації, яким вона підпорядковується.

Саме із середовища прямого впливу фізкультурна організація, як відкрита система, отримує ресурси: фінансові, людські (фізкультурники, спортсмени), трудові (кадри), інші.

Важливою складовою середовища прямого впливу є *споживачі*, і хоча у фізкультурній практиці не прийнято застосовувати названий термін, саме так можна назвати глядачів на спортивних змаганнях, які споживають видовищні послуги або членів абонементних оздоровчих груп, які споживають платні фізкультурні послуги. Саме споживачі вирішують, які послуги для них бажані і за якими цінами і визначають для організації майже все, що стосується результатів її діяльності.

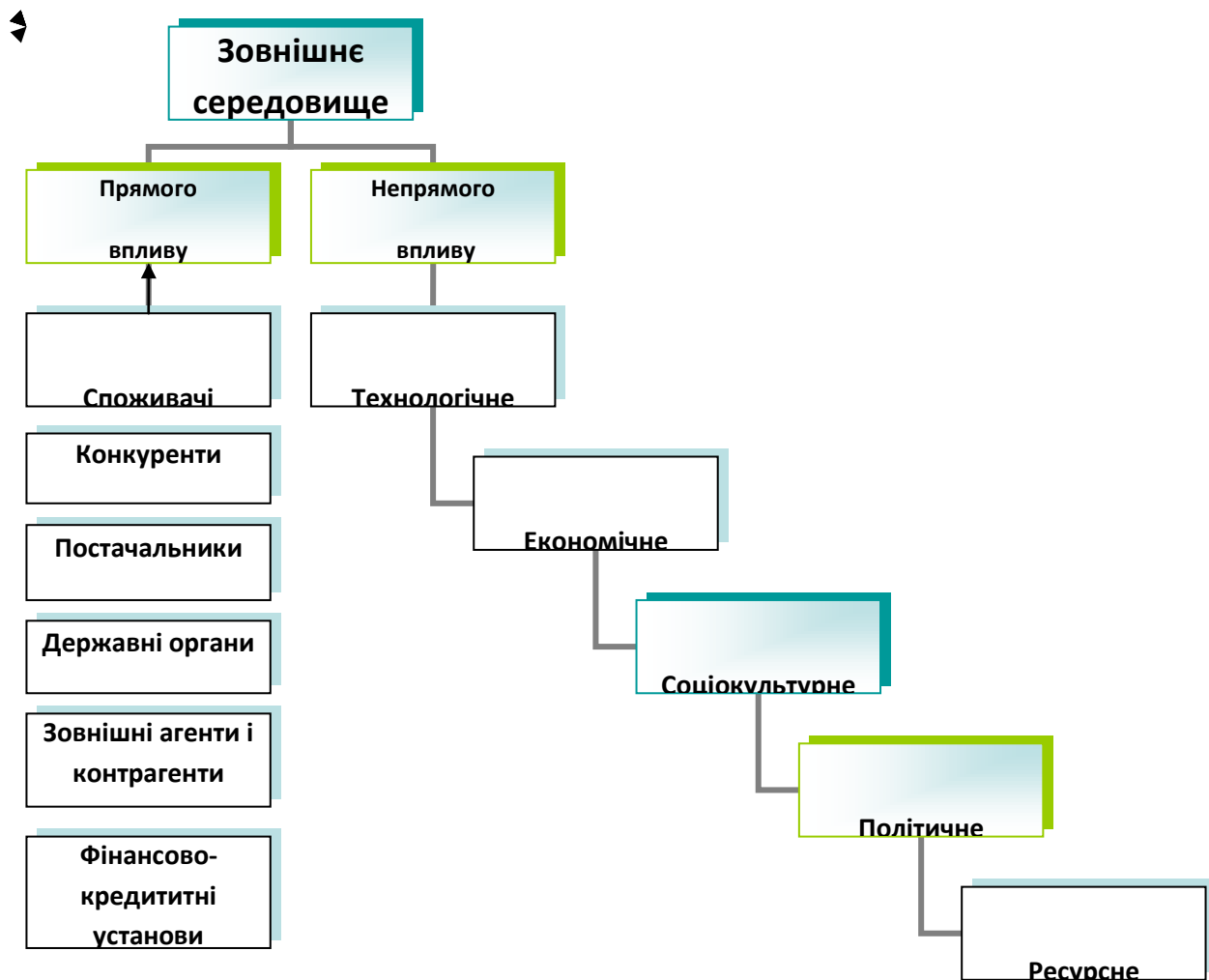
Врахування названої складової середовища прямого впливу є

важливим і визначальним, особливо для організацій, що мають за мету прибуток.

*Середовище непрямої дії* охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інституції, інші чинники, що впливають на організації опосередковано. Цим чинникам властивий високий рівень варіативності, невизначеності й непередбачуваності. До основних з них, за якими підприємство має уважно стежити й правильно оцінювати пов'язані з ними загрози чи зиски під час вироблення підприємницької стратегії, належать економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні й деякі інші.

Середовище непрямої дії, як правило, більш складне, ніж середовище прямого впливу. До нього, згідно теорії управління, відносяться:

- технологічне;
- економічне;
- соціокультурне;
- політичне;
- ресурсне (рис. 10.2).



*Рис. 10.2. Взаємозв'язок зовнішніх компонентів спортивно-оздоровчої організації*

**Технологічні чинники.** Нерівномірний перебіг науково-технічного прогресу, розбіжність у просторі й часі, створення та використання технічних новинок вимагають врахування підприємствами рівня й тенденцій техніко-технологічного розвитку й того, як його досягнення використовують конкуренти. Динаміка технологічного прогресу у високорозвинених країнах є просто фантастичною. Тому керівникам підприємств необхідно аналізувати й можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій. При цьому велику увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть істотно

вплинути на подальше використання наявних технологій, роблячи їх малоперспективними.

Технологічне середовище – вже розглядалося нами як один із внутрішніх компонентів, але воно одночасно є і зовнішнім фактором. В даному випадку маються на увазі технологічні нововведення, які підвищують ефективність діяльності спортивно-оздоровчих організацій. Наприклад, застосування комп'ютерних систем дає змогу накопичувати, зберігати та використовувати інформацію в діяльності керівних фізкультурних органів, тренувальному процесі, проведенні та суддівстві спортивних змагань.

Загальний стан *економіки*, тенденції її розвитку час від часу змінюють економічне середовище господарювання. Для вироблення власної стратегії розвитку підприємства слід постійно діагностувати його і оцінювати зміни з погляду можливих для себе наслідків. До цих факторів належать: рівень і темпи інфляції, зростання і спад виробництва, коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів. Останнім часом великого значення набула глобалізація – економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких – ще слабшими.

Економічне середовище – повинно враховуватись будь-якою спортивно-оздоровчою організацією при визначенні пріоритетів своєї діяльності. Якщо, наприклад, в країні інфляція і платоспроможність споживачів низька – не слід встановлювати високі ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги тому, що вони можуть залишитися без споживачів. Стан економіки має великий вплив на можливості організації з отримання коштів на її функціонування, особливо це стосується бюджетних організацій.

*Соціокультурні чинники.* Ці фактори формуються в рамках конкретного суспільства й відображають особливості основних поглядів, цінностей і норм поведінки людей, що впливають на прийняття

управлінських рішень. До них належать: ставлення людей до самих себе й до інших, до суспільних інституцій, до природи, до основних культурних цінностей. Можна сказати, що однією з основних причин, через яку так повільно відбуваються ринкові перетворення в Україні, є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і преференціями. Зокрема, на службове просування чи добір кандидата на певну посаду часто впливає не високий професіоналізм, а особиста відданість, належність до певної "сім'ї" чи клану. Основними ментальними рисами наших громадян є дистанціювання від влади й недовіра до неї, крайній індивідуалізм, правовий нігілізм, нехтування законами, аргументація з позиції сили, а не знань. Усе це зумовлює небажання дотримуватися загальноприйнятих етичних норм ведення бізнесу й замість правила "Діяти так, щоб було вигідно всім" перевага надається нормі "Діяти так, щоб було вигідно мені". Ухиляння від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання плати за ризик. Цим пояснюються й високі процентні ставки на кредити, що надаються банками, зокрема й труднощі, пов'язані з отриманням їх для розвитку бізнесу.

З іншого боку, пропонуючи ринкові науково-технічні розробки (передусім це стосується підприємств, які застосовують технології найвищого рівня, величезного інноваційного потенціалу – комп'ютерні, лазерні, плазмові, біологічні), слід подбати про їх належний інформаційний та інженерний супровід. Дуже часто перспективні науково-технічні, в тому числі й вітчизняні розробки не можуть знайти застосування через невідповідність ринку до їх сприйняття. Тому потрібно заздалегідь готувати ґрунт для успішного просування новинки на ринок, використовуючи для цього всі можливості – від іміджевої інформації до участі в міжнародних виставках і презентаціях.

Соціокультурне середовище – стосуються всіх без винятку фізкультурних організацій. В їх переліку є настанови, життєві цінності і традиції населення, що впливають на спортивно-оздоровчу організацію.

**Політичні чинники.** Ця група факторів постійно має бути в полі зору керівників підприємств передусім у нестабільному соціально-економічному й політичному середовищі, яке складається в період трансформації економічних відносин. Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, водночас досить добре почувають себе торговельні підприємства. У період зростання політичної активності (виборчі процеси, зокрема) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації – вони стають надзвичайно рентабельними (завдяки високій вартості політичної реклами) і можуть збільшувати свої тиражі, набуваючи іміджу "правдоносіїв".

Політичне середовище – тісно пов'язане з соціокультурними тенденціями і теж має вплив на діяльність організації. Політичні фактори можуть мати вплив на такі дії уряду, як визначення податкової політики щодо спортивних споруд, виробничих, фізкультурних кооперативів, а також організацій, що надають платні фізкультурно-оздоровчі послуги.

Фактори політичної стабільності, як всередині країни, так і за її межами мають неабияке значення для розвитку ділових, спортивних контактів між регіонами країни та між країнами.

**Ресурсні чинники.** Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії передбачає її відповідність критерію безпеки людини й навколишнього середовища. До основних факторів впливу на довкілля, які слід враховувати і прогнозувати в підприємницькій діяльності, належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих технологічних утворень – гідротехнічних споруд, газо- і нафтогонів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому розташоване підприємство (до й після реалізації запланованої стратегії розвитку) й розміри можливих незворотних негативних наслідків. Нині, приймаючи

рішення про ті чи інші технологічні аспекти випуску продукції, необхідно оцінювати не лише те, як спосіб виготовлення продукції вплине на довкілля, але і як після закінчення експлуатаційного терміну забезпечити процес утилізації продукції, щоб не завдати шкоди природі й людині.

Ресурсне середовище – є також, важливими для діяльності не тільки окремих організацій, а й системи фізкультурного руху в тому чи іншому регіоні. Тому керівні спортивно-оздоровчі організації повинні робити зусилля, що спрямовані на робочу силу, природні ресурси, інфраструктуру, територіальне положення.

Таким чином вивчення і оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища спортивно-оздоровчої організації включає;

- вивчення основних напрямів і перспектив розвитку світового і вітчизняного фізкультурно-спортивного (олімпійського, параолімпійського) руху, ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини», його індустрії і нормативно-правової бази;

- аналіз образу і стилю життя, структури потреб різних категорій і груп людей при заняттях фізичними вправами і видами спорту;

- дослідження мотивів і стимулів щодо покупки спортивно-оздоровчих послуг, способів отримання інформації про організацію та послуги, які вона пропонує, про реальних і потенційних клієнтів спортивно-оздоровчої організації;

- аналіз положення, потенціалу і перспектив розвитку найближчих конкурентів: їх фінансових, матеріально-технічних, технологічних та кадрових можливостей, а також асортименту, якості і рівня надання основних, додаткових та супутніх послуг;

- співставлення можливостей і ресурсів власної спортивно-оздоровчої організації та організації-конкурента;



– аналіз можливостей співпраці з конкурентами на предмет виконання їх замовлень, об'єднання рекламних зусиль, підвищення рівня маркетингової підготовки працівників;

– вивчення можливостей залучення додаткових бюджетних та позабюджетних ресурсів за рахунок програмно-цільового фінансування спортивно-оздоровчої роботи з населенням із державних, муніципальних бюджетів, державних позабюджетних фондів, отримання безпроцентних і пільгових кредитів, пільгового оподаткування та ін.

На цьому етапі реалізується послідовний рух вперед від аналізу ринкової ситуації через прогнози її розвитку до розробки сценарію і на цій основі спортивно-оздоровча організація приходить до нового майбутнього, формуючи місію, маркетингові цілі і обираючи модель ринкової поведінки.

Отже, зовнішнє середовище організацій є складним, мінливим, взаємопов'язаним і досить невизначеним. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища можуть застосовувати дві стратегії – *притосуватися до змін* або *впливати на середовище* з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування. Перша стратегія може бути реалізована завдяки створенню гнучких організаційних структур з високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією, так званим "баченням". Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати й потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність, яка б лобювала їхні інтереси і вливання в асоціації подібними до себе. Вразливість малого бізнесу значною мірою й пояснюється тим, що лише дехто з підприємців-початківців досконало володіє мистецтвом передбачати зміни в зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Динамічність зовнішнього середовища та взаємозв'язок його факторів ускладнюють, перешкоджають точному і одночасному врахуванню всіх можливих наслідків постійного впливу на різноманітну діяльність підприємства. Своєчасній і об'єктивній оцінці явищ, процесів і тенденцій, що відбуваються в зовнішньому середовищі, також стає на заваді відсутність певного (часто значного) обсягу достовірної інформації. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, які слід враховувати, віддавати перевагу тим із них, які найістотніше впливають на результати діяльності. Особливу увагу слід звертати на аналіз середовища прямої дії. Важливою особливістю факторів прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх перемінних підприємств. Це потребує оперативної розробки господарських заходів щодо пом'якшення їхніх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

### **Питання 10.5. Моделі спортивно-оздоровчих організацій як об'єкти управління**

У теорії організацій виокремлюють чотири **типи моделей організації** як об'єктів управління. Кожна з них відображає ту чи іншу теоретичну концепцію, що описує сутність самих організацій, роль і функції менеджменту і критерії, що застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

***Модель механістичної конструкції організації.*** Вона сформувалася на базі школи наукового менеджменту. Засновник цього напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу й руху. Обов'язковою умовою функціонування вискоелективної організації він вважав раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним групуванням робіт у єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим. Ще далі пішов у цьому напрямку М. Вебер, який запропонував у ролі найефективнішої форми організації раціональну бюрократію. Він

розглядав підприємство як механізм, складений із комбінації основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, матеріалів. Метою підприємства є максимізація прибутку й рентабельності. Для досягнення цього необхідно оптимально використовувати всі види ресурсів. Тому менеджмент організації має орієнтуватися передусім на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього оцінка ефективності функціонування організації здійснюється за економічним показником (відношення обсягу випущеної продукції до використаних ресурсів).

Механістична модель організації дає змогу встановити техніко-економічні зв'язки й залежність різних чинників виробництва, і це є її сильною стороною. Водночас у ній недостатньо враховуються роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації, а базою вважаються такі положення школи наукового менеджменту, які критично оцінюються сучасною наукою і практикою. Це, наприклад, пріоритетна орієнтація на великі організації; завоювання позицій на ринку головним чином за рахунок зниження витрат, а не зростання прибутків; широке використання аналітичних методів, результати яких нерідко важко й навіть неможливо використовувати на практиці; прагнення до збереження стабільності (консерватизм); загальний контроль і нагляд за якістю й виконанням планових завдань; уявлення про вищих керівників як про людей, що "мудріші, ніж ринок". Такий вузький погляд на управління й ефективність, оцінювану тільки за економічними результатами, обмежує використання механістичної моделі організації.

**Модель організації як колективу**, сформованого за принципом поділу праці. В основу її покладені теорії людських стосунків і поведінкових наук (Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард та ін.). Ця модель передбачає, що найважливіший чинник продуктивності на підприємстві – людина. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація,

комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Іншими словами, моделюється система підтримки людських стосунків усередині організації. При цьому особлива увага приділяється стилю керування і його впливу на показники продуктивності й задоволеності працівників своєю роботою. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найповніше розкриття здібностей членів організації за рахунок залучення їх не лише до виконання, а й до розроблення управлінських рішень.

Основні завдання менеджерів за цих умов полягають в організації і керуванні персоналом, що в результаті має забезпечити досягнення мети підприємства. При цьому організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працівниками й координує процеси, необхідні для виконання поставлених завдань; керування ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, необхідний для своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів. Якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, скеровуються належним чином, в організації не виникає проблем з досягненням завдань щодо випуску продукції, прибутку тощо. За критерій успішності роботи в даній моделі приймається підвищення ефективності організації за рахунок удосконалювання її людських ресурсів. Такий підхід вимагає розроблення спеціальних методів, що дають змогу оцінювати якість праці й виявляти внутрішні процеси, які потребують вживання заходів з метою підвищення її продуктивності.

Недоліком цієї моделі є те, що в ході пошуку резервів підвищення ефективності організації обмежуються лише одним внутрішнім чинником – людським ресурсом і йому підпорядковують усі інші фактори виробництва. Як і в механістичній моделі, керівна система тут зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів організації і не враховує умов зовнішнього середовища.

Отже, і перша, і друга моделі розглядали організацію як "закриту систему", на ефективність функціонування якої не впливає зовнішнє середовище. Мабуть, саме ці обмеження спричинили необхідність розробки нових моделей організацій, для яких характерна їхня "відкритість", тобто

врахування того, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх подій.

**Модель організації як складної відкритої ієрархічної системи.** В її основу покладено загальну теорію систем (А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем); головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому з зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організацію розглядають в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Ключові фактори її успіху перебувають у двох сферах: *зовнішній* (з якої вона одержує всі види ресурсів, вбираючи інформацію) і *внутрішній* (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію й послуги).

У цій моделі головним напрямом діяльності менеджерів стає стратегічне управління, оскільки поведінка організації в умовах, коли всі взаємопов'язані підприємства діють за власним сценарієм, не може бути об'єктом точного прогнозування і планування. Ефективність організації при цьому оцінюється як системна доцільність, яка враховує її здатність до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов. У центрі уваги під час оцінки ефективності опиняються так звані "входи" в систему, тобто ресурси, одержувані з навколишнього середовища. При цьому не береться до уваги ситуація, за якої підтримка безперервного потоку ресурсів в організації може призводити до погіршення ступеня досягнення її цілей.

Оцінюючи досконалість цієї моделі, необхідно враховувати, що, попри велике значення зовнішнього середовища, воно лише встановлює правила гри. Реально визначає рівень системної ефективності будь-якої організації її внутрішнє середовище, яке формується під впливом управлінських рішень, що приймаються керівництвом.

**Модель організації, що реалізує концепцію заінтересованих груп.** Ця модель (вона формується з 1980-х років) ґрунтується на теоретичній

концепції заінтересованих груп, відповідно до якої організації повинні враховувати різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. Підприємства розглядаються як суспільні утворення, у діяльності яких заінтересовані різні групи (як усередині, так і поза ними). Взаємозв'язок підприємств полягає в тому, що вони для колективного, заснованого на розподілі праці, виробництва товарів і послуг використовують ресурси, надані постачальниками, інтереси яких своєю чергою задовольняються продукцією підприємств. Таким чином, цілі підприємств тлумачаться не стільки в плані виробництва і збуту якихось продуктів і одержання прибутку, скільки з позицій задоволення різних запитів пов'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. Межі їхніх інтересів встановлюються там, де перевищення вартості послуг, що здобуваються організацією, врівноважується її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, завдяки якій досягнення однієї мети організації лімітується вимогою досягти й інші цілі на прийнятному рівні. Це приводить до необхідності дотримання тривалого балансу між різними за значенням цілями (наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу й місцевих органів влади, захист навколишнього середовища).

Суспільне значення підприємства підсилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як усередині системи, так і в стосунках із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим головними функціями менеджменту стають: досягнення високої продуктивності й ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва й залучення працівників до справ організації, а також постійного балансування інтересів основних груп зацікавлених осіб, необхідного для зміцнення позицій підприємства в суспільстві.

Визначення ефективності в цих умовах базується на виборі цінностей і визначенні політичної орієнтації організації. Тому поряд з використанням критеріїв соціально-економічної ефективності робота організації оцінюється

й за такими напрямками, як політика поєднання власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу й суспільства в цілому.

Характерні риси розглянутих моделей організацій представлені в табл. 10.4. Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які функціонували б цілком відповідно до якоїсь однієї моделі. Найчастіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів до моделі, що являє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначаються за системним ефектом. У такому разі організація оцінюватиме ефективність за критеріями, рекомендованими обома моделями. В діяльності багатьох організацій (особливо великих) можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох базисних концепцій, кожна з яких використовується там і тією мірою, де й наскільки це диктується ситуаційними умовами, що враховують вплив сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 10.4

### Характеристика моделей організацій

Теоретична концепція	Види моделей, їх характеристики			
Назва моделі	Механістична організація	Організація як колектив, побудований на поділі праці	Складна ієрархічна система	Організація, що реалізує концепцію заінтересованих груп
Тип моделі	Закрита система	Закрита система	Відкрита система	Відкрита система
Теоретична база	Школа наукового менеджменту	Школи людських стосунків і поведінкових груп	Загальна теорія систем	Теорія балансу інтересів заінтересованих груп
Основний вид діяльності менеджменту	Оперативне керування виробництвом	Організація і керування працею	Стратегічне керування	Забезпечення співробітництва й переговорного процесу з

				партнерами
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність з урахуванням факторів управління працею	Системна доцільність	Соціально-економічна й політична орієнтація (баланс інтересів)

### **Питання 10.6. Спортивно-оздоровча організація як система**

Сучасна управлінська парадигма формувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкта управління. На її основні положення вплинули й суттєві зміни у світовому суспільному й економічному розвитку, які сталися в останні десятиліття. У другій половині ХХ ст. країни-лідери вступили в постіндустріальну епоху, якій притаманні нові риси й закономірності. Прискорення науково-технічного прогресу й концентрація наукового та виробничого потенціалу стали головними факторами цих змін. З'явилися нові можливості для зростання бізнесу, особливо в галузях, що орієнтувалися на задоволення безпосередніх потреб людей. Середовище господарювання ускладнилося, стало динамічнішим внаслідок появи значної кількості малих і середніх фірм, що працювали у вузьких ринкових нішах. Великого значення в цих умовах набули такі властивості бізнесу, як гнучкість, динамічність, адаптивність. Виникла потреба в появі нових методів управління, які б враховували сучасні реалії. Відповідно до вимог часу в 60-70-ті роки стали домінувати підходи до управління організаціями, названі системними та ситуаційними.

Системний підхід ґрунтується на понятті системи.

**Система** (від грец. *συστήμα* – утворення, складання) – це організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети.

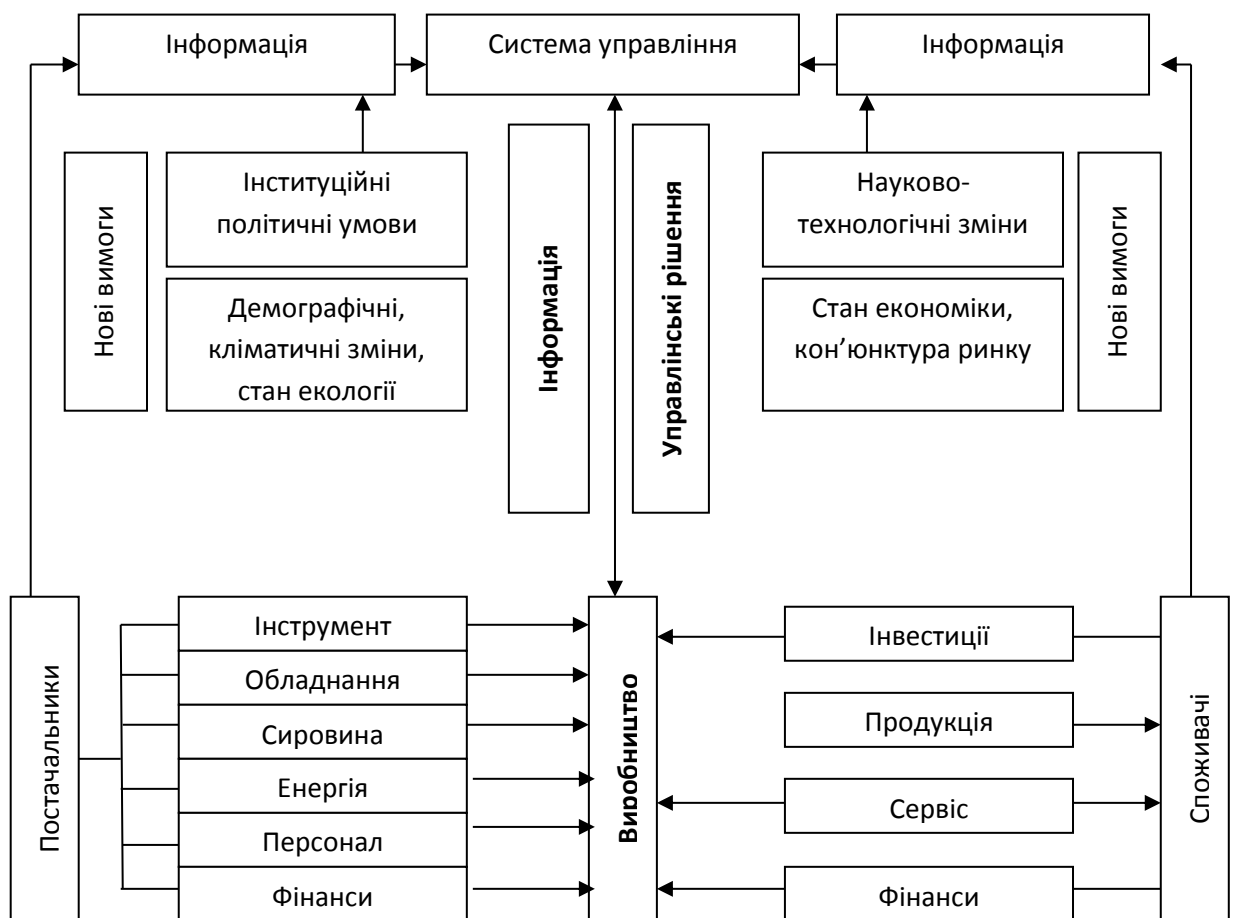
Найскладніші системи – цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети, і ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні в процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.



Системний підхід дав змогу зрозуміти, що ефективність будь-якої організації забезпечується не якимось одним її елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги. Системний підхід об'єднав внески різних управлінських шкіл, які в той чи інший час домінували в теорії та практиці управління.

Будь-яка організація розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вона складається із взаємозалежних підсистем, які перебувають одна з одною в організаційних відносинах.

Модель існування організації як відкритої системи може бути представлена такою схемою (рис. 10.3).



*Рис. 10.3. Спортивно-оздоровча організація як відкрита система*

Як видно зі схеми, підприємство, орієнтуючись на інформацію щодо стану ринку, на якому воно діє, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо, відбирає із зовнішнього середовища ті ресурси, які найбільше відповідають вимогам щодо придатності для виготовлення певного продукту, який знайде попит у зовнішньому середовищі. Далі відібрані ресурси поєднуються тим чи іншим способом у виробничому процесі, по завершенні якого підприємство отримує готовий продукт. Цей продукт може бути позитивно або не зовсім добре сприйнятий зовнішнім середовищем, від чого залежатимуть доходи фірми, її фінансове становище і, врешті-решт, спроможність існувати у вигляді даної системи. Зовнішнє середовище може змінювати свої вимоги щодо продукту, який випускає підприємство. Реагуючи на нові вимоги, підприємство модифікує продукт чи, в разі неможливості зробити це, змінює технологію. Під час впровадження нової технології може змінитися не лише сам технологічний процес виготовлення продукції, а й система забезпечення його матеріалами, система управління запасами, система збуту, система підготовки і управління персоналом, система обслуговування споживачів. Якщо ж нова технологія підвищить конкурентоспроможність підприємства, це поліпшить і його діловий імідж, що, у свою чергу, може вплинути на систему фінансового забезпечення діяльності через зміну способу залучення капіталу (охочіше надаватимуться кредити, можливе залучення нових інвесторів, зокрема збільшення числа акціонерів).

Отже, будь-яка система має дві основні змістовні характеристики.

По-перше, *цілісність*: система представляє собою сукупність конкретних, з притаманними тільки їй властивостями і характером взаємозв'язку, частин.

По-друге, *ділення*: система складається із підсистем, які також володіють системними властивостями, тобто можуть бути представлені у вигляді систем більш низького рівня; сама ж система входить, як підсистема, в систему більш високого рівня або у так звану надсистему.

**Система менеджменту** – це система, в якій реалізуються функції управління.

У загальному вигляді модель системи менеджменту може бути представлена у вигляді взаємодії двох елементів.

*Першим* елементом є *об'єкт менеджменту* або частина системи, якою управляють. У фізичній культурі і спорті об'єктом менеджменту може бути колектив працівників організації або окремі виконавці.

*Другим* елементом є *суб'єкт менеджменту* або частина система, яка управляє. Суб'єктом менеджменту у фізичній культурі і спорті може бути керівник організації (колегіальний орган управління), його замісник або керівники окремих підрозділів. В залежності від конкретної ситуації суб'єкт менеджменту може розглядатися як об'єкт менеджменту відносно вище стоячої ланки системи (наприклад, завуч спортивної школи є суб'єктом менеджменту відносно тренерів-викладачів і об'єктом менеджменту відносно директора).

Розглянемо більш детально систему менеджменту у фізичній культурі і спорті.

**Метою** менеджменту у фізичній культурі і спорту є бажаний, можливий і необхідний стан фізкультурно-спортивної організації, який має бути досягнутим. У сучасній спеціальній літературі мета менеджменту нерідко визначається такими термінами, як «політика», «філософія», «місія» спортивно-оздоровчої організації (галузі).

Визначення мети є початковим етапом процесу менеджменту у фізичній культурі і спорті, оскільки він за своїм змістом характеризує цілеспрямований, а не стихійний вплив.

Хід усвідомлення і формулювання мети менеджменту у фізичній культурі і спорті називають цілепокладанням, в процесі якого, відповідно до обраних категорій, формується ієрархія цілей (відбувається так звана «декомпозиція» головної мети), графічне уявлення взаємозв'язків і співвідкорення яких отримало назву «дерело цілей». «Дерево цілей» дає

можливість встановити і наочно представити, з одного боку, пріоритети цілей (під цілей) і завдань (підзавдань) і, з іншого боку, вірогідність їх досягнення враховуючи наявні ресурси.

Цілепокладання здійснюється на основі певних правил, до яких відносяться:

- описання конкретної ситуації, яка потребує втручання суб'єкта менеджменту;
- формулювання генеральної мети як бажаного результату, а не процесу;
- декомпозиція (диференціація) генеральної мети на підцілі;
- виключення постановки альтернативних підцілей;
- установлення для кожної підцілі критеріїв її досягнення;
- формулювання для об'єктів менеджменту підцілей у вигляді конкретних завдань (підзавдань) та ін.

Процес менеджменту як взаємодії суб'єкта і об'єкта здійснюється за допомогою конкретного механізму.

**Механізм менеджменту у фізичній культурі і спорті** – це комплекс форм, методів і засобів, які забезпечують ефективну реалізацію цілей спортивно-оздоровчих організацій, що виробляють соціально-культурні послуги та найбільш повне задоволення потреб їх працівників і споживачів.

Процес менеджменту, який здійснюється за допомогою конкретного механізму на основі сформульованої мети, змістовно представляє собою хід реалізації системою функцій менеджменту.

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Визначити поняття «спортивно-оздоровча організація».
2. Наведіть конкретні приклади використання спортивно-оздоровчою організацією ресурсів із зовнішнього середовища і охарактеризуйте їх особливості, переваги і недоліки: а) фінансові, б) матеріально-

технічні, в) людські, г) інформаційні.

3. Охарактеризуйте яким чином діяльність спортивно-оздоровчих організацій залежить від клієнтів із зовнішнього світу, які споживають послуги та товари, що виробляються.
4. Наведіть конкретні приклади як межі спортивно-оздоровчої споруди можуть визначатися: а) місцем її розташування, б) кількістю спортивних об'єктів, які входять до її складу і допоміжних приміщень, в) кількістю місць для глядачів.
5. Визначте, яким чином спортивно-оздоровча організація для досягнення ефективності у своїй діяльності реагує на зміни зовнішнього середовища: а) політичного середовища (конституційні основи, особливості законодавства, форми власності, політична стабільність і т. ін.), б) соціального середовища (соціальні і етичні норми, погляди і т. ін.), в) економічного середовища (рівень життя, капітал, поставщики, кон'юнктура, ціни і т. ін.), г) ресурсного середовища (робоча сила, природні ресурси, інфраструктура, територіальне положення і т. ін.), д) технологічного середовища (розвиток науки, технологій і т. ін.).
6. В чому полягає сутність спортивно-оздоровчої організації як відкритої системи?
7. Визначте правову основу існування спортивно-оздоровчих організацій і дайте їх характеристику: а) Цивільний кодекс України (2003), б) Закон України «Про акціонерні товариства» (2008), в) Закон України «Про громадські організації» (2009), г) Закон України «Про господарські товариства» (товариства з обмеженою відповідальністю) (1991), д) Закон України «Про фізичну культуру і спорт» (1993).
8. Визначте і охарактеризуйте нормативно-правові акти, що регулюють діяльність різноманітних неприбуткових спортивно-

оздоровчих організацій: а) Закон України “Про благодійництво та благодійні організації” (1997), б) Закон України “Про молодіжні та дитячі громадські організації” (1998), в) Закон України “Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності” (1999), г) Закон України “Про гуманітарну допомогу” (1999).

9. Охарактеризуйте спортивно-оздоровчу організацію як юридичну особу.
10. В яких організаційно-правових формах можуть бути створені спортивно-оздоровчі організації?
11. Які організаційні структури застосовуються при створенні спортивно-оздоровчої організації?

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Жмарев Н.В. Управление деятельностью спортивной организации / Н. В. Жмарев. – К.:Здоров'я, 1989.
2. Жмарев Н.В. Системный подход и целевое управление в спорте / Н. В. Жмарев. – К. :Здоров'я,1984.
3. Жолдак В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме / В. И. Жолдак, В. А. Квартальнов. – Т.1. – Организационные основы: Учебник. – М.: Советский спорт, 2001.
4. Жолдак В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме / В. И. Жолдак, В. А. Квартальнов. – Т.2. – Социально-педагогические основы: Учебник. – М.: Советский спорт, 2002.
5. Кириленко О.П. Фінанси: Навчальний посібник / О. П. Кириленко. – Тернопіль: Т.О.В. “ЦМДС”, 1998. С. 87-97 (Фінанси некомерційних установ і організацій, фінанси громадських організацій і добродійних фондів).
6. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сандерс, В. Ванг. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 1999.

7. Маркетинг: Хрестоматия / Под общ. ред. В.И.Видяпина. – СПб.; М.: Питер; РЭА им Г.В. Плеханова, 2004.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992.
9. Настольная книга спортивного менеджера: Справ. Пособие / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М.: Физкультура, образование, наука, 1997.
10. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации / И. И. Переверзин: Учебное пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «СпортАкадемПресс», 2002.
11. Про об'єднання громадян. Закон України від 16.06.92.
12. Сергійко О. В. Товариства взаємного кредитування як форма фінансування малого підприємництва / О. В. Сергійко // Фінанси України. 1999. – №7 – С. 66-73.
13. 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.



**Питання 11.1. Завдання проектування організацій. Принципи побудови організаційної структури**

Як зазначалось раніше, системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого. Отже, організація як система може бути утворена лише тоді, коли з'явиться можливість сформуванню й належним чином об'єднати її частини, вибудувати її структуру, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати певні властивості, необхідні для бажаного функціонування. Завдяки структурі система відтворює себе, існуючи певний час у відносно незмінному вигляді з погляду своєї якості.

**Структура організації** характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і являє собою впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Вона тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура може визначатися також як форма розподілу й кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. Із цих позицій організаційна структура розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку та форм



взаємодій між органами управління, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють. Найпростіше *ж структуру організації* визначають як сукупність усіх її служб і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі від начальника до безпосереднього виконавця. Та останнє визначення не досить повне, оскільки не враховує чинника людської поведінки. Поведінка людей визначає ефективність функціонування структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Тому організаційну структуру будь-якої комерційної фірми, банку, освітнього закладу, державної установи тощо слід розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв. На її ефективність впливають:

- наявні взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи. Це відображається у схемах організаційних структур і посадових обов'язках;
- філософія та політика керівництва й методи його впливу на поведінку людей;
- повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Таким чином, **проекування організації** (фірми, підприємства) можна визначити як пошук найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних складників, що дає змогу побудувати таку систему взаємовідносин між окремими ланками фірми, яка створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації вибраної стратегії розвитку, тобто забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися таких **принципів**:

1. Структура управління має передусім відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам.
2. Слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує

творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації.

3. Формування структури управління належить зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління, з установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структури управління в цілому.

5. Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Отже, *побудувати структуру управління організацією* – означає поділити її на певні частини й делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності, визначивши інтеграційні та координаційні механізми взаємодії виокремлених частин. Процес побудови організаційної структури відбувається поетапно, починаючи від задуму щодо майбутньої організації і закінчуючи визначенням завдань поточного адміністрування. При цьому функціональне наповнення кожної фази організаційного процесу суттєво змінюється (табл. 11.1).

Вищеназвані фази мають місце не лише під час створення організації, але й у процесі здійснення організаційних змін, оскільки зміна стратегії зумовлює зміну функціональних і виробничих завдань, тобто перерозподіл повноважень і відповідальності між виконавцями, введення нових ланок, встановлення нових комунікаційних зв'язків для координування їхньої діяльності. Незалежно від того, проектується нова чи реформується діюча

організація, необхідно забезпечити її структурну відповідність вимогам ефективного управління. "Хороша організаційна структура сама по собі не забезпечує високої ефективності... Але погана організаційна структура спричинює неможливість якісної праці, незалежно від того, наскільки професійним є кожен менеджер сам по собі".

Таблиця 11.1

### Фази організаційного процесу

№ пор.	Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
1	Фаза почину (ініціювання) – від першого задуму організації до стадії формування апарату управління нею	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення завдань організації</li> <li>• визначення способів їх вирішення</li> <li>• проектування системи комунікацій</li> </ul>
2	Фаза облаштування (координації) – від початку формування до визначення завдань поточної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення необхідних видів діяльності</li> <li>• визначення складу виконавців</li> <li>• створення системи мотивації виконавців</li> </ul>
3	Фаза розпорядча (адміністрування) – здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• делегування повноважень та обов'язків</li> <li>• визначення змісту розпоряджень</li> <li>• забезпечення виконання розпоряджень</li> </ul>

Ключовими поняттями організаційної структури є її елементи, зв'язки (стосунки), рівні та повноваження. Елементами організаційної структури можуть бути як окремі робітники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята певна кількість спеціалістів, що виконують конкретні функціональні обов'язки.

Стосунки між елементами організаційної структури підтримуються через зв'язки, серед яких виокремлюють *горизонтальні* і *вертикальні*. Перші є однорівневими й мають характер узгодження. Вони найчастіше співвідносяться з певними функціями менеджменту, коли виникає потреба узгодити цілі чи завдання окремих функціональних відділів. Потреба в інших виникає за наявності різних рівнів управління. Це стосунки

підпорядкованості, завдяки яким реалізуються владні повноваження керівників. Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати всі питання розвитку керованих ними організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів). Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому чи іншому працівникові управлінського апарату надається право приймати рішення і здійснювати дії, які зазвичай виконуються лінійними менеджерами, він отримує так звані функціональні повноваження.

Збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі неминує веде до багатократного зростання кількості і складності зв'язків, які виникають у процесі прийняття управлінських рішень, внаслідок цього процес управління уповільнюється, що в сучасних умовах є тототним погіршення якості управління організацією. Тому велике значення для ефективного функціонування й розвитку організації має підхід до формування організаційної структури з врахуванням функціонального, елементного та організаційного аспектів.

Функціональний аспект полягає у визначенні кола функцій, які повинна виконувати система, й у виокремленні її певних підсистем (функціональних підрозділів). Реально це здійснюється через побудову "дерева цілей", вершиною якого є головна мета організації, а гілками – локальні цілі, досягнення яких забезпечує реалізацію основної мети. Досягнення цілі будь-якого рівня потребує конкретних дій, тому кожна ціль фактично відповідає певному завданню, виконання якого можливе завдяки наявності відповідних функціональних підрозділів (виробничого, маркетингового, фінансового тощо). Таким чином, дерево цілей можна розглядати як дерево функцій-завдань, гілками якого є функціональні підсистеми організації (групи підрозділів фірми).

Елементний аспект доповнює функціональний і передбачає вирішення в системі окремих елементів з чітким визначенням їхніх функцій. Для цього функції виокремлених підсистем групуються за ознакою їх спорідненості й закріплюються за окремими елементами більш-менш автономними частинами системи. При великих масштабах діяльності організації для забезпечення керованості ними такі відділи поділяються на менші частини. Слід зауважити, що під час проектування нової фірми виокремлення підрозділів з урахуванням їхнього функціонального складу не викликає труднощів. Але під час реструктуризації діючої фірми необхідно прагнути зберегти її елементний склад, особливо ті підрозділи, де використовується спеціальне й дороге обладнання (зокрема виробничі цехи). В цьому разі функціональний та елементний аналіз мусять мати зустрічний характер: від функцій визначаються необхідні елементи, а від наявних елементів – їхні можливі функції. Результати аналізу порівнюються між собою, і критерієм вибору функції стає економічна ефективність збереження чи ліквідації елемента.

Організаційний аспект вирішує завдання формування складу і змісту зв'язків між елементами системи, тобто остаточно визначає її структуру. Ці зв'язки об'єднують систему в єдине ціле й дають змогу елементам взаємодіяти, виконуючи свої функції, спільно досягати локальних цілей і головної мети організації. Таким чином, створюються передумови для ефективного управління організацією: вирішуються питання щодо ієрархічного підпорядкування й формулюються необхідні вимоги щодо взаємодії однорівневих підрозділів.

Подібний методологічний підхід до диференціації та інтеграції системи вимагає дотримання таких *правил*:

- первинною є реалізація функціонального аспекту;
- якщо під час реалізації елементного аспекту виникають труднощі з добором елементів певного функціонального призначення, необхідно повернутися до функціонального аналізу;

- коли виникають труднощі в реалізації організаційного аспекту, слід повернутися до елементного, а за потреби – до функціонального аналізу.

### **Питання 11.2. Формування підрозділів організаційної структури**

Організаційні структури створюються для того, щоб забезпечити координацію й контроль діяльності підрозділів фірми та її співробітників. Вони різняться між собою складністю (тобто мірою розподілу діяльності за певними функціями), формалізацією (ступенем використання встановлених правил і процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення).

Функціональне наповнення кожного підрозділу організації має стати таким, щоб можна було повною мірою забезпечити її діяльність усіма необхідними для цього функціями. Кількість підрозділів збільшується під час зростання масштабів діяльності та її урізноманітнювання і зменшується, коли обсяги робіт невеликі. В цьому разі значно розширюється коло повноважень управлінських працівників, їхня відповідальність за кінцеві результати роботи. Розподіл організації на підрозділи називається **департаментизацією**. Вона може бути *функціональна, територіальна, виробнича, проектна, змішана* (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

#### **Розподіл спортивно-оздоровчої організації на підрозділи (департаментизація)**

<b>№ пор.</b>	<b>Підрозділи організації</b>	<b>Характеристики підрозділів</b>
1.	Функціональна	Виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом
2.	Територіальна	Обслуговування певної території
3.	Виробнича	Однчасне правління виготовленням і реалізацією різних продуктів (послуг)
4.	Проектна	Створення тимчасових проектних груп
5.	Змішана	Поточні зрушення на ринку:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• нарощування випуску певного виду послуг,</li> <li>• зовнішнє регулювання</li> </ul>
--	--	--

З **функціональною департаментизацією** маємо справу найчастіше, вона передбачає групування працівників відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо). Такий поділ забезпечує кваліфіковане обґрунтування управлінських рішень, що стосуються відповідних функцій, і дає змогу ефективно розв'язувати проблеми, які виникають. Недоліком такої схеми може бути зосередження функціональних менеджерів на проблемах свого відділу, що завдає шкоди загальноорганізаційним інтересам.

**Територіальна департаментизація** також є досить поширеною, особливо у великих організацій, які діють у різних регіонах, унаслідок чого координація робіт ускладнюється. Підрозділи створюються для обслуговування певної території, при цьому їхній керівник цілком відповідає за роботу компанії в даному регіоні, що дає йому змогу набувати навичок топ-менеджера, готувати себе до подальшого кар'єрного зростання. Але в керівників територіальних підрозділів може з'явитися бажання відокремитися, особливо коли їхні справи йдуть досить успішно.

**Виробнича департаментизація** є корисною для великих компаній, що мають диверсифіковане виробництво. Діяльність функціональних груп ускладнюється через необхідність одночасного управління виготовленням і реалізацією різних продуктів, тому доцільніше здійснювати поділ організації за виробничою ознакою. Це дає змогу персоналові цілком зосередитися на особливостях розробки, виготовлення та збуту певного виду продукції і ефективно координувати всі види діяльності.

**Проектна департаментизація** передбачає створення тимчасових проектних груп, керівники яких повністю відповідають за розробку й реалізацію певного проекту чи його частини. По завершенні проекту група розформовується. Такий підхід є доцільним для компаній, що випускають

продукти з коротким життєвим циклом і тому потребують постійного оновлення асортименту, над чим і працюють проектні групи. Але тимчасовість роботи у проектних групах створює для персоналу певні складнощі, які полягають у необхідності знаходження компромісу між роботою над проектом і своїми прямими функціональними обов'язками у відповідних відділах. Тому така департаментизація потребує більшої уваги від вищого керівництва для визначення пріоритетів у роботі й попередження можливих конфліктів між керівниками проектів та керівниками функціональних відділів.

Як бачимо, кожен із підходів до створення підрозділів організації має свої переваги й вади, тому не можна рекомендувати якийсь із них як універсальний. На формування підрозділів великою мірою впливають умови функціонування організації. Часто компанія опиняється перед проблемою, зумовленою поточними зрушеннями на ринку (необхідністю нарощування випуску певного виду продукції, зовнішнім регулюванням та ін.), тому в усталену структуру вносяться зміни, що дає змогу подолати складну ситуацію. В таких випадках має місце ***змішана департаментизація***.

Отже, вибираючи ту чи іншу схему департаментизації, необхідно передусім зрозуміти, яким саме чином організація має реагувати на зміни зовнішнього середовища, і вже на основі цього оцінювати доцільність застосування тієї чи іншої схеми, яка дасть змогу забезпечити ефективність управління організацією.

Наступним кроком у формуванні організаційної структури є встановлення її **кількісних характеристик**, тобто визначення того, скільки і які підрозділи мають входити до її складу. За загальною схемою розрахунків:

1. Для кожного виокремленого підрозділу визначається необхідна ***кількість робочих місць***. Вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах даного підрозділу за фіксований проміжок часу (найчастіше рік). При цьому для виробничих підрозділів, де застосовувана технологія чітко



детермінує витрати часу, використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, методи точного нормування непридатні, тому для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць досвід аналогічних фірм.

2. Встановлюється ефективний **фонд робочого часу** одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі.

3. Розраховується необхідна **кількість робочих місць** (працівників) **на кожній операції технологічного процесу** й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань.

Далі необхідно встановити кількість і підпорядкованість менеджерів, які керуватимуть сформованими підрозділами. Надміру велика кількість підлеглих ускладнює роботу керівника, оскільки вимагає додаткових зусиль для створення ефективної системи контролю і призводить до інформаційного перевантаження, що зрештою погіршує своєчасність прийняття рішень. Якщо ж кількість підлеглих невелика, то це спричиняє зростання ієрархічності в управлінні, посилює його централізацію, збільшує витрати на утримання управлінського персоналу. Тому завдання полягає в тому, щоб для певної кількості працівників з урахуванням їхнього потенціалу (кваліфікації, досвіду тощо) встановити оптимальну кількість керівників і визначити їхню ієрархію. Для цього використовують норми керованості.

**Норма керованості** – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятись навіть у межах однієї фірми.

Американська рада національної промислової конфедерації пропонує, зокрема, такий перелік чинників, який слід враховувати під час визначення оптимальної кількості підлеглих:

- рівень компетентності керівника й підлеглих;
- інтенсивність взаємодії між групами та окремими підлеглими;
- межі, в яких керівник виконує роботи неуправлінського характеру, й потреби в часі на контакти з іншими людьми та організаційними одиницями;
- подібність чи відмінності в діяльності підлеглих;
- новизна проблематики очолюваного підрозділу;
- поширеність стандартизованих процедур у межах організації.

З урахуванням цього розроблено такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня становить – 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 рази перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

### **Питання 11.3. Централізація і децентралізація побудови організаційної структури. Визначення обов'язків і повноважень**

Важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Під делегуванням повноважень розуміють передання компетенції (щодо прийняття рішень) з вищого рівня до нижчого. Залежно від ступеня передання повноважень розрізняють:

- централізовану організацію;
- децентралізовану організацію.

У **централізованій організації** всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу. Це сприяє:

- підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Але така раціональність ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Якщо розглядати її з погляду теорії розвитку, то надалі, коли зростуть масштаби діяльності, раціональність втратить свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікаційних зв'язків.

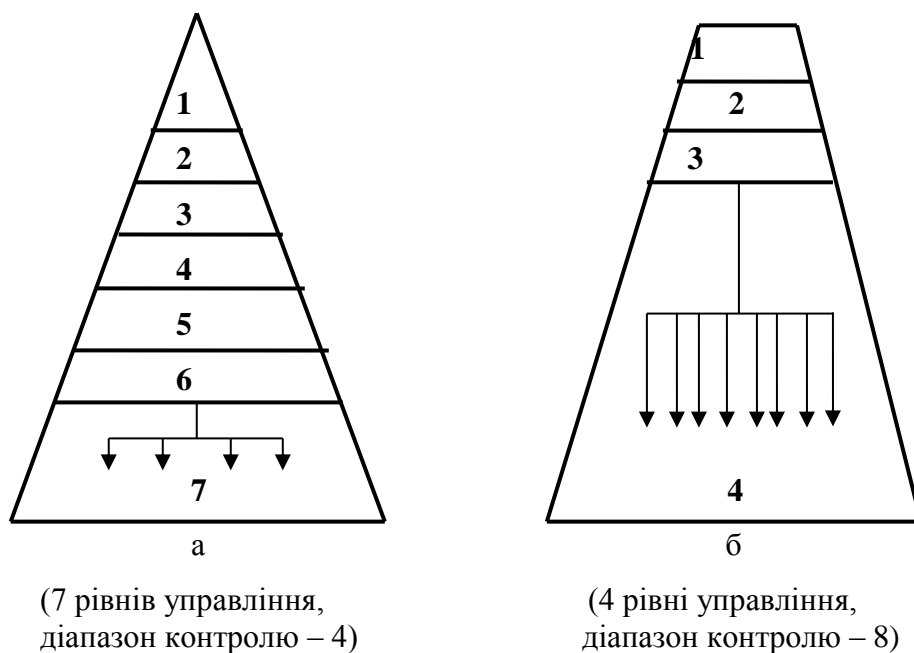
**Децентралізована організація** передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні управління. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;

- зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Збільшення автономності в децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість, сама організація стає гнучкішою й динамічнішою.

Перехід до децентралізованих організаційних структур певною мірою пов'язаний зі збільшенням складності й мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього в організаціях відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.



**Рис. 11.1.** Пірамідальна (а) і плоска (б) організаційна структури

Поширення тенденції до децентралізації в управлінні зумовило перехід від ієрархічних (пірамідальних) до плоских (горизонтальних) організаційних структур (рис. 11.1). Якщо в першому випадку процес управління

розтягнутий по багатьох вертикальних рівнях структури, то у другому — кількість рівнів управління скорочується, зате розширюється діапазон управління.

Плоска структура є значно ефективнішою, ніж пірамідальна, тому більшість зарубіжних фірм з початку існування прагнуть будувати саме її. Це відповідає вимогам сьогодення, а також прагненню персоналу більшості фірм до самостійності в роботі, до відчуття своєї важливості й відповідальності за подальшу долю фірми. Отже, сучасний менеджер, проектуючи організацію, повинен враховувати наявні тенденції і прагнути до децентралізації в управлінні, делегуючи частину своїх повноважень на нижчі рівні управління.

Делегування повноважень може:

- здійснюватися впродовж тривалого терміну (керівник доручає працівникові самостійне виконання завдань). У цьому разі перелік і зміст виконуваних завдань оформляється у вигляді посадових обов'язків,
- обмежуватися разовим дорученням (саме завдання залишається у функціональній сфері керівника).

#### **Питання 11.4. Чинники, що впливають на побудову організаційних структур**

Як один із визначальних системних елементів, структура управління має забезпечити не лише життєздатність, але й розвиток організації, синергійний ефект взаємодії інших її елементів. Тому в процесі побудови організаційної структури необхідно врахувати всі чинники, що впливатимуть на організацію як із зовнішнього, так і з внутрішнього її середовища для того, аби забезпечити максимальну відповідність структури управління середовищу господарювання.

Дослідження дали змогу виокремити чотири **групи ситуаційних чинників**, що впливають на формування організаційної структури:

- зовнішнє середовище;

- технологія роботи в організації;
- стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей;
- поведінка працівників.

**Зовнішнє середовище** впливає на структуру організації своєю складністю й мінливістю. Чим більша кількість чинників діє на фірму й чим частіше вони змінюються, тим складнішою має бути організаційна структура для того, щоб забезпечити кращі адаптаційні властивості фірми. В Україні з переходом до ринкової економіки більшість підприємств суттєво змінила свою будову, ввела нові відділи, а старі, що втратили зв'язок із зовнішніми інституціями, ліквідувала. Ще істотніше вплинула на організаційну структуру фірм можливість використання для комунікацій мережі Інтернет. З'явилися так звані віртуальні організаційні мережі, до яких можуть в той чи інший момент, за відповідних обставин, під'єднуватися нові організаційні елементи.

Зміст завдань, які доводиться вирішувати менеджерам, а отже, широта їхніх повноважень також залежать від сили впливу зовнішнього середовища. Тому ефективнішою буде організаційна структура, яка забезпечуватиме високу оперативність прийняття управлінських рішень. За взаємодією із зовнішнім середовищем виокремлюють такі типи організацій, як механістична та органічна. Якщо зовнішнє середовище стабільніше, в ньому спостерігаються незначні зміни, то організація може з успіхом застосувати механістичні оргструктури, що мають малу гнучкість і потребують більше зусиль для їх зміни. В разі, коли зовнішнє середовище дуже динамічне, оргструктура має бути органічною, гнучкою, здатною швидко реагувати на зовнішні зміни. Зокрема, така структура повинна передбачати високий рівень децентралізації, наявність великих прав структурних підрозділів у прийнятті рішень. У таблиці 11.3 наведені відмінні риси обох типів організаційної структури.

Таблиця 11.3

### **Характеристика організацій механістичного та органічного типів**

№ пор.	Механістичний тип	Органічний тип
1	Чітко визначена ієрархія	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) залежно від характеру вирішуваних проблем
2	Система обов'язків та прав	Система норм і цінностей, яка формується в процесі обговорень та узгоджень
3	Розподіл кожного завдання на низку процедур	Процесний підхід до вирішення проблеми
4	Знеособленість стосунків	Можливість саморозвитку, самовираження
5	Жорсткий розподіл трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами

**Технологія роботи** впливає на побудову організаційної структури у двох напрямках:

- розподіл праці та групування робіт;
- взаємозалежність робіт.

Роботи в організації можуть виконуватися або за чіткою визначеністю і строгою послідовністю (складальний цех, вимірювальна лабораторія тощо), або за умов невизначеності щодо змісту, часу й місця виникнення (відділ маркетингу, відділ постачання, відділ фінансів, ремонтна служба тощо). Отже, кількість структурних одиниць і їхнє взаємне розташування суттєво залежать від того, яка технологія використовується в організації. Крім того, організаційна структура має будуватися таким чином, щоб сприяти виникненню та поширенню ідей технологічного розвитку й давати змогу здійснювати технологічне оновлення фірми.

Взаємозалежність робіт дає чотири типи зв'язків між роботами в організації: *підсумкові*, *послідовні*, *пов'язані* та *групові* (обопільні). При *підсумковій* взаємозалежності робіт на підприємстві кожен підрозділ є відносно автономним і робить свій внесок у загальну справу. Так, центри обслуговування комп'ютерної фірми, як правило, не дуже пов'язані один з одним. Але сума виконаних ними робіт дає фірмі помітні результати.

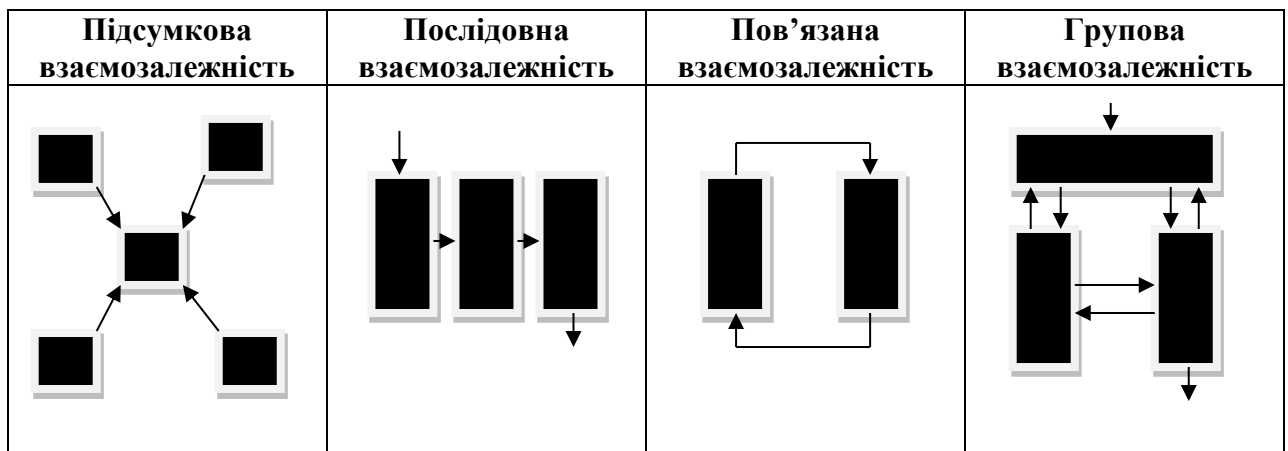
*Послідовна* взаємозалежність робіт виникає тоді, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (механічний цех повинен надіслати деталі в цех складання).

**Пов'язана** взаємозалежність необхідна тоді, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого й навпаки. Без цього не обійтися під час розроблення нової продукції.

**Групова** взаємозалежність є найскладнішою з наявних. Вона необхідна, коли робота характеризується високою мірою невизначеності і для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників.

Наведена класифікація взаємозалежності робіт дає змогу зрозуміти, яким чином пов'язується між собою діяльність різних підрозділів організації (рис. 11.2).

Наявність великої кількості пов'язаних і групових взаємозалежностей у роботі вимагає від фірми великих зусиль для інтеграції роботи її підрозділів, ускладнення загальної структури аж до переходу до цільових чи проектних груп.



**Рис. 11.2.** Типи взаємозалежності робіт у спортивно-оздоровчій організації

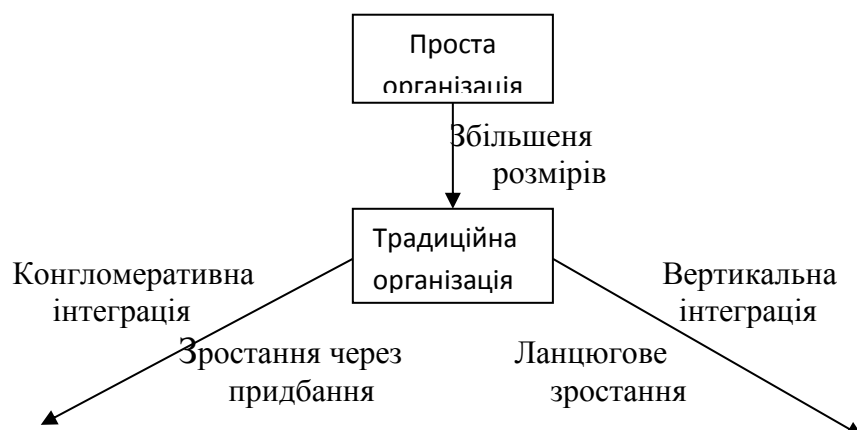
Сучасні інформаційні технології істотно змінили будову багатьох успішних компаній, давши змогу їм ефективно вирішувати проблеми взаємозалежності робіт. Особливо це стосується фірм, де переважають послідовна та пов'язана взаємозалежність робіт, які вимагають обміну

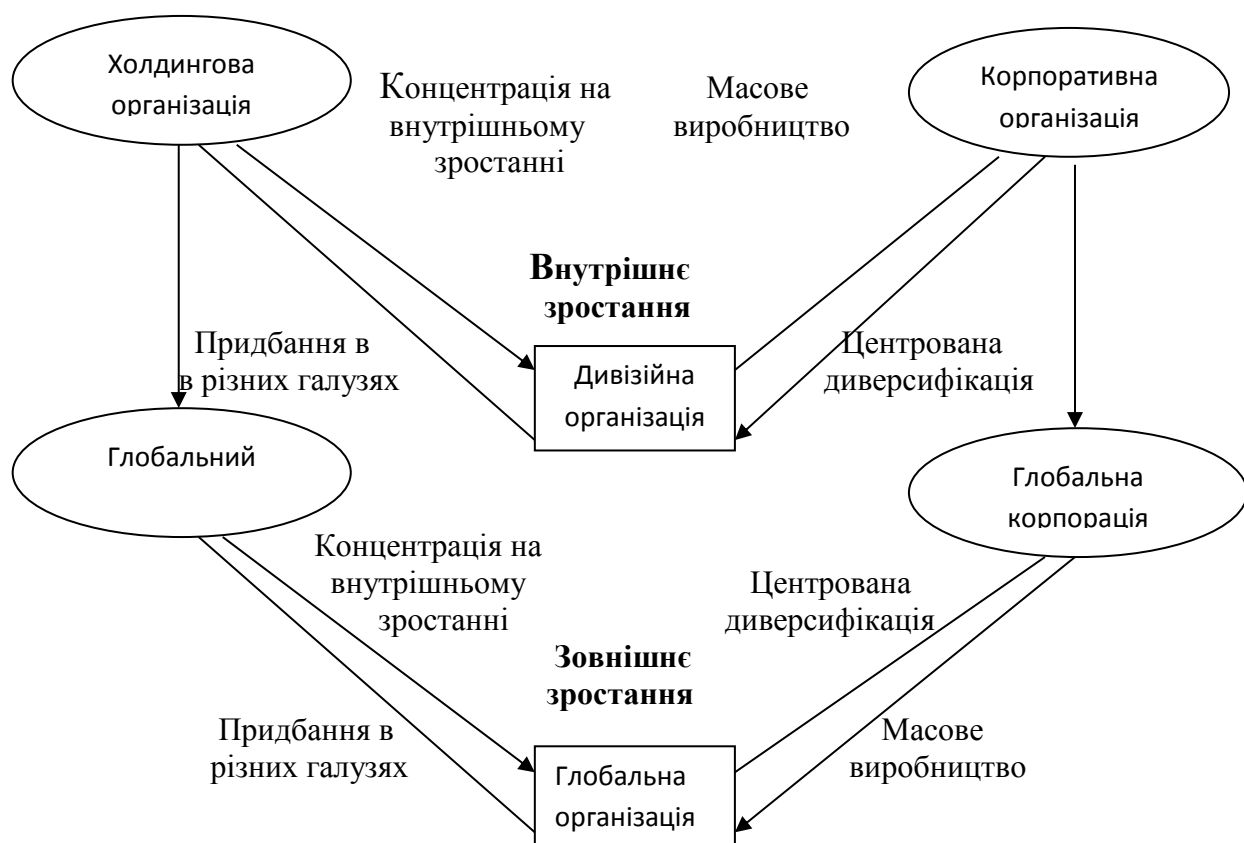


великою кількістю інформації. Інформаційні технології створюють можливості для впровадження гнучких виробничих систем, які сприяють поєднанню в межах одного виробничого процесу всіх типів виробництв – дрібносерійного, масового, експериментального. Так, зокрема, використовуючи систему "канбан", діють нині багато японських компаній, особливо в автомобілебудуванні. Транснаціональні корпорації, поширюючи свою діяльність на інші території, для обміну інформацією використовують можливості глобальної мережі Інтернет.

**Стратегія фірми** також впливає на вибір нею організаційної структури. Зі зміною стратегії перед організацією постають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з перепроєктуванням організаційної структури фірми. Відмовившись від перепроєктування, фірма не може досягти поставлених цілей. Наприклад, перехід організації від стратегії, орієнтованої на виготовлення продукції (що мало місце в більшості вітчизняних підприємств до недавнього часу), до стратегії, спрямованої на задоволення потреб клієнтів, вимагає від неї радикальної перебудови і зміни основ своєї діяльності. Головними розпорядчими елементами в цьому разі стають не підрозділи, що виробляють продукцію, а підрозділи, які виявляють потреби споживача. Змінюється й ідеологія управління, заохочуються ініціативність, розвиваються горизонтальні зв'язки, зростає рівень децентралізації тощо.

Вплив стратегії на будову організації можна проілюструвати такою схемою (рис. 11.3).





*Рис. 11.3. Вплив стратегій на організаційну еволюцію*

**Питання 11.5. Типи і види організаційних структур та умови їх ефективного застосування у фізкультурно-спортивній організації**

Для того, щоб зрозуміти особливості механізму функціонування різних видів фізкультурних і спортивних організацій та ефективно ними управляти, слід певним чином упорядкувати їх та систематизувати. Це досягається за допомогою типологічного групування.

**Типологічне групування** – це розподіл сукупності одиниць аналізу на однорідні групи за певними ознаками (табл. 11.4).

Таблиця 11.4

**Типологічне групування спортивно-оздоровчих організацій**

Типи організацій	Види спортивно-оздоровчих організацій
За цільовим призначенням	Осередки, спортивні школи, спортивні клуби та ін.
	Спортивні споруди, комплекси, пункти прокату, турбази, тири,

	парки та ін.
	фізкультурні диспансери
	вузи різних рівнів акредитації
	редакції газет, журналів, телебачення, радіо та ін.
За функціональним призначенням	ДЮСШ, СДЮСШОР, УОР, ШВСМ
	СК, як один із видів громадських організацій
	СК професійного спорту
	Фізкультурно-оздоровчі центри
	Стадіони, спорткомплекси, які мають статус юридичної особи
	Кафедри (відділення) ФВ вузів різних рівнів акредитації (не фізкультурних)
	Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України, управління, відділи держадміністрацій
	НОК України
	Вищі заклади освіти фізкультурного профілю
	Федерації з видів спорту
	Спілки, асоціації, фонди фізкультурно-спортивного спрямування
	За рівнем ієрархії
Третій рівень управління	
Другий рівень управління	
Перший рівень управління	
За взаємодією підрозділів	Лінійна структура фізкультурно-спортивної організації
	Функціональна структура фізкультурно-спортивної організації
	Лінійно-функціональна структура фізкультурно-спортивної організації

Типологія організацій для практики управління є досить важливою. Адже управляти і вміти застосувати теоретичні знання, володіти особливостями діяльності організації, якщо відсутнє уявлення про те якого вона типу, є доволі складно.

### **Типи організацій за цільовим призначенням**

Кожна фізкультурна і спортивна організація утворюються для реалізації будь-якої цілі (комплексу цілей), які спеціалісти називають місією або філософією організації. Загальна ціль, яка сформульована в статуті організації розкриває причину утворення та існування даної організації. З точки зору цільового призначення фізкультурні та спортивні організації сучасної України правомірно розділяти на такі види (залежно від мети діяльності):

1. Здійснення фізкультурної та навчально-спортивної роботи (осередки, спортивні школи, клуби та ін.).
2. Забезпечення можливості займатися фізичною культурою і спортом (спортивні споруди, комплекси, пункти прокату, турбази, тири, парки та ін.).
3. Медичне обслуговування (фізкультурні диспансери).
4. Підготовку фізкультурних кадрів (вузи різних рівнів акредитації).
5. Забезпечення сфери фізичної культури необхідною інформацією, пропаганда фізкультурно-спортивних знань (редакції газет, журналів, телебачення, радіо та ін.).

### **Типи організацій за функціональним призначенням**

За функціональним призначенням можливо виділити наступні види організацій.

1. Спортивні школи. Система спортивних шкіл включає дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані дитячо-юнацькі школи олімпійського резерву, школи вищої спортивної майстерності.
2. Спортивні клуби, як один з видів громадських організацій. Можуть утворюватись на підприємствах та в установах різної форми власності, в різних типах навчальних закладів, за місцем проживання.
3. Спортивні клуби професійного спорту, які утворюються і функціонують у різних організаційно-правових формах, характерних для комерційних організацій.
4. Фізкультурно-оздоровчі центри, які також функціонують як комерційні організації фізкультурно-спортивної спрямованості у різних організаційно-правових формах.
5. Стадіони, спорткомплекси, інші споруди, які мають статус юридичної особи і знаходяться на самостійному балансі.
6. Кафедри (відділення) фізичного виховання вузів різних рівнів акредитації (не фізкультурних).
7. Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України, управління, відділи держадміністрацій.

8. Національний Олімпійський комітет України, відділення НОКУ в областях.

9. Вищі заклади освіти фізкультурного профілю.

10. Федерації з видів спорту (національні, обласні, міські).

11. Спілки, асоціації, фонди фізкультурно-спортивного спрямування.

### **Типи організацій за рівнем ієрархії**

Галузеве управління – один із головних принципів соціального управління. Вона характеризується рівнями управління, кількість яких тим більша, чим крупніша управляюча система. Ієрархія управління фізичною культурною і спортом визначається перш за все територіально-державним устроєм України.

На думку І. Переверзіна існує 4 рівні управління.

*Вищий рівень управління:* Міністерство України з питань сім'ї, молоді і спорту, Національний олімпійський комітет України, центральні фізкультурно-спортивні товариства.

*Рівень суб'єкта (3-ій рівень):* республіканські, обласні комітети з фізичної культури і спорту, відповідні федерації з видів спорту, ради ФСТ та ін.

*Районний, міський рівень (2-ий рівень):* районні та міські комітети з фізичної культури і спорту, районні та міські федерації з видів спорту, фізкультурно-спортивні об'єднання та ін.

*Первинна (основна) організаційна ланка управління фізичною культурою і спортом (1-й рівень):* спортивні клуби, колективи фізичної культури, спортивні споруди та бази.

Спортивно-оздоровчі організації кожного рівня є об'єктами управління для більш вищого рівня. Ієрархія соціального управління передбачає певну автономію управління на кожному рівні.

Первинними організаціями спортивно-оздоровчого напрямку прийнято називати ті, в яких безпосередньо проводяться навчально-тренувальна робота і різні форми спортивно-оздоровчих занять з населенням різних соціальних і

демографічних груп. Виходячи з цього критерію ці організації вважаються основною організаційною ланкою системи управління фізичною культурою і спортом в Україні.

### **Типи організацій за взаємодією підрозділів**

В кожній організації існує розподіл праці. При цьому значну увагу слід приділити розподілу праці на окремі функції і встановленню відповідних працівників органів управління наданим їм повноваженням. Розподіл праці в організації формально зафіксовано в утворенні структурних підрозділів, кожне з яких виконує конкретні завдання. Такі підрозділи називають службами, відділами, управліннями, секторами та ін.

Тобто, кожна організація має свою внутрішню структуру, яка проявляється в наявності структурних підрозділів.

Структурні підрозділи, як і спортивна організація, частиною якої вони є, представляють собою групу людей, діяльність яких свідомо направляється і координується для досягнення мети.

У такому аспекті окремі структурні підрозділи великих, складних багатоцільових організацій можна розглядати в якості самостійних спортивно-оздоровчих організацій. Наприклад, кафедру фізичного виховання ВНЗ правомірно вважати організацією.

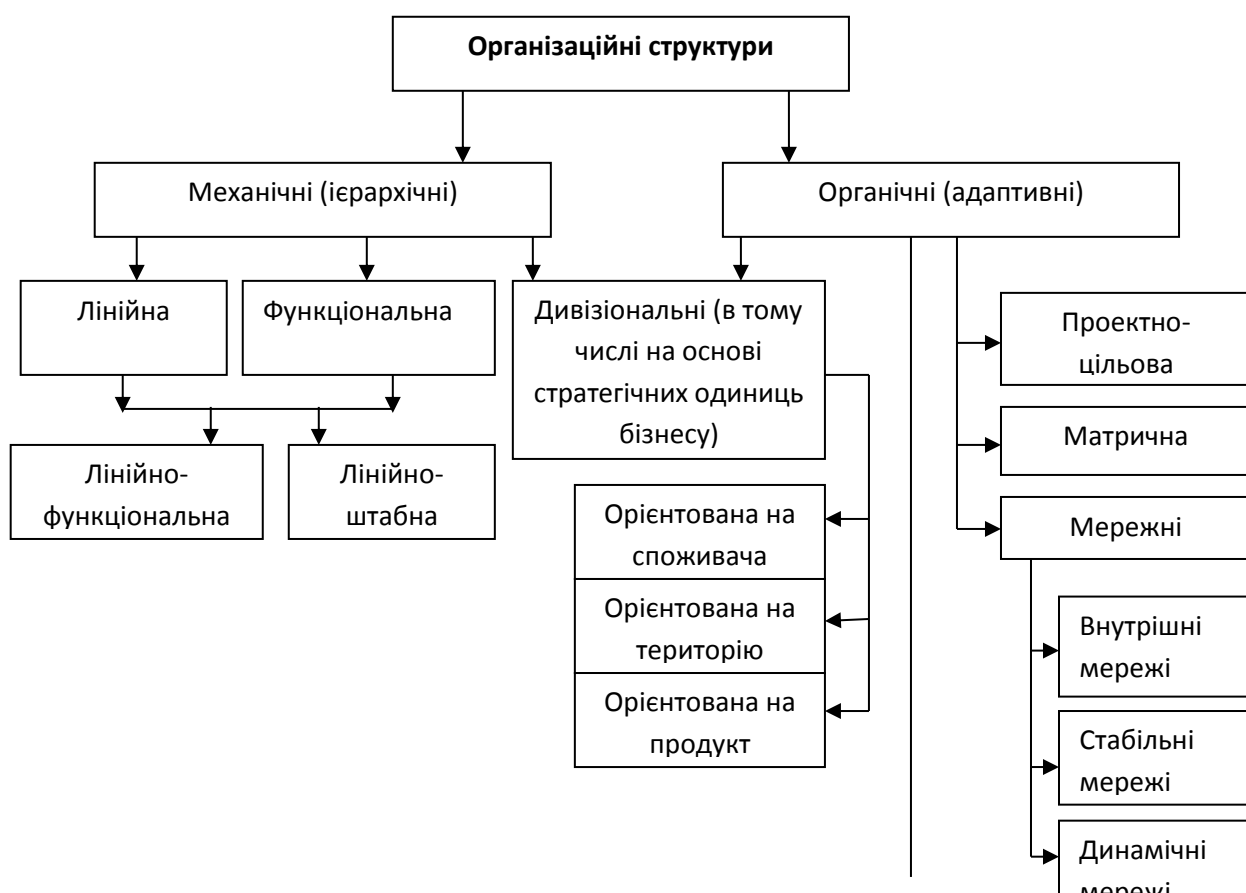
Розподіл організації на підрозділи утворюють її внутрішню структуру, яка носить назву ієрархічної. Існує декілька типів організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та програмно-цільова.

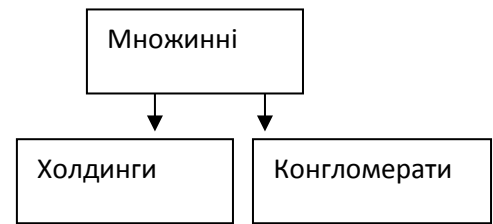
Організаційна структура може визначатися також як форма розподілу й кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. Із цих позицій організаційна структура розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку та форм взаємодій між органами управління, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють. Найпростіше ж структуру організації визначають як

сукупність усіх її служб і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі від начальника до безпосереднього виконавця. Та останнє визначення не досить повне, оскільки не враховує чинника людської поведінки. Поведінка людей визначає ефективність функціонування структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Тому організаційну структуру будь-якої комерційної спортивно-оздоровчої організації, фірми, банку, освітнього закладу, державної установи тощо слід розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв.

Таким чином, **організаційна структура** – це сукупність взаємопов'язаних ланок (підрозділів, посад та ін.) спортивно-оздоровчої організації, які забезпечують ефективну реалізацію функцій управління.

Аналіз практики функціонування як зарубіжних, так і вітчизняних фірм дає змогу виокремити певні види організаційних структур, які, у свою чергу, можна об'єднати у дві групи (типи): *механістичні* та *органічні* (рис. 11.4).





**Рис. 11.4.** Типи і види організаційних структур

Сьогодні спортивно-оздоровчі організації залежно від специфіки (розміри, вид, форма власності, організаційно-правова форма і т. ін.) створюються і функціонують на основі використання різних організаційних структур менеджмента (табл. 11.5).

**Механістичні структури** (їх іще називають *ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними*) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональна й дивізійна структури управління.

Таблиця 11.5

**Організаційні структура менеджменту фізкультурно-спортивних організацій**

<b>Вид структури</b>	<b>Взаємопов'язки</b>
Строго лінійна організаційна структура	Зв'язки: «керівництво-підлеглі»
Строго функціональна організаційна структура	Перехресні функціональні зв'язки
Лінійно-штабна організаційна структура	Зв'язки строго підкорення
Лінійно-функціональна організаційна структура	<i>Організаційна структура дивізійного типу:</i> зв'язки між менеджерами функціональних підрозділів



Програмно-цільові організаційні структури	<i>Централізована (лінійно-програмна) організаційна структура: підкорення основних учасників програми єдиному органу лінійного керівництва</i>
	<i>Координаційна організаційна структура: міжфункціональні взаємозв'язки</i>

**Органічні (адаптивні) структури** мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні й тому подібні організації, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Розглянемо коротко особливості кожного виду структур і визначимо, за яких умов вони дають змогу ефективно керувати організацією.

**Лінійна організаційна структура** заснована на відносинах «керівництво-підлеглі» і відображує загальну ступінь управління – віддання наказів, розпоряджень, указів та їх виконання. У чистому вигляді цей тип організаційної структури менеджменту у сфері фізичної культури і спорту зустрічається рідко. Однак, є випадки використання строгої лінійної організаційної структури, в першу чергу у професійному спорті, при створенні специфічних міні-організацій, які складаються із менеджера і спортсмена-професіонала, де менеджмент якраз і спирається на дану структуру.

У її межах, залежно від довжини ієрархічного ланцюга, виокремлюють елементарну структуру та лінійну ієрархію. **Елементарна організаційна структура** – це найпростіша дворівнева структура, яка формується на невеликому підприємстві. Її необхідність диктується потребою відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи; вона доцільна на підприємствах, працівники яких виконують приблизно однакові дії (виготовляють один товар чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо). Наявність невеликої кількості виконавців і одного

керівника, який здебільшого і є власником бізнесу, тобто має пряму заінтересованість у кінцевому результаті, забезпечує простоту й погодженість у взаємозв'язках між співробітниками, невелика кількість яких посилює відповідальність кожного за свою роботу. Отже, елементарні організаційні структури дають змогу швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому оточенні й забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників. Це дає організації певні переваги. Але така структура може ефективно працювати лише за незначних масштабів діяльності.

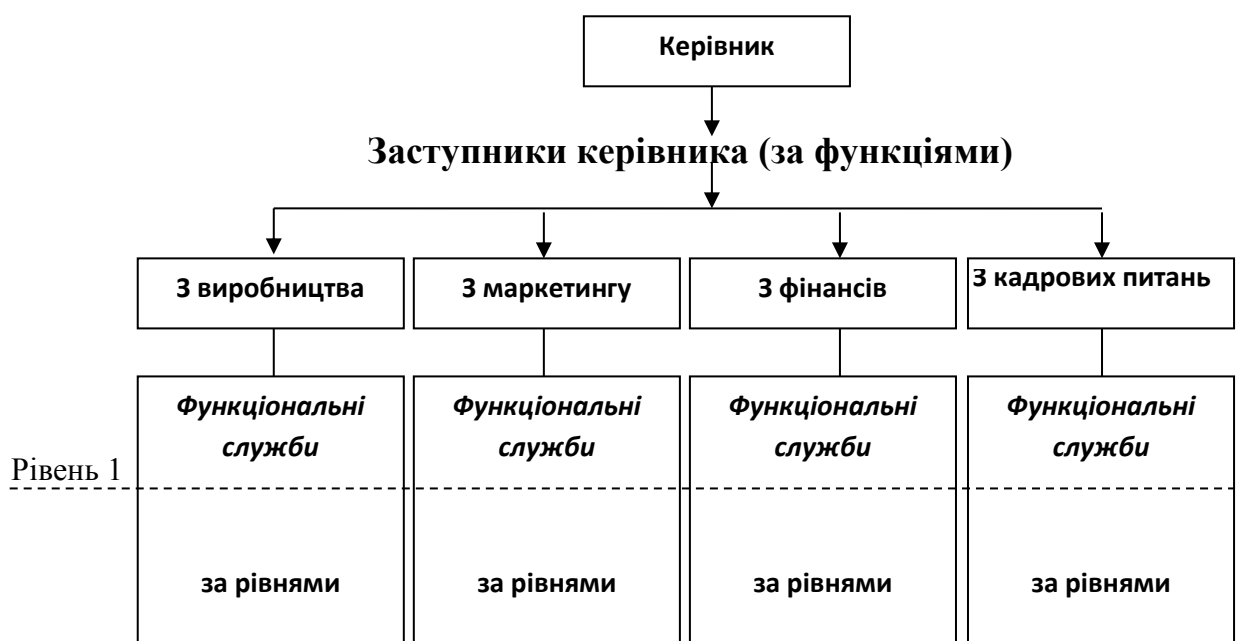
При зростанні ж підприємства формується лінійна управлінська ієрархія, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки. Дотримуючись усталених правил, менеджери нижчих рівнів усі свої дії узгоджують з вищим керівництвом. Оперативність управління, а отже і його ефективність при цьому зменшуються, оскільки при кількісному збільшенні рівнів ієрархії ускладнюється процес обробки даних і передавання інформації і фірма втрачає можливість своєчасно реагувати як на внутрішні проблеми, так і на вимоги ринку. Зростання інформаційних потоків зосереджує увагу керівника на поточних справах, не даючи йому змоги приділяти належну увагу майбутньому. Отже, за умов нарощування масштабів і урізноманітнення видів діяльності така конфігурація організаційної структури стає малоефективною.

**Функціональна організаційна структура** характеризується таким взаємозв'язком, коли між вищим і наступними рівнями менеджменту відсутні лінійні відносини, а формуються лише перехресні функціональні зв'язки. Такий тип організаційної структури призводить до виникнення великого обсягу координаційної роботи на рівні топ-менеджера. Названий тип організаційної структури зустрічається у фізкультурно-спортивних організаціях, зокрема в міжнародних федераціях з видів спорту. Прикладом може бути взаємодія віце-президентів (функціональних керівників), які

відповідають, як правило, за окремі напрями діяльності міжнародної федерації, з національними федераціями з видів спорту.

**Функціональна організаційна структура** виникає там, де з'являється функціональний розподіл праці й функціональна спеціалізація. Основу її становить так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (рис. 11.5). Найважливіші для діяльності організації функції (наприклад виробництво, маркетинг чи фінанси) знаходять організаційне закріплення. Для кожної з них формується ієрархія служб ("шахта"), за якої основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професіонально виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції.

Результати роботи кожної функціональної служби оцінюються відповідними показниками. Наприклад, робота виробничого відділу характеризується показниками виконання графіка випуску продукції, витрат ресурсів, продуктивності праці, використання обладнання тощо. Відповідно будується й система матеріального стимулювання, яка орієнтується передусім на досягнення високих показників кожної служби. При цьому кінцевий результат ніби відходить на задній план, оскільки вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його отримання. Переваги функціональної структури:



Рівень 2

---

Рівень 3

---

*Рис. 11.5. Функціональна ("шахтна") організаційна структура*

- ефективний централізований контроль за досягненням результатів у відповідних сферах діяльності;
- висока якість управління операціями у відносно стабільних сферах бізнесу;
- ефективне досягнення ефекту масштабу на базі функціональної спеціалізації.

Однак надмірне зосередження на вдосконаленні здійснення закріпленої функції породжує звуження управлінського мислення, спричиняє розмежування в роботі окремих функціональних служб, ускладнює міжфункціональну координацію, перешкоджає залученню в організацію інновацій, оскільки це стає на заваді масштабізації виробництва. Крім того, у працівників функціональних відділів розвивається синдром вищості щодо персоналу інших підрозділів, який проявляється в постійному намаганні втрутитися в їхню роботу. Це призводить до надходження у виробничі цехи суперечливих вказівок з різних функціональних служб і виникненню міжфункціональних конфліктів. Порушується принцип єдиновладдя, ефективність управління знижується. Тому функціональна структура найпридатніша для великих монопродуктових, моноринкових організацій (що працюють за стабільних умов), головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

**Лінійно-функціональна організаційна структура** характеризується тим, що загальне керування ресурсами і досягнення поставлених цілей входять до повноважень лінійних менеджерів, а управління процесом досягнення цілей в рамках виділених ресурсів полягає на менеджерів функціональних підрозділів.

Однією з модифікацій є *організаційна структура дивізіонального типу*, коли управлінський апарат структурується і диференціюється не за функціями управління, а за виділенням самостійних відділів (підрозділів) в рамках органів управління з використанням виробничої, територіальної та ін. орієнтацій. Важливою ознакою організаційних структур такого типу є формування всередині кожного відділення (підрозділу) власного функціонального апарату управління, який так чи інакше пов'язаний з центральним управлінським апаратом. Дивізіональний тип організаційної структури широко використовується у фізкультурно-спортивних організаціях у різних варіантах. Особливо він є характерним для управління розвитком видів спорту.

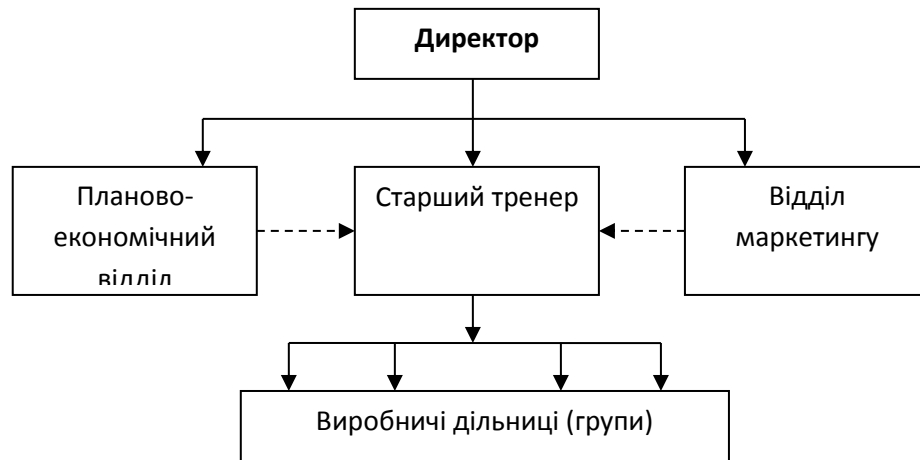
Проілюструємо реалізацію дивізіонального типу організаційної структури на конкретному прикладі.

Поряд з функціонуванням Міжнародної любительської легкоатлетичної федерації створені і діють континентальні федерації – Європейська асоціація легкої атлетики, Азіатська асоціація легкої атлетики, Африканська конфедерація легкої атлетики та ін. У даному випадку самостійні відділення формуються на основі територіальної орієнтації.

Поряд з функціонуванням Міжнародної любительської легкоатлетичної федерації створені і діють відділення виробничої орієнтації, – Міжнародна асоціація статистики з легкої атлетики, Міжнародна асоціація тренерів з легкої атлетики і т. ін.

**Лінійно-функціональна організаційна структура** є найпоширенішою в середовищі підприємств, що зростають, переходячи з категорії малих до категорії середніх. Управління такими підприємствами потребує більшого професіоналізму у виконанні окремих функцій, але централізація управління при цьому зберігається. Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор спортивно-оздоровчого центру – старший тренер – тренери-викладачі), при цьому

функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те чи інше управлінське рішення (рис. 11.6).



*Рис. 11.6. Лінійно-функціональна структура управління*

Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Але така структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень розтягуються. Більш ефективною у цьому разі може виявитись ще одна симбіотична різновидність – **лінійно-штабна структура управління**, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання. Така структура може бути тимчасовою і при розв'язанні проблеми розформованою. Але вона здатна стати основою для створення більш гнучких організаційних структур – *дивізійних, проектно-цільових, матричних*, коли фірма вимушена урізноманітнювати асортимент продукції і виникає потреба в частих технологічних змінах.

Лінійно-штабна організаційна структура пов'язана з виділенням виконавців так званих штабних функцій при керівниках. У таких структурах підрозділи і окремі виконавці підкорюються лише своєму вищому за

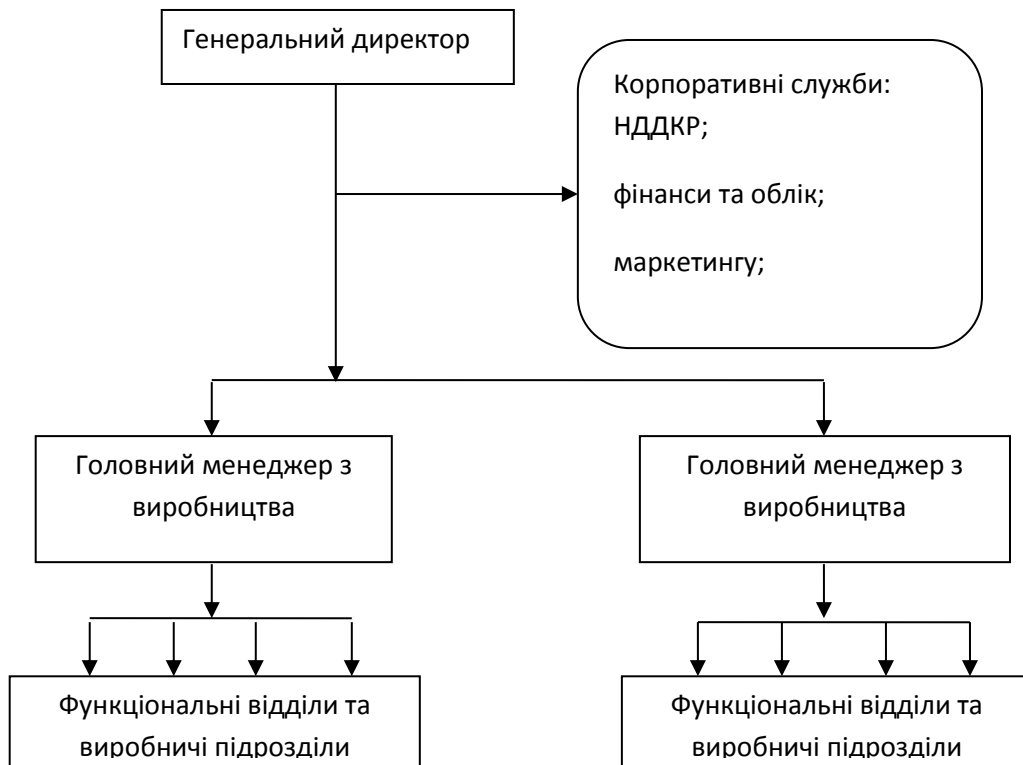
посадою менеджера; ніяких інших видів стосунків формально не допускається. Даний тип організаційної структури доволі широко використовується у фізкультурно-спортивних федераціях. Найхарактернішим прикладом може бути створення при федераціях видів спорту, комітетів за окремими напрямками діяльності.

**Дивізіональна структура** створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі вирізняються відносно відокремлені й наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Підставою для виокремлення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів (рис. 11.7) або діяльність на відносно ізольованих територіях чи ж робота з різними спеціалізованими групами покупців.

Різні види дивізіональної структури мають одну й ту ж мету – забезпечити ефективнішу реакцію організації на той чи інший фактор оточення. Продуктова структура забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується в основному для підприємств, зайнятих у виробничій сфері. Регіональна структура дає змогу організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення її зони діяльності. Вона буде ефективною для управління торговельними фірмами. Структура, орієнтована на споживача, дає організації можливість найповніше виявити і взяти до уваги запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різні послуги або

зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва. Отже, вибір різновиду дивізійної структури має ґрунтуватися на визначенні найважливішого чинника з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.



*Рис. 11.7. Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією*

Позитивним у функціонуванні дивізійних організаційних структур є таке:

- збільшується гнучкість і адаптивність організації до умов зовнішнього середовища;
- відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні;
- вище керівництво має змогу зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань;



- створюються умови для формування в організації менеджерів-джералістів, здатних вирішувати питання стратегічного управління.

Недоліками слід вважати;

- можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації;

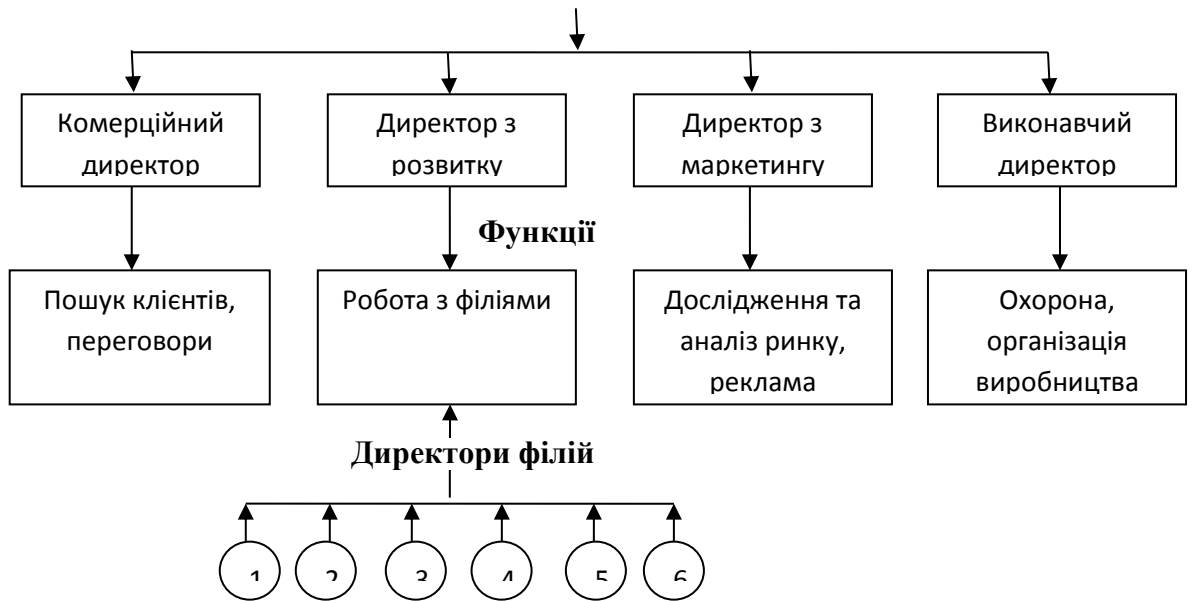
- труднощі розподілу загально-організаційних ресурсів і витрат між автономними підрозділами організації;

- можливе дублювання діяльності, що викличе зростання витрат.

Заздалегідь усвідомлюючи вищезазвані недоліки, можна цілеспрямовано працювати над їх мінімізацією й підвищити тим самим ефективність управління. Прикладом врахування особливості ведення бізнесу для формування організаційної структури може слугувати фітнес-клуб "5 Елемент", який надає послуги населенню спортивно-оздоровчої спрямованості. Його засновниками створено розгалужену збутову мережу (філії), побудовану у формі трикутника, що передбачає пряме підпорядкування кожної філії центрові (рис. 11.8).

**1. Оргструктура на базі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ)** застосовується в організації тоді, коли вона має багато самостійних відділень з близьким профілем діяльності. У цьому разі для координації їхньої роботи створюють спеціальні управлінські органи, які очолюють заступники вищого керівництва (віце-президенти). Цим філіям надається статус стратегічних одиниць бізнесу. Завдяки такій структурі у рамках стратегічних груп вирішується завдання досягнення максимального синергічного ефекту за рахунок багатофункціонального використання ресурсів і зниження тим самим інтегральних корпоративних витрат. Це досягається, зокрема, завдяки використанню єдиної торгової марки для групи товарів, єдиних виробничих потужностей, подібних технологій, одного класу клієнтури тощо.





*Рис. 11. 8. Організаційна структура фітнес-клубу "Каскад"*

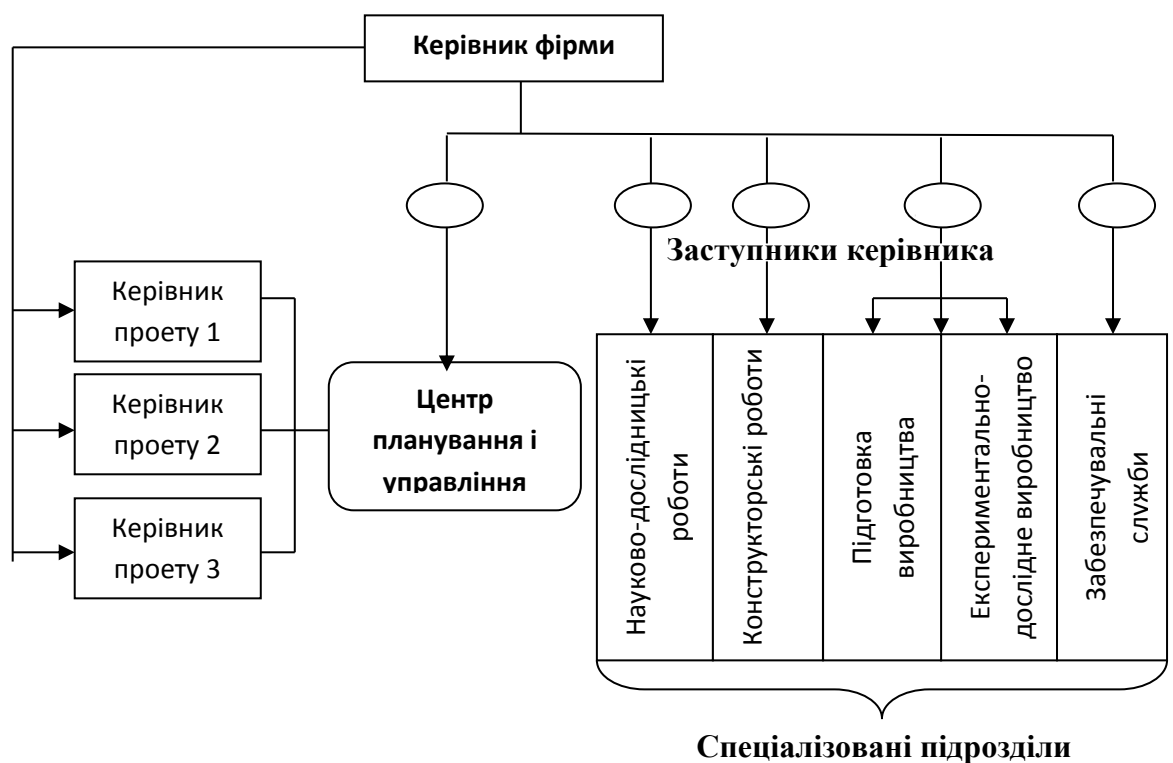
Але формування структури на основі стратегічних одиниць бізнесу спричиняє виникнення певної управлінської проблеми, в організації створюється ще один рівень в ієрархії керування. Це може проявитись у тому, що дуже важко буде розділити повноваження керівників СОБ і керівників автономних відділень, які входять до цих СОБ. Для усунення цієї проблеми слід розробити чіткі процедури й посадові обов'язки керівників обох рівнів.

**2. Проектно-цільова структура** формується при розробці організаційних проектів (наприклад модернізації виробництва, освоєння нового продукту тощо). Управління проектом передбачає формування проектної команди і охоплює визначення цілей проекту, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців. Керівник проекту наділяється проектними повноваженнями, тому велике значення має його вміння сформулювати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, чітко визначити пріоритети й ресурси, конструктивно підходити до вирішення конфліктів. По

завершенні проекту структура розпадається, а працівники повертаються до своєї постійної роботи.

Така структура має велику гнучкість, але за наявності декількох проектів призводить до розпорошення ресурсів і суттєво ускладнює підтримання виробничого й науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого. Тому для поліпшення координації в організації створюються штабні органи управління з керівників проектів або формуються так звані матричні структури.

**3. Матрична організаційна структура** (рис. 11.9) відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів керівництва. Вертикальний напрям – управління структурними підрозділами організації. Горизонтальний напрям – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких залучаються люди й ресурси різних підрозділів організації.



*Рис. 11.9. Матрична організаційна структура*

За такої структури встановлюється розподіл прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням проекту.

*Перевагами* такої структури є:

- працівникам фірми надаються відносно рівні права у внутріфірмовій конкуренції за ресурси та увагу, внаслідок чого активізується їхня інноваційна діяльність;
- максимізується синергічний ефект за рахунок багатофункціонального використання ресурсів фірми;
- досягається висока оперативна гнучкість з погляду управління проектами залежно від потреб ринку;
- налагоджуються й розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині фірми.

Ця структура має й *недоліки*:

- складність в управлінні через подвійне підпорядкування функціональних працівників, порушується принцип єдиновладдя, що породжує конфлікти;
- необхідність балансування між двома лініями поведінки – орієнтацією на розвиток і орієнтацією на забезпечення стабільної поточної діяльності;
- збільшуються витрати на утримання функціональних служб. Для зменшення прояву вказаних недоліків центрові управління проектами спільно з вищим керівництвом слід чітко визначати пріоритети діяльності й добирати на керівні посади менеджерів із "командним" типом мислення.

**4.** Останнім часом набули значного поширення **мережні організаційні структури**. Вони поділяються на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі та динамічні мережі.

Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню так званих

організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін.

Стабільні мережі значну частину робіт передають підрядникам, які можуть розташовуватися поза межами основної компанії.

У деяких видах бізнесу, зокрема у виробництві спортивного одягу, набувають значного поширення динамічні мережі. Головна компанія за такої форми організації бізнесу керує капіталом та іншими організаціями в рамках досягнення своїх цілей, залишаючись при цьому ядром або "системним інтегратором". Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів тощо. Як правило, її головні активи – унікально втілені ідеї, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни й дуже професійний менеджмент. Конкурентні переваги досягаються за рахунок спеціалізації та гнучкості. Саме використовуючи таку форму організації бізнесу, іноземні компанії проникають на український ринок і закріплюються на ньому. Але основна проблема динамічних мереж – високий ризик недозволеного використання їхніх знань і технологій третіми особами, що в рамках недосконалого правового захисту інтелектуальної власності в Україні стримує бажання іноземних бізнесових структур освоювати цей ринок.

**Множинні організаційні структури** виникають тоді, коли підрозділи організації не є уніфікованими, під час їх побудови не використовувався один і той самий організаційний принцип. До таких структур належать холдингові компанії, які володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги не в змозі безпосередньо контролювати їхню структурну організацію. Лише за умови відчутного зниження фінансових результатів контрольованих холдингами фірм у них з'являється можливість здійснити перебудову.

Інший різновид множинної структури – **конгломерат** – за умови його організаційного проектування власником бізнесу може формуватися на

основі єдиних принципів, але різні умови діяльності потребують вибору адекватної організаційної структури для кожного підрозділу, що веде свій бізнес. Тому конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій. Штаб-квартира розробляє загально-корпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування й контроль, надає допомогу філіям, але не втручається у їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Множинні структури мають перспективне майбутнє, зважаючи на інтенсивні глобалізаційні процеси. З одного боку, зростання масштабів діяльності, їх диверсифікація, активність зовнішнього середовища змушуватимуть фірми підвищувати ефективність управління кожним видом діяльності, в тому числі й за рахунок оптимізації організаційних структур. З іншого боку – наявність сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації дає змогу зосереджувати у штаб-квартирі дедалі більшу кількість інформації і ефективно її опрацьовувати, формуючи адекватні ситуації управлінські рішення. Це сприяє накопиченню позитивного досвіду й використанню його за відповідних обставин, підвищуючи й за рахунок цього ефективність управління.

**Програмно-цільові організаційні структури** формуються у випадку участі фізкультурно-спортивної організації в різноманітних міжгалузевих і міжфункціональних взаємодіях. Найбільш типовими серед програмно-цільових організаційних структур є централізовані і координаційні.

*Централізована (лінійно-програмна) організаційна структура* характеризується повним підкоренням основних учасників програми єдиному органу лінійного керівництва. Використання такої структури виправдано у випадку виконання складних, коштовних і довготривалих програм. Найбільш ілюстративним прикладом використання централізованої організаційної структури є Організаційний комітет, який створюється в

конкретній країні і здійснює міжгалузеву взаємодію у зв'язку з організацією і проведенням Олімпійських ігор.

*Координаційна організаційна структура* пов'язана із створенням спеціальних координаційних органів і перерозподілом функцій менеджменту. Одним із прикладів може бути Генеральна асоціація міжнародних спортивних федерацій, яка включає частину міжнародних федерацій з видів спорту і міжнародних об'єднань з технічних видів спорту, а також низку міжнародних спортивних об'єднань, не пов'язаних безпосередньо з розвитком конкретного виду спорту (наприклад, Міжнародна федерація спортивної медицини і т. ін.). У зв'язку з цим Генеральна асоціація міжнародних спортивних федерацій займає своєрідне «міжсистемне» положення і дає можливість координувати міжфункціональні взаємозв'язки і взаємодії міжнародних федерацій з видів спорту з іншими, за цілями діяльності, міжнародними спортивними об'єднаннями.

Охарактеризовані вище організаційні структури менеджменту у великих спортивно-оздоровчих організаціях повинні використовуватися у різних сполученнях, що забезпечує різноманітність, яка необхідна для максимальної відповідності організаційної структури специфічним цілям певної організації, а також умовам її взаємодії з навколишнім середовищем.

## **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Визначити поняття «структура спортивно-оздоровчої організації».
2. Наведіть конкретні приклади, як критерії впливають на ефективність організаційної структури організацій спортивно-оздоровчого профілю.
3. Охарактеризуйте яким чином діяльність спортивно-оздоровчих організацій залежить від принципів побудови їхньої організаційної структури.
4. Наведіть конкретні приклади, як елементи організаційної структури

спортивно-оздоровчих організацій можуть визначатися: а) керівниками, б) спеціалістами, в) службовцями. Стосунки між елементами організаційної структури підтримуються через зв'язки, серед яких виокремлюють: а) горизонтальні; б) вертикальні, охарактеризуйте їх.

5. Визначте, яким чином, створюються передумови для ефективного управління організацією: а) вирішуються питання щодо ієрархічного підпорядкування; б) формулюються необхідні вимоги щодо взаємодії однорівневих підрозділів. Яких правил необхідно дотримуватися при використанні подібного методологічного підходу: а) первинною є реалізація функціонального аспекту; б) якщо під час реалізації елементного аспекту виникають труднощі з добором елементів певного функціонального призначення, необхідно повернутися до функціонального аналізу; в) коли виникають труднощі в реалізації організаційного аспекту, слід повернутися до елементного, а за потреби – до функціонального аналізу.
6. Визначте, як називається розподіл спортивно-оздоровчої організації на підрозділи (департаментизацією). Вона може бути: *змішана* а) *функціональна*, б) *територіальна*, в) *виробнича*, г) *проектна*. Визначте, яким чином кожен з підрозділів впливає на розбудову спортивно-оздоровчої організації?
7. В чому полягає сутність формування організаційної структури з точки зору встановлення її кількісних характеристик, тобто визначення того, скільки і які підрозділи мають входити до її складу?
8. Визначте поняття «делегуванням повноважень». Наведіть приклади, як залежно від ступеня передання повноважень розрізняють у спортивно-оздоровчих організаціях: а) централізовану організацію, б) децентралізовану організацію.



9. Визначте і охарактеризуйте чотири групи ситуаційних чинників, що впливають на формування організаційної структури: а) зовнішнє середовище, б) технологія роботи в організації, в) стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей, г) поведінка працівників.
10. Охарактеризуйте типи і види організаційних структур та умови їх ефективного застосування у спортивно-оздоровчій організації.
11. Які організаційні структури менеджменту спортивно-оздоровчої організації ви знаєте? Наведіть приклади використання у спортивно-оздоровчих організаціях: а) строго лінійної організаційної структури, б) строго функціональної організаційної структури, в) лінійно-штабної організаційної структури, г) лінійно-функціональної організаційної структури, д) програмно-цільової організаційної структури.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб., 1999.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2001.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М., 2001.
4. Володькина М. В. Стратегический менеджмент / М. В. Володькина. – К., 2002.
5. Економіка підприємства / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – К., 2001.
6. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: Новосибирск, 2001.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992.
8. Мшцберг Г. Школы стратегий / Г. Мшцберг, Б. Альшрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб., 2000.

9. Настольная книга спортивного менеджера: Справ. Пособие / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М.: Физкультура, образование, наука, 1997.
10. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К., 2001.
11. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации / И. И. Переверзин: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «СпортАкадемПресс», 2002.
12. Попов С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М., 1999.
13. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер / Пер. з англ. – К., 1997.
14. Шершиньова З. Е., Оборська С. В. Стратегічне управління. – К., 1999.
15. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб., 1995.



## ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Питання 12.1. Загальна концепція системи менеджменту спортивно-оздоровчих організацій

**Менеджмент організацій** – складна багатофункціональна система. Охоплюючи різні напрями діяльності підприємства, окремі види (підсистеми) менеджменту спрямовуються на виконання певного стратегічного завдання.

Оволодіння навичками системного менеджменту дає змогу менеджерів ефективніше виконувати свої функції. Ці навички особливо необхідні для менеджерів вищої ланки чи топ-менеджерів, які спрямовують усі дії організації на досягнення поставлених цілей.

Одним із важливих результатів інформаційної революції останніх десятиріч XX ст. та початку XXI ст. є той факт, що вона розширила межі як індивідуального, так і групового контролю. На сьогодні менеджер, за умови, що він здобув відповідну освіту й володіє необхідною інформацією та системами прийняття рішень, може керувати компанією значно краще і оперативніше, ніж його попередники. Але для цього необхідно:

- виробити новий підхід до навчання та підготовки менеджерів. Менеджмент на підприємствах набуває глобального характеру, тому необхідний системний погляд як на теорію, так і на практику управління;
- розвивати системний підхід до розуміння самої організації і особливо вникати у стосунки між топ-менеджерами, функціональними менеджерами та працівниками, а також між організацією та її власниками.

Системний підхід варто сприймати як зведення більшої частини складних завдань до одержання проектного результату, що може бути використаний для підвищення якості рішення одного чи кількох основних завдань. Він дає змогу зосередити увагу на найістотніших сторонах

проблеми. Визначення параметрів організації за допомогою системного підходу уможлиблює встановлення характеру складної взаємодії в самій організації і між організацією та зовнішнім середовищем.

Системний підхід дає змогу менеджерів організації:

- здійснювати розгляд складних програм;
- пояснити різницю між впливом на управління зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації;
- усвідомити роль, яку відіграє системний підхід у стратегії діяльності організації;
- аналізувати взаємозв'язок системних уявлень в аналізі складних проблем;
- аналізувати, яким чином положення системності приводять складні проблеми до простих результатів.

Системний підхід як концептуальна основа управління, розглядаючи складну проблему й саму організацію як кінцеву сукупність взаємозалежних частин, на основі декомпозиції робить аналіз цих частин і потім об'єднує їх в одне ціле. Тому необхідність використання системного підходу пояснюється складністю управління сучасними організаціями, а також досягненнями в галузі управління виробництвом.

Система це організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

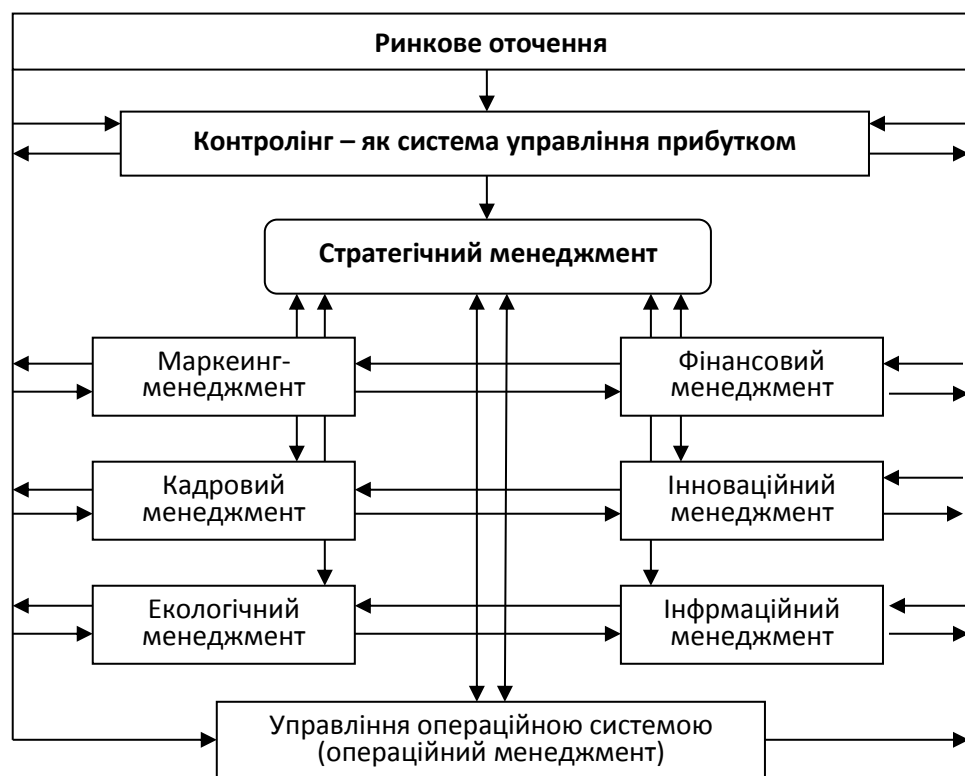
Найскладніші системи – цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети й ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні в процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.

Менеджмент ставить за *мету* зблизити всі частини організації, виявити й вирішити істотні протиріччя між ними. Це означає, що можна приділяти менше уваги розробці статистичних системних моделей управління й

концентрувати зусилля на розвитку динамічних системних моделей, що забезпечують теоретичну і практичну підтримку організаційним змінам.

Для досягнення своїх цілей менеджер може використовувати системні ідеї різними шляхами, зокрема:

- використання системних моделей для кращого усвідомлення функціонування організації як системи;
- використання системних моделей в ролі засобів передбачення майбутнього розвитку організації, що допомагають менеджерам оцінювати й застосовувати альтернативні стратегії; концептуалізація організації як системи більшої конструкції, яка дає змогу менеджерів оцінювати умови середовища;
- розвиток операційних систем, який допоможе в загальному управлінні організацією.

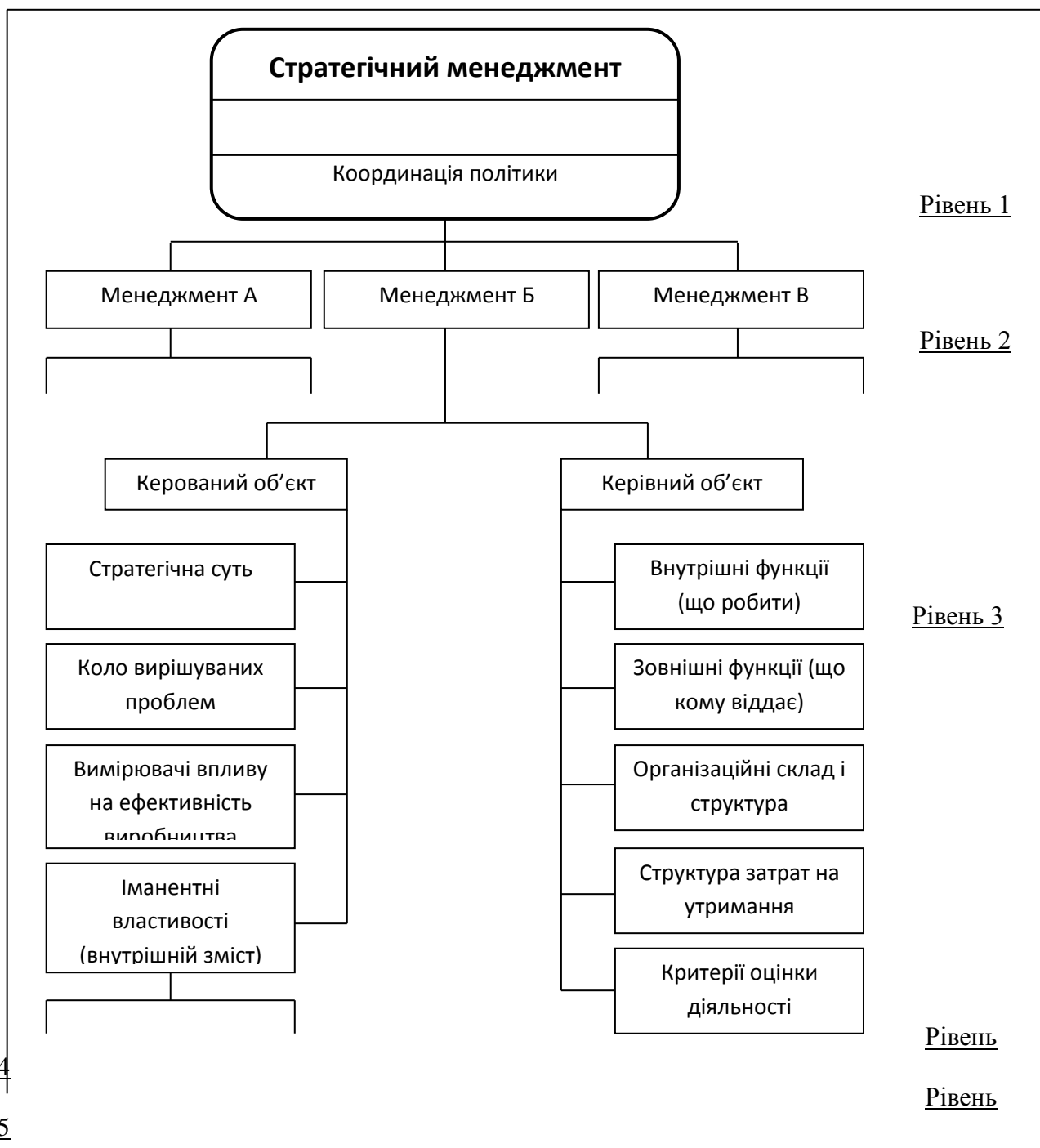


*Рис. 12.1. Система менеджменту спортивно-оздоровчої організації*

Мислення менеджера, яке розглядає організаційний світ, організаційне оточення як сукупність взаємопов'язаних систем, необхідне менеджерів для

стратегічного аналізу становища своєї організації в мінливому оточенні. Системно орієнтоване мислення менеджера розглядає взаємозв'язок і взаємозалежності таких систем, як конкурентна система, система зовнішнього середовища, внутрішня система організації. В подальшому ми будемо розглядати внутрішню систему організації.

Внутрішня система організації – це і є власне організація. Структурно ця система має такий вигляд (рис. 12.1).



*Рис. 12.2. Стратегічний менеджмент спортивно-оздоровчої організації*

Як бачимо, основні функціональні менеджменти: стратегічний (рис. 12.2), маркетинговий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, екологічний та операційний (безпосереднє управління процесом виробництва). Також застосовується контролінг як система управління прибутком – кінцевим результатом діяльності підприємства в умовах ринку. Для розкриття суті системи менеджменту відповідно до методології його дослідження потрібно користуватися такими визначеннями:

1. **Об'єкт** – виріб, технологічний процес, виробнича, організаційна, інформаційна структура чи їх елементи, які є носіями функцій.

2. **Функція** – зовнішній прояв властивостей об'єкта (відповідає на запитання: "Що повинен зробити об'єкт?") за певних умов.

3. **Визначення функції** – словесне формулювання, яке характеризує властивості об'єкта (складається, як правило, з назви та дії).

4. **Вагомість** (важливість) **функції** – характеристика ролі функції для об'єкта в цілому (для споживача).

5. **Ступінь виконання функції** – повнота реалізації завдань, які має вирішувати дана функція в об'єкті (що аналізується).

6. **Параметр функції** – кількісна характеристика функції, яка віддзеркалює її якість чи ступінь прояву властивості.

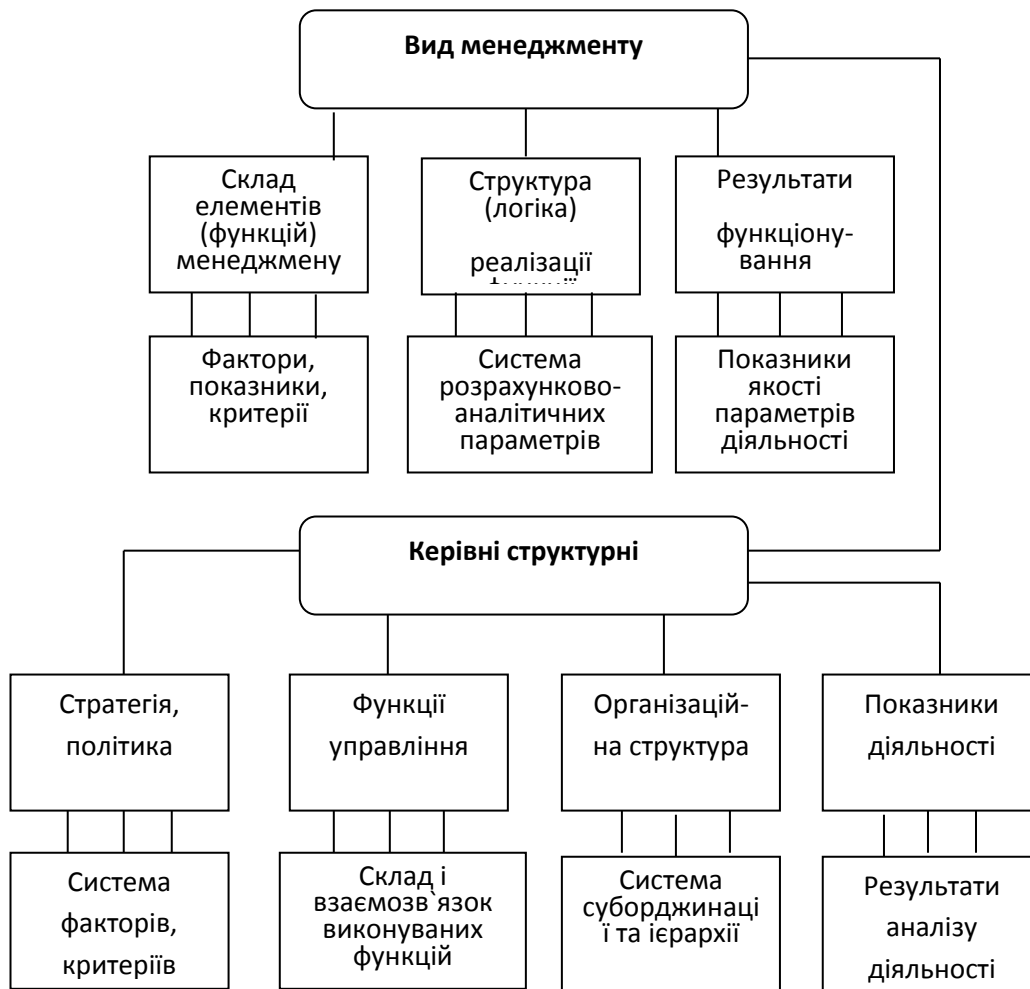
7. **Виробничі затрати на функцію** – затрати на створення носія функції.

8. **Функціонально необхідні затрати на функцію** – мінімально можливі затрати на реалізацію функції.

9. **Експлуатаційні витрати на функцію** – затрати на використання (експлуатацію) носія функції.

Кожний функціональний менеджмент (рис. 20) складається із двох об'єктів: *керованого* (чим управляти?) та *керівного* (як управляти? за

допомогою чого?). Детальніше структуру цих об'єктів подано на рис. 12.3. Вона відображає склад окремого функціонального менеджменту.



*Рис. 12.3. Загальна структура окремого виду функціонального менеджменту*

Такий підхід покладено в основу викладення змісту системи менеджменту організацій, що розглядається в цій частині.

## **Питання 12.2. Формування стратегічного менеджменту спортивно-оздоровчої організації**

### **12.2.1. Формулювання місії спортивно-оздоровчої організації**



Після того, як були вивчені зовнішнє і внутрішнє середовища спортивно-оздоровчої організації, відбулася оцінка ринкової ситуації та її перспектив, наступає етап формулювання місії та маркетингових цілей організації.

Як відомо, *місія* визначає основну мету організації – чітко виражену причину її існування – і відповідь на запитання «Чого хоче досягти організація в широкому значенні?».

Формулювання місії повинно:

- відображати позицію спортивно-оздоровчої організації відносно зовнішнього середовища (фізкультурного руху, потенційних і реальних клієнтів, конкурентів, суспільства, держави і т. ін.);
- включати завдання її спортивно-оздоровчої і ринкової діяльності;
- відображати і демонструвати рівень культури та робочої атмосфери організації.

Місія може бути сформульована як у формі девізу, так і у вигляді короткої програмної заяви.

Не дивлячись на те, що питання розробки місії для спортивно-оздоровчої організації до цього часу залишається відкритим і вимагає подальших досліджень, очевидно, що кінцевою метою маркетингу як прибуткових, так і неприбуткових спортивно-оздоровчих організацій повинно бути устремління до повного задоволення реальних і передбачуваних (латентних) потреб клієнтів.

Завершуючи описання цього елементу менеджменту, розглянемо приклади місій, взятих на озброєння вітчизняними спортивно-оздоровчими організаціями.

*Місія фітнес-клубу «5 Елемент»:* «Фітнес-клуб «5 Елемент» несе людям успіх, здоров'я, красу і впевненість у завтрашньому дні. Займаючись у нас ви завжди будете на висоті».

*Місія спортивного клубу «Аякс».* «Спортивний клуб «Аякс» пропонує сучасні і ефективні програми роботи над тілом, практикує фітнес, який

заснований на практичному досвіді, професіоналізмі і індивідуальному підході до кожного клієнта. Наші клієнти – люди, яким подобається виглядати привабливо і стильно. Почуття стилю, краса, легкість і позитивна атмосфера – це наш вибір».

*Місія дитячо-юнацького клубу «Сумчанка»:* «Сумчанка» – це не просто клуб, це особливий світ сучасного і модного виду спорту серед молоді – хокей на траві. Ми допомагаємо дітям і підліткам знайти друзів, реалізувати себе, приєднатися до виду спорту, здоров'я і краси».

### **12.2.2. Формулювання цілей спортивно-оздоровчої організації**

Реальні цілі будь-якої організації відповідають на запитання: «Що ми в принципі хотіли б отримати?» і «Що ми повинні отримати, якщо нічого радикально не будемо змінювати?».

Як правило, спортивно-оздоровчі організації ставлять перед собою *сім цілей*:

#### 1. Цілі обсягу послуг:

- виконання плану за обсягом послуг (кількості і категоріями тих, хто займається);
- збільшення (утримання) ринкової частки послуг організації у загальному обсязі продажу на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.

2. Цілі асортиментної політики (розширення, поглиблення, оновлення, обмеження асортименту фізкультурно-оздоровчих, супутніх і додаткових послуг), підвищення рівня якості і конкурентоспроможності послуг спортивно-оздоровчої організації.

#### 3. Цілі збутової політики:

- відбір цільових споживачів;
- забезпечення необхідною наповненістю (навчально-тренувальних, спортивно-оздоровчих, абонементних) груп;
- виконання плану по кількості замовлень фізкультурно-оздоровчих послуг, а також по числу задіяних каналів їх отримання;

– організація нових і удосконалення існуючих каналів розповсюдження (продажу) послуг спортивно-оздоровчої організації;

– пошук нових сегментів ринку по регіонам, типам замовників і споживачам.

4. Цілі комунікацій:

– забезпечення необхідного ступеня інформованості про спортивно-оздоровчу організацію за рахунок охоплення потенційних клієнтів рекламою, системою заходів у сфері зв'язку з громадськістю, пропаганди, стимулювання збуту та ін., включаючи досягнення необхідного рівня комунікативної і економічної ефективності проведених заходів;

– формування (покращення) іміджу організації.

5. Цілі досягнення (підвищення) рентабельності (прибутковості) фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг.

6. Цілі кадрового розвитку організації (підбір і підвищення кваліфікації співробітників). Основними критеріями тут є: демографічні характеристики, спортивна спеціалізація і кваліфікація, рівень освіти і маркетингової компетентності, стаж і досвід роботи, рівень мотивації, комунікативні характеристики і т. ін.

7. Цілі цінової політики – забезпечення бажаного рівня цін (в тому числі у порівнянні з конкурентами і лідерами ринку), що дозволить спортивно-оздоровчій організації вирішити завдання проникнення на новий ринок, максимізації поточного прибутку, «видавлювання» більш слабких конкурентів, розширення (утримання) попиту на свої послуги, посилення ринкової позиції окремих послуг свого асортименту і т. ін.

### **12.2.3. Вибір моделі ринкової поведінки**

Вибір моделі ринкової поведінки залежить від цілей менеджменту і характеристик спортивно-оздоровчої організації. Як правило, чим більшою є організація, тим вище категорія спортивно-оздоровчої споруди, яку вона орендує, тим вище рівень на її попит, а отже ступінь масштабності і обґрунтованості застосованих моделей ринкової поведінки.

Так, організації, які функціонують на базі спортивно-оздоровчих споруд вищих (першої і другої) категорій, ставлять перед собою широкий спектр ринкових цілей; їх стратегія менеджменту комбінується з декількох стратегій (які реалізуються відносно конкурентів, різних типів послуг, ринкових сегментів, елементів маркетингу-мікс та ін.) і носить характер вираженої експансії. Ці організації ведуть політику витіснення конкурентів за рахунок відвоювання своєї ринкової частки, підвищення рентабельності і конкурентоспроможності своїх послуг, розширеного охоплення потенційних клієнтів рекламою.

Набагато скромніші претензії спортивно-оздоровчих організацій, які обрали, як базу, спортивну споруду третьої категорії; їх стратегія це також комбінація, але вже з меншої кількості стратегій і носить оборонний характер. Враховуючи обмеженість своїх ресурсів, вони переважно слідує за параметрами основних (фізкультурно-оздоровчих і спортивних) послуг і напрямками маркетингу лідерів ринку. Вони прагнуть лише утримати свою частку ринку, досягти рентабельності, проявляючи найбільшу активність у напрямку удосконалення основних і супутніх послуг. Розвиток додаткових послуг, розгорнута реклама і маркетингова підготовка персоналу їм не під силу.

Стратегія спортивно-оздоровчих організацій, які базуються на спорудах четвертої категорії, може бути визначена як «намагання вижити». Вони прагнуть зберегти свої позиції за всіма напрямками і активно діють лише стосовно залучення нових клієнтів та підвищення якості своїх фізкультурно-оздоровчих послуг.

Залежність між розмірами організації і вибором моделі стратегії ілюструє табл. 12.1, в якій наведені так звані крайні варіанти моделей ринкової поведінки, які використовуються «слабкими» і «сильними» спортивно-оздоровчими організаціями.

Стратегія *стійкого розвитку* – це стратегія великих успішних спортивно-оздоровчих організацій (центрів, комплексів), які прагнуть до

розширення спектру послуг, впровадження інновацій, розширення якісного і кількісного складу клієнтів, які здійснюють активні маркетингові зусилля.

Для спортивних організацій, які обрали стратегію росту, характерним є встановлення щорічного приросту обсягів збуту фізкультурно-оздоровчих, супутніх і додаткових послуг.

Таблиця 12.1

**Приклади моделей ринкової поведінки, які реалізуються умовно «слабкими» і «сильними» спортивно-оздоровчими організаціями**

<b>«Сильна» організація</b>	<b>«Слабка» організація</b>
Стратегія стійкого розвитку; стратегія росту	Стратегія виживання; стратегія скорочення, або «останнього засобу»
Стратегія наступу; низка оборонних стратегій (оборонна позиція, флангова і мобільна оборона)	Оборона стискання
Стратегія лідера; стратегія ринкового претендента	Стратегія ринкового послідовника; стратегія освоєння ринкових ніш
Елементарна стратегія (орієнтація на радикальні інновації)	Генерики (копіювання продуктів провідних спортивних організацій)
Віолентна (силова) стратегія – «видавлювання» конкурентів	Стратегія симбіозу (кооперування з більш сильними партнерами)
Стратегія диференціації (унікальної послуги)	Стратегія масового маркетингу
Стратегія інтенсивного маркетингу	Стратегія пасивного маркетингу
Планова стратегія; матричні моделі стратегії	Навчання на досвіді (стратегія спроб і помилок)

Друга форма *стратегії росту* – диверсифікаційний ріст. Диверсифікаційний ріст доцільний, коли освоєний спортивно-оздоровчою організацією сектор ринку не дає їй можливостей для подальшого позитивного розвитку або коли можливості росту за межами цього сектору є значно привабливішими. Диверсифікація зазвичай передбачає модифікацію послуг, які надаються і вихід з ними на новий сегмент ринку (нову, раніше не охоплену категорію споживачів), або поповнення асортименту принципово новими фізкультурно-оздоровчими, супутніми і додатковими послугами.

Для стратегії *виживання* характерним є прагнення організації зберегти досягнуті показники господарської, спортивно-оздоровчої і маркетингової діяльності, утримання обсягів збуту, які вже є або мінімізувати їх збитки.

*Скорочення*, або стратегію *останнього засобу*, спортивно-оздоровчі організації вибирають рідше за все. Для цієї моделі ринкової поведінки характерним є зменшення збуту і встановлення цілей більш низького рівня порівняно з минулими. До стратегії скорочення (майже ліквідації) звертаються тоді, коли показники діяльності спортивно-оздоровчої організації набувають стійкої тенденції до погіршення.

До основних стратегій наступу відносяться: фронтальна атака, флангова атака і «атака горилю», оборона позиції.

Стратегія ***фронтальної атаки*** передбачає активні дії по цілому спектру напрямів менеджменту:

- залучення нових сегментів ринку (контингенту) для традиційних послуг,
- організація послуг для принципово нового виду рухової активності (спорту) або використання принципово нових засобів, методичних прийомів, методик навчання і т. ін.;
- поповнення асортименту супутніх і додаткових послуг;
- удосконалення цінової, збутової і комунікативної політики.

На відміну від фронтальної ***флангова атака*** передбачає наступ по одному-двом напрямам прикладання зусиль менеджменту.

***«Атака горилю»*** – це зазвичай модель ринкової поведінки малих організацій, яка реалізується у формі невеликих за силою, непередбачуваних атак на різні території конкурента з метою його деморалізації.

***Оборонні стратегії*** зазвичай використовуються або великими спортивно-оздоровчими організаціями, які мають значний досвід роботи на ринку і задовольняють свої сегменти та ринкові частки, або спортивними організаціями, які здають свої ринкові позиції.

Оборона позиція реалізується, як правило, організаціями-лідерами ринку і має на увазі активну протидію можливим атакам конкурентів за багатьма ринковими факторами одночасно. Це потребує значних ресурсів і регулярного проведення маркетингових досліджень.

Стратегія *флангової оборони* також використовується організаціями-лідерами, але передбачає не тотальну протидію атакам конкуруючих спортивно-оздоровчих організацій, а оборону окремих позицій.

Стратегія *передбачуваної оборони* базується на упереджувальних діях, в результаті яких атаки конкурентів стають неможливими або втрачають сенс.

*Мобільна стратегія*, як правило, передбачає дії по одному із маркетингових напрямів (наприклад, часткову зміну асортименту фізкультурно-оздоровчих послуг).

*Оборона стискання* (модель ринкової поведінки організацій, які слабшають) – різновид оборонних стратегій, яка передбачає уступку частини ринкової території (сегментів потенційних і реальних клієнтів або асортиментних груп фізкультурно-оздоровчих послуг) при одночасному посиленні (за рахунок вивільнених ресурсів) інших, більш важливих для організації ділянок роботи.

Спортивно-оздоровча організація, яка домінує в своєму секторі ринку, може використовувати стратегію *ринкового лідера* – бути ініціатором зміни цін, вироблення нових послуг, збільшення ринкової частки, витрат на просування своїх послуг, освоєння нових форм маркетингових комунікацій та збуту і т. ін.

Стратегію *ринкового претендента* реалізують спортивно-оздоровчі організації, які розвиваються, які слідуєть за лідерами і агресивно атакують конкурентів з метою збільшення своєї частки ринку. Претенденти можуть атакувати лідера ринку, а також інші спортивно-оздоровчі організації аналогічні або менші за розміром, які створюють конкуренцію.

Стратегію *ринкового послідовника* використовують спортивно-оздоровчі організації, які розвиваються, які слідуєть за лідером не даючи йому виклику, добиваючись при цьому стабільної частки ринку, дотримуються асортименту послуг, цін і маркетингових програм конкурента.

Спортивні організації, що втратили завойовані позиції, часто використовують стратегію *освоєння ринкових цін*, які випустили з виду або проігнорували великі організації.

*Експлерентна (піонерська) стратегія* – стратегія, яка орієнтована на радикальні іновачії. Діяльність організацій-експлерентів пов'язана із створенням нових (авторських) або радикальних перетворень традиційних фізкультурно-оздоровчих послуг.

Великі спортивно-оздоровчі організації (мають у штаті 500 і більше співробітників) часто дотримуються *віалентної стратегії* – виконують функції своєрідного пресу, який витісняє конкурентів із своєї сфери. Фундаментальні джерела сил організацій-віолентів – спортивно-масова робота за традиційними видами рухової активності і спорту, яка проводиться на високому якісному рівні і за доступними цінами.

Стратегії генерики і симбіозу використовують невеликі фізкультурно-спортивні організації, штат яких не перевищує 100 співробітників.

Стратегія *генерики* передбачає копіювання продуктів провідних спортивно-оздоровчих організацій. Цієї стратегії дотримується більшість невеликих фітнес-клубів. Такий підхід дає можливість суттєво зекономити на витратах, завдяки чому виникають додаткові можливості перерозподілу ресурсів.

Стратегія *симбіозу* передбачає кооперування малих організацій з більш крупними партнерами, при цьому останні беруть на себе виконання загальногосподарських функцій. Симбіоз дозволяє малим організаціям звільнитися від рішення проблем щодо приміщень, обладнання, реклами, бухгалтерії, збуту, продажів і кадрових питань, переклавши їх на свого



патрона. В результаті мала організація отримує унікальні можливості зосередитися на якості своїх фізкультурно-оздоровчих послуг.

Використовуючи стратегію *диференціації*, спортивно-оздоровча організація пропонує широкій аудиторії унікальні програми занять (наприклад, заняття дайвінгом, парашутним спортом, пілотування спортивним літаком). Ціна не має значення, і значна частина клієнтів купує послугу за високою ціною, що забезпечує високу рентабельність.

Стратегія *масового*, або *пасивного маркетингу* використовується організаціями, які проводять масову фізкультурно-оздоровчу і спортивну роботу за видами рухової активності і спорту, які добре відомі населенню: спортивному і оздоровчому плаванні, загальній фізичній підготовці, оздоровчій аеробіці, легкій атлетиці та ін. Цілеспрямована робота у сфері просування фізкультурно-оздоровчих послуг майже не ведеться, оскільки тут, як говорять маркетологи: «Продукт продає себе сам».

Стратегія *інтенсивного маркетингу* передбачає високий рівень витрат на маркетинг, активну роботу з вивчення ринкової ситуації, проробку проектів нових послуг з обраними групами клієнтів, активну комунікаційну діяльність, в тому числі у засобах масової інформації і комунікації.

Такі моделі ринкової поведінки вітчизняних спортивно-оздоровчих організацій, як планова, матрична і навчання на досвіді, розрізняються за процедурою їх розробки.

Стратегія *навчання на досвіді* – це адаптивна стратегія. Вона формується ситуативно як відповідна реакція на зміни навколишнього середовища. Ця стратегія виникає іноді спонтанно, але нею можна управляти. Рівень контролю при цьому невисокий, вмішуватися можна лише при гострій необхідності і прогнози розвитку подій на ринку не розробляються.

*Планова стратегія* виникає свідомо як результат цілеспрямованого, логічно обґрунтованого планування.

Вінцем планових стратегій маркетингу є *матричні моделі*; вони можуть використовуватися лише великими спортивно-оздоровчими організаціями, які мають власну службу (відділ) маркетингу.

#### 12.2.4. Змістовне формування стратегії

Наступний елемент менеджменту – змістовне формування стратегії, яке вимагає послідовного рішення трьох *завдань*:

1) встановлення спектру проблем менеджменту, з якими приходиться стикатися спортивно-оздоровчій організації, діючи в руслі обраної моделі ринкової поведінки;

2) визначення конкретних способів рішення даних проблем;

3) прийняття рішення про способи (критерії) відбору варіантів, які найбільш придатні для конкретної організації та її клієнтів.

Сутність запропонованого підходу полягає у виборі варіантів і прийняття рішень, які трактуються як вибір оптимального варіанту із декількох професійних ситуацій. В кінці кінців ця робота зводиться до вибору конкретних видів (асортименту і характеристик) фізкультурно-оздоровчих, додаткових і супутніх послуг, цін, комунікацій, способів просування послуг, а також персоналу – тобто основних компонентів маркетингового комплексу.

Загальна схема побудови матриці стратегії маркетингу наведена у формі табл. 12.2.

Таблиця 12.2

#### Загальна схема побудови матриці стратегічного менеджменту спортивно-оздоровчих організацій

Проблеми менеджменту	Основні шляхи рішення проблем	
<i>І. Проблеми формування пакету послуг</i>		
1. Тип послуги	1	Освітні
	2	Фізкультурно-оздоровчі, спортивні
	3	Супутні послуги
	4	Додаткові послуги
2. Рівень якості послуг	1	За пред'явленими документами
	2	За ступенем відповідності очікуванням клієнтів

3. Різноманітність асортименту	1	За шириною
	2	За глибиною
	3	За повнотою
	4	За ступенем відповідності попиту споживачів
	5	Вузький за більшістю аспектів
	6	Вузький за всіма аспектами
4. Обсяг і режим надання послуг	1	Обсяг послуг (тривалість програми занять)
	2	Готовність організації до початку надання послуг
	3	Ступінь регулярності надання послуг
	4	Графік надання послуг, кількість занять (уроків, сеансів) на тиждень; тривалість однієї послуги
<i>II. Проблеми при роботі з клієнтами</i>		
5. Пріоритети стосовно цільових споживачів	1	Юридичне введення обмежень за визначеними критеріями
	2	Фактичне введення обмежень за визначеними критеріями
	3	Відсутність обмежувальних умов

*Продовження табл. 12.2*

<i>III. Проблеми цінової політики</i>		
6. Ціни на послуги	1	Рівень цін
	2	Умови і форми плати
	3	Адаптація цін – знижки
	4	Адаптація цін: націнки, способи прихованого підвищення цін
	5	Адаптація цін – система дискримінаційного ціноутворення
<i>IV. Комунікативні проблеми</i>		
7. Проблеми комунікативної діяльності	1	Адресати засобів маркетингової комунікації і просування послуг спортивної організації
	2	Завдання, зміст, форми і стилі звернення до кінцевих аудиторій
	3	Канали і засоби (носії) розповсюдження інформації
	4	Бюджет і графік проведення комунікативних акцій
<i>V. Проблеми організації і продажу послуг спортивно-оздоровчої організації</i>		
8. Проблеми організації просування і продажу	1	Посередники по просуванню послуг
	2	Організація просування і продажу послуг
	3	Стимулювання продажу послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров`я людини»
<i>VI. Комплекс проблем кадрової політики</i>		
9. Пріоритети стосовно персоналу	1	Професійні пріоритети
	2	Пріоритети відносно особистості персоналу

Очевидно, що таблиця 10.2 є лише «скелетом» матриці стратегії, яка вимагає свого детального наповнення. Для прикладу розглянемо, як формується матриця проблем цінової політики спортивно-оздоровчої організації (табл. 12.3).

Таблиця 12.3

**Основні проблеми цінової політики спортивно-оздоровчих  
організацій та можливі варіанти їх рішення**

<b>Проблеми</b>	<b>Варіанти рішення</b>	
1. Ціни на послуги	1	Дуже високі
	2	Високі
	3	Помірні
	4	Тимчасово низькі
	5	Постійно низькі
	6	Формально безкоштовне надання послуг

2. Умови і форма плати	1	Передплата у повному обсязі
	2	Передплата етапів надання послуг
	3	Плата в кінці етапу надання послуг
	4	В кінці надання послуг в цілому
	5	Гнучка, з урахуванням змін
	6	На компенсаційній основі
	7	Безготівкова форма плати
	8	Форма плати готівкою
3. Адаптація цін - знижки	1	За обсяг замовлення
	2	За попередню плату
	3	За рівнем підготовленості клієнта
	4	Окремим соціальним категоріям населення
	5	За постійність
	6	Сезонні знижки
	7	Знижки як прийоми психологічного ціноутворення
4. Адаптація цін - націнки	1	За час доби
	2	За категорію фізкультурно-спортивної споруди
	3	За престижність
	4	За ступінь індивідуалізації
	5	За терміновість
	6	За інтенсифікацію
	7	За прийняття на себе додаткових функцій і турбот
5. Прийоми прихованого підвищення цін	1	Скорочення тривалості одиниці послуги
	2	Скорочення обсягу послуг, які надаються протягом періоду часу, що обумовлений умовами угоди із замовником
	3	Збільшення одночасної кількості споживачів, які приходяться на одного виконавця послуги
	4	Здешевлення матеріально-технічних параметрів послуги
	5	Скорочення кількості варіацій наданих послуг
	6	Скорочення асортименту супутніх і додаткових послуг
6. Прийоми «дискримінаційного ціноутворення»	1	Соціальний аспект цінової дискримінації
	2	Цінова дискримінація у формі відшкодування витрат
	3	Ефективне використання виробничої потужності

Сформована матриця – це рішення завдань структурного і змістовного формування стратегії маркетингу. Спираючись на ці дані, спортивно-оздоровча організація може вибрати і прийняти оптимальне рішення для формування власної стратегії. Це має значення для щойно створених, і особливо, невеликих організацій, які не мають власної маркетингової служби і не в змозі заплатити за проведення подібної роботи маркетинговим фірмам або агентствам.

### **12.2.5. Вибір і оцінка оптимальних варіантів рішення проблем менеджменту спортивно-оздоровчих організацій**

Під час вибору варіанта стратегії організації береться до уваги значна кількість чинників щодо самої організації, а також середовища, в якому вона працює. Серед основних факторів, які стосуються безпосередньо організації, слід назвати такі:

1. *Цілі організації*, в яких відображається, до чого прагне підприємство. Від цілей залежить варіант стратегії – зростання, стабілізації, виживання (реструктуризації), скорочення.

2. *Пріоритети*, інтереси вищого керівництва суттєво впливають на вибір стратегії. Наприклад, вихід на новий ринок або розробка нового продукту завжди пов'язані зі значним ризиком. Тому схильність керівництва до ринку відіграватиме вирішальну роль у виборі такого варіанта розвитку.

3. *Стратегічний потенціал* організації є одним із найважливіших моментів у виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, придатної технології, обладнання неможлива реалізація стратегії, котра потребує глибоких знань, високої кваліфікації та відповідного виробничого потенціалу організації.

4. *Розмір організації* істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього чинника, а також галузі, в якій діє організація, визначається модель поведінки стосовно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані зі специфікою галузі. Зокрема, організації малого бізнесу можуть дотримуватися певних характерних стратегій розвитку – копіювання продуктів, послуг великих організацій, співпраці з великою організацією (франчайзинг), участь у виробництві продукту великої організації, фокусування на певній ніші ринку (у фрагментарних галузях). Головна ціль таких організацій – звести до мінімуму конкуренцію з великими організаціями.

5. *Конкурентні переваги* організації. Урахування конкурентних переваг при виборі стратегії – це основа для ефективної конкуренції у довгостроковому періоді. Причому стратегія розвитку може бути заснована на одній певній конкурентній перевазі, наприклад – наявній унікальній технології або кваліфікації робітників.

6. *Стадія життєвого циклу підприємства* (продукції). Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, її керівництво може вибирати одну зі стратегій: зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення, глобалізації. Відповідно до стадії життєвого циклу продукту суттєво різняться маркетингові, цінові, виробничі стратегії.

7. *Фінансові ресурси* організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни (розробка нових продуктів, перехід до нової галузі, вихід на зовнішній ринок, розширення збутової мережі) потребують значних фінансових витрат.

8. *Ступінь залежності від зовнішнього середовища* відіграє значну роль у виборі стратегії. Реалізація стратегії залежить не лише від наявності відповідного стратегічного потенціалу, а й від того, чи можна знайти постачальників сировини та матеріалів, які підходять, або споживачів продукції.

9. *Зобов'язання організації* за попередніми стратегіями. У виборі стратегії враховується той чинник, що впродовж певного часу організація виконуватиме попередні зобов'язання, а це стримуватиме або коректуватиме можливості реалізації нової стратегії.

10. *Фактор часу* обов'язково береться до уваги у виборі стратегії. В теперішніх умовах діяльності це один із найсуттєвіших чинників, оскільки саме від вчасності прийнятих рішень і виконаних дій залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Можна вирізнити основні чинники, що пов'язані з середовищем функціонування організації і впливають на вибір стратегії.

11. *Привабливість* стратегічної зони господарювання. Цей чинник впливає на вид стратегії (зростання або скорочення) і ступінь її агресивності.

12. *Стан галузі* й сильні сторони організації можуть мати вирішальне значення у виборі стратегії розвитку. Наприклад, в інноваційних галузях фірми-лідери можуть використовувати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання чи стратегію захисту своїх ринкових позицій від конкурентів-послідовників. У галузях, які занепадають, одним із варіантів розвитку організації, що має конкурентні переваги, є стратегія диверсифікації.

13. *Стратегії конкурентів* та їх кількість. Вид ринку за типом конкуренції (олігополія, монополія), кількість конкурентів, їхні позиції, активність і стратегії конкуренції суттєво впливають на вибір варіанта стратегії конкуренції організації.

Неможливо приймати рішення щодо майбутнього варіанта стратегії організації, не усвідомивши, якої стратегії дотримується організація тепер. Визначаючи вид нинішньої організації, враховують такі *зовнішні* та *внутрішні* фактори:

- широту діяльності організації;
- різноманітність продукції (послуг), що виготовляється;
- загальний характер і природу купівель та продаж організацією частин своєї власності;
- структуру та спрямованість діяльності організації за останній період;
- можливості, на які орієнтувалася фірма у своєму розвитку;
- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень;



- ставлення до фінансового ризику;
- стратегії окремих функціональних сфер (виробництво, кадри, фінанси, маркетинг).

А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд запропонували матрицю вибору варіанта стратегії відповідно до динаміки зростання ринку й конкурентної позиції організації (рис. 12.4).

На практиці організація може водночас реалізовувати кілька стратегій. Це особливо характерне для широко диверсифікованих організацій.

В межах базової стратегії організація може вибрати один із кількох напрямів дій, що називаються стратегічними альтернативами.



**Рис. 12.4.** Матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда

Розглянемо основні стратегічні альтернативи по базовим стратегіям (табл. 12.4).

Таблиця 12.4

### Стратегічні альтернативи по базовим стратегіям організації

№ пор.	Варіант базової стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
1	Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність

2	Стратегія стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність. Балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
3	Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виокремлення структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
4	Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія "збору врожаю", стратегія ліквідації організації

Вибір конкретної стратегічної альтернативи має здійснюватися на основі оцінок шансів та ризиків, що є най вірогіднішими для кожної з них. При цьому можуть застосовуватись різні методи, зокрема "мозкової атаки" (колективної генерації ідей, оцінки стратегій розвитку), Дельфі (проведення анкетування та формування діапазону думок експертів з приводу вибору оптимальної стратегії розвитку організації), аналітико-ієрархічного прогнозування (вибір альтернативного варіанта дій з управлінням цілей фірми, сценаріїв розвитку умов діяльності організації, витрат на здійснення заходів).

Основним критерієм оцінки обгрунтованої стратегічної альтернативи є можливість досягнення з її допомогою цілей організації.

Якщо стратегія відповідає даному критерію, то її дієздатність визначається за такими **напрямами**:

1. Відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення. При цьому перевіряється, наскільки стратегія відповідає вимогам бізнес-середовища, враховуються фактори динаміки ринку, життєвого циклу продукту, галузі, організації, можливості появи та розвитку нових конкурентних переваг.

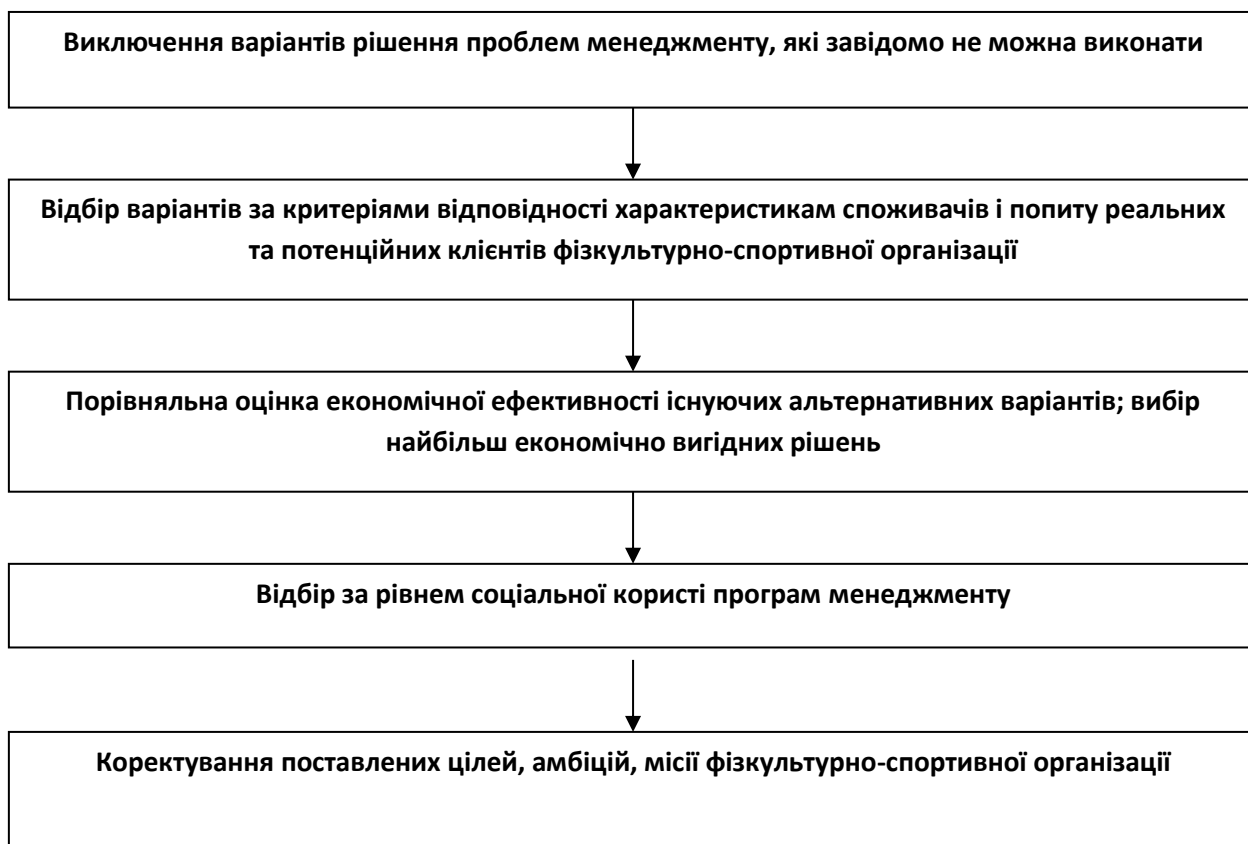
2. Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям організації. Оцінюється, як обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями й чи відповідає вона можливостям персоналу та іншим можливостям організації.

3. Прийнятність ризику, який супроводжує стратегію.

Оцінку ризику проводять за напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для організації у разі невдачі; співвідношення можливого позитивного результату й ризику втрат від провалу в реалізації стратегії.

Після того як встановлено основні проблеми маркетингової діяльності і визначено можливі способи їх рішення, настає етап прийняття рішення про вибір найбільш прийнятних варіантів. Ця процедура здійснюється послідовно (рис. 12.5).

Перш за все необхідно виключити варіанти, які завідомо виконати неможливо. Основними критеріями відсіву можуть бути явне протиріччя варіантів та відсутність ресурсів (матеріальних, технологічних, кадрових та ін.) для їх реалізації. Однак, навіть після виключення завідомо неприйнятних варіантів, перелік рішень маркетингових проблем, як правило, залишається надто великим. Це означає, що необхідно задіяти інші критерії вибору.



*Рис. 12.5. Основні етапи вибору оптимальних варіантів рішення проблем менеджменту, які стоять перед спортивно-оздоровчою організацією*

З точки зору маркетингу основним етапом є *відбір варіантів за критеріями* відповідності характеристикам споживачів і попиту реальних та потенційних клієнтів спортивно-оздоровчої організації.

Безумовно, всі пропозиції клієнтів не можна механічно затвердити як основні положення маркетингової стратегії, оскільки деякі аспекти можуть бути суперечливими, неприйнятними, особливо при значних розбіжностях між якістю і асортиментом основних, супутніх і додаткових послуг, з одного боку, і пропозиціями низької ціни на послуги, що купуються – з іншого. Разом з тим позиції цільової аудиторії вельми цікаві і повчальні, оскільки у більшості випадків базуються на попередньому досвіді споживання фізкультурно-оздоровчих послуг, в тому числі організацій-конкурентів.

Наступний критерій відбору найкращих рішень – *порівняльна оцінка економічної ефективності існуючих альтернативних варіантів*.

Далі відбір відбувається за рівнем *соціальної користі* маркетингових програм. Це пов'язано з тим, що навіть в умовах розвинутого ринку у найважливіших галузях соціального комплексу – освіті, охороні здоров'я, соціальному забезпеченні, фізичній культурі – ринкові відносини мають свою специфіку, пов'язану з активним державним втручанням у процес виробництва і споживання відповідних послуг. У цих галузях критерій економічної ефективності втрачає свою провідну роль, а принцип «витрати-прибуток» поступається місцем принципу «витрати-соціальні пріоритети».

Після прийняття рішення про вибір найбільш придатних варіантів вирішення кожної конкретної проблеми відбувається детальний опис варіантів за всіма компонентами маркетингового комплексу. Крім того, кінцеве формування стратегії може потребувати *корекції* поставлених цілей, амбіцій, місії організації. Завершується ця робота розробкою програми і

бюджету дій; потім наступає етап практичної реалізації маркетингових заходів.

### **Питання 12.3. Основні показники ефективності менеджменту спортивно-оздоровчих організацій**

Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних показників та форм контролю.

Для досягнення встановлених стратегічних цілей необхідно мати достатній обсяг функцій, чітко визначені права та обов'язки підрозділів організації.

Це передбачає підготовку та організацію робіт за такими напрямками:

- розподіл робіт у підрозділах;
- визначення необхідного потенціалу підрозділів для якісного та своєчасного виконання робіт;
- забезпечення інформацією, технікою та кадрами.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку та своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін.

У процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії. Реалізація розробленої стратегії – це водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас – це є початком іншого циклу такого розвитку.

**Умовами успішної реалізації стратегії є:**

1. Наявність у менеджерів спортивно-оздоровчої організації розробленої стратегії у вигляді чітких стратегічних вказівок та їх впровадження в життя відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін.

2. Забезпечення менеджерами надходження всіх необхідних ресурсів для даного процесу.

3. Супровід топ-менеджерами процесу реалізації шляхом контролю всіх організаційних цілей і прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей.

4. Відповідність стратегії критеріям її ефективності.

5. Стратегія має передбачати достатню мотивацію та стимули для персоналу спортивно-оздоровчої організації.

Реалізація стратегії охоплює певні *етапи*:

1. Початок дій (запуск).
2. Впровадження основних стратегічних змін.
3. Завершення стратегії.

**Проектування** організації, здатної здійснити стратегію, охоплює:

- розробку організаційної структури, що відповідає вимогам стратегії;
- утворення переваг організації, на яких базується стратегія;
- добір кадрів на ключові позиції.

Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії, передбачає:

- отримання кожною одиницею організації бюджету, що забезпечує виконання нею дій згідно зі стратегією;
- контроль за ефективним використанням ресурсів.

Перевага бюджетів полягає в тому, що вони не лише відповідають на запитання, які ресурси необхідні і в якому обсязі, а й називають джерела їх поповнення. Найчастіше бюджети розробляються та оцінюються у вартісних показниках. За допомогою кількісних показників бюджету керівник може оцінити, порівняти та скоординувати різні аспекти роботи спортивно-оздоровчої організації.

Реалізація стратегії неможлива без відповідних змін в організаційній культурі, яка важко змінюється, водночас вона є основою. Відсутність або низький рівень організаційної культури може стати причиною провалу.

Культура відображає місію фірми і проявляється у вигляді "цінностей, що поділяються".

У разі несумісності стратегії та організаційної культури можливі такі підходи до розв'язання цієї проблеми:

- ігнорування культури, що заважає впровадженню стратегії;
- підстроювання системи управління під наявну культуру шляхом пошуку способів нейтралізації та уникнення перепон без змін стратегії;
- зміна культури під вибрану стратегію;
- зміна стратегії з метою пристосування до наявної культури. Перед впровадженням змін в організаційну структуру необхідно з'ясувати, якою мірою чинна організаційна структура може сприяти або заважати реалізації стратегії організації.

Характеристики організаційних структур управління та можливі реакції, на які вони здатні, пов'язані між собою певним чином.

**Реакція** – це якість і типи поведінки, зміни, зумовлені потенціалом організації, що охоплює певний вид структури. Кожну реакцію можна визначити за діями, які відбуваються в межах організаційної структури. Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку, адміністративну реакцію.

**Виробнича реакція** організації спрямована на зниження витрат, мінімізацію чисельності, удосконалення технології, ефективне використання виробничого потенціалу, при цьому застосовується стимулювання за зниження собівартості.

**Конкурентна реакція** прагне оптимізувати прибуток у короткостроковій перспективі, використовуючи довгострокове планування й стимулюючи підвищення рентабельності.

**Стратегічна реакція** спрямовується на забезпечення прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього.

**Інноваційна реакція** впливає на оптимізацію розробки нової продукції, досягнення довгострокової прибутковості, зростання. Вона забезпечує швидку реакцію на підвищення рівня змін, передбачає винагороду за новаторство.

**Підприємницька реакція** створює умови для довгострокового зростання організації. Балансуючи набором стратегічних зон господарювання, сфер стратегічних ресурсів та груп впливу, передбачає винагороду за підприємництво.

**Адміністративна реакція** передбачає потреби в нових потужностях для підприємництва, швидку адаптацію до зовнішнього середовища, розширення сфери впливу організації.

Кожний тип організаційної структури оптимізує певні *типи реакції* організації:

- функціональний – виробничу,
- дивізіональний – конкурентну,
- матричний – інноваційну,
- багатонаціональна матриця – стратегічну,
- мережний, горизонтальний множинний тип структури – адміністративну реакцію.

Для запровадження необхідних змін в організаційній структурі визначають наявний тип реакції, що здійснює організація нині. На основі аналізу зовнішнього середовища й вибраного варіанта стратегії встановлюють необхідний для організації тип реакції та організаційну структуру, яка оптимізує його реалізацію. Порівнюючи наявну та бажану (необхідну) організаційну структуру, визначають необхідні зміни, в тому числі й у функціях вищого керівництва організацією.

Відомі різні підходи до реалізації стратегічних змін (табл. 12.5).

Таблиця 12.5

**Підходи до управління реалізацією стратегічних змін**



Назва	Головне стратегічне запитання для лідера	Провідна роль менеджерів організації
Командир (авторитарний підхід)	Як формується стратегія організації?	Спеціалісти в галузі стратегічного планування
Контролер (контролюючий підхід)	Як прослідкувати за реалізацією стратегії організації?	Контроль за реалізацією в усій структурі
Партнер (підхід шляхом співпраці)	Як залучити менеджерів до стратегічного планування, щоб вони відповідали за реалізацію стратегії з моменту запровадження?	Координатори
Культурний лідер (підхід шляхом змін корпоративної культури)	Як можна залучити до процесу реалізації стратегії персонал організації?	Тренери, що навчають
Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як необхідно спонукати менеджерів, щоб вони стали першими в бізнесі шляхом реалізації ефективної стратегії?	Встановлення стартових умов та арбітраж переможців

Розглянемо переваги й недоліки методів впровадження змін у процесі реалізації стратегії (табл. 12.6).

Ефективність маркетингової діяльності оцінюється за фактом отримання менеджерального (економіко-управлінського) і соціального ефектів.

Таблиця 12.6

### Методи впровадження змін в організації

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результатів
Кризовий	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір, комплексні зміни	Ризик невдачі, складність, необхідність особливої компетенції

Основними показниками ефективності тут є:

1. Успішна реалізація місії і досягнення намічених цілей спортивно-оздоровчою організацією.

2. Позитивна динаміка нормативного фінансування спортивно-оздоровчої організації; зростання частки позабюджетного фінансування.

3. Підвищення рівня матеріально-технічної оснащеності спортивно-оздоровчої організації, введення нових приміщень, споруд, інвентарю, оптимізація завантаженості спортивних споруд.

4. Оптимізація асортименту фізкультурно-оздоровчих, додаткових і супутніх послуг; підвищення рівня якості, конкурентоспроможності і попиту на надані послуги.

5. Позитивна динаміка рівня життя і психологічного комфорту персоналу спортивно-оздоровчої організації, зростання задоволення умовами і характером роботи.

6. Збільшення чисельності, стабілізація складу і мінімізація витрат клієнтів спортивної організації; стабільне відвідування ними спортивно-оздоровчих і спортивних занять.

7. Підвищення рівня психологічного комфорту, задоволеності цільової аудиторії заняттями обраним видом фізичної активності і якістю обслуговування, позитивне ставлення до фізичної культури, спорту та спортивно-оздоровчої організації на вербальному і реальному рівнях.

8. Зростання банку інформації про хід дослідницьких та інноваційних процесів у спортивно-оздоровчій організації, збільшення кількості реалізованих ініціатив, продуктів сумісної творчої діяльності виконавців послуг і клієнтів спортивної організації.

9. Підвищення рівня маркетингової компетенції співробітників спортивно-оздоровчої організації.

10. Зростання рівня включення співробітників до управління спортивно-оздоровчою організацією; підвищення рівня аналітичної культури управління маркетингом (від продуктивного до конструктивного і, далі, до дослідницького).

#### **Питання 12.4. Практичні рекомендації для ініціації і здійснення менеджменту в організації спортивно-оздоровчого профілю**

*Перше. Проведіть переговори з директором організації спортивно-оздоровчої спрямованості – переконайте керівництво* в тому, що:

- успіхи останніх років (якими б малими вони не були) – це результат хоча і стихійного, фрагментарного, але фактичного прояву початку маркетингу в організації;

- ці успіхи могли бути більш значними, якби маркетинг використовувався цілеспрямовано, на системній основі, причому не лише стосовно комерційної діяльності, але й з основного профілю організації – здійсненні фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи;

- успіхи організацій-конкурентів стали можливі також завдяки маркетингу;

- в перспективі перехід на принципи маркетингу підвищить престиж, реноме спортивно-оздоровчої організації;

- цілі організації, декларовані керівництвом, стануть більш досяжними, якщо використати маркетинг; крім того, маркетинг також дозволить задовольнити особисті прагнення і амбіції керівників спортивно-оздоровчої організації;

- здійснення маркетингової діяльності дозволять випередити конкурентів;

- розвиток маркетингу в організації дасть значний економічний, менеджерський і соціально-педагогічний ефект;

- для організації маркетингу необхідні будуть не стільки фінанси, скільки інформація, маркетингові технології і кваліфіковані кадри.

З урахуванням переважно бюджетного характеру фінансування спортивно-оздоровчої організації продумайте і представте керівництву

міркування про те, чим реалізація маркетингу могла б стати корисною для галузі в цілому (в інформаційному, експертно-консультативному планах і т. п.). Дайте керівництву аргументи для переговорів з тими, хто визначає бюджет, зовнішні умови для роботи організації і зацікавлений у підвищенні ефективності її діяльності.

*Друге. Виявіть кадри для здійснення маркетингу у спортивно-оздоровчій організації і допоможіть їм:*

- визначте ступінь психологічної готовності, настроїв співробітників, неформальних лідерів у відношенні переорієнтації на маркетингові підходи до роботи і розвитку вашої організації;

- знайдіть ініціативних співробітників, які мають досвід узгодження пропозицій розробок і послуг спортивно-оздоровчої організації з потребами клієнтів. Виявіть співробітників, які володіють знаннями практичної психології, економіки, загального і спортивного менеджменту та маркетингу. Обіпріться на них у розгортанні своєї ініціативи відносно маркетингу; нехай ця ініціатива стане й їх ініціативою;

- поясніть колегам важливість маркетингу як для спортивно-оздоровчої організації так і для їх власного благополуччя, повідомте про його підтримку з боку керівництва, галузевих і регіональних органів управління. Дайте співробітникам зрозуміти, що маркетинг в організації неможливий без їх активної участі;

- порадьтеся з колегами про те, чим вони вже зараз можуть і хотіли б допомогти становленню маркетинга у спортивно-оздоровчій організації;

- визначте провідні напрями роботи організації, які групи співробітників могли б стати ведучими у розробці практичних проблем маркетингу. Допоможіть співробітникам зрозуміти, що ефективний маркетинг фізкультурно-оздоровчих послуг передбачає зміну пріоритетів у напрямку орієнтації на потреби цільових груп клієнтів;

- разом з колегами визначте, які знання, консультації яких спеціалістів з конкретних маркетингових проблем були б їм корисні в першу чергу;

- розробіть приблизну програму внутрішньофірмового навчання і консультування. Підберіть навчально-методичний центр, центр підвищення кваліфікації, консалтингову фірму, узгодьте зміст, умови і термін проведення цих робіт, організуйте і забезпечте їх плату.

*Третє. Підготуйте «Положення про групу (службу) маркетингу», в якій повинні бути передбачені:*

- загальні положення, які забезпечують ув'язку діяльності групи (служби) маркетингу з діючим законодавством, пріоритетними напрямками розвитку фізичної культури і спорту України, місією і цілями організації, прогнозами змін у фізкультурному і олімпійському русі, соціально-економічній ситуації і структурі спортивних інтересів, потреб і запитів потенційних та реальних клієнтів організації;

- цілі, завдання і функції групи (служби) маркетингу;

- права групи: в першу чергу, на розробку маркетингових стратегій, планів і програм, на проведення рикових досліджень і експериментів, на розробку і контроль виконання рекомендацій з маркетингу з боку різних підрозділів організації, на розробку пропозицій по перебудові організаційно-управлінських структур спортивно-оздоровчої організації і т. п.;

- відповідальність групи маркетингу, в першу чергу: за забезпечення керівництва організації та її зацікавлених підрозділів релевантною, актуальною, точною, об'єктивною, достовірною і повною маркетинговою інформацією; за координацію маркетингових стратегій, планів і програм і за залучення інших підрозділів організації до їх розробки та здійснення; за досягнення місії, маркетингових цілей і завдань організації; оцінку і забезпечення якості та конкурентоспроможності реалізуючих фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг (в рамках маркетингу); за сервісну,

комунікаційну, збутову і конкурентну політику організації; за ефективне навчання і маркетингове консультування кадрів і т. ін.;

- описання організаційної структури і механізму управління групою (службою) маркетингу;

- конкретні строки (зазвичай 1-2 рази на рік) і порядок проведення оцінки ефективності роботи групи (служби) маркетингу (сюди відносяться і показники господарської, економіко-управлінської, соціально-педагогічної ефективності та результати фінансового контролю маркетингової діяльності).

*Четверте. Проведіть дослідження ринку.*

*П'яте. Розробіть маркетингову стратегію спортивно-оздоровчої організації*, включаючи формулювання місії і маркетингових цілей, вибір моделі ринкової поведінки організації, установку спектру основних маркетингових проблем, які стоять перед спортивно-оздоровчою організацією і визначення найбільш ефективних способів їх рішення.

Ознайомте керівництво і колег з розробленою маркетинговою стратегією, заручитися підтримкою з боку керівництва спортивно-оздоровчої організації. Організуйте обговорення і затвердження обраного варіанту стратегії.

*Шосте. Сплануйте маркетингову діяльність:*

- розробіть річний план маркетингових заходів з обов'язковим розподілом на квартали і з визначенням основних напрямів руху спортивно-оздоровчої організації на більш тривалій період;

- залучіть до складання плану колег, керівництво і співпрацівників інших підрозділів (особливо планово-фінансового відділу і кадрової служби), а також можливих посередників з просування і продажу фізкультурно-оздоровчих послуг;

- добийтеся органічного включення плану маркетингових заходів до загального бізнес-плану організації та до планів її бюджетної діяльності. Лише в цьому випадку він буде підкріплений адекватними планами дослідження і розробок, надання фізкультурно-оздоровчих, супутніх і

додаткових послуг, організаційним, юридичним, кадровим і фінансовим планами;

- передбачте і обов'язково реалізуйте міри морального і матеріального стимулювання учасників маркетингової діяльності;
- організуйте обговорення і затвердження плану маркетингових акцій, в тому числі в складі бізнес-плану бюджетних заходів.

*Сьоме. Підберіть кадри*, яких не вистачає, організуйте їх навчання, інформування і роботу, забезпечте надходження грошей у запланованому режимі і починайте діяти.

## ? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. Назвіть які шляхи може використати менеджер для досягнення своїх цілей: а) використання системних моделей для кращого усвідомлення функціонування організації як системи, б) використання системних моделей як засобів передбачення майбутнього розвитку організації, що допомагають менеджерам оцінювати й застосовувати альтернативні стратегії; концептуалізація організації як системи більшої конструкції, яка дає змогу менеджерів оцінювати умови середовища, в) розвиток операційних систем, який допоможе в загальному управлінні організацією.
2. Визначте місце і роль основних функціональних менеджментів: а) стратегічного, б) маркетингового, в) фінансового, г) кадрового, д) інноваційного, ж) інформаційного, з) екологічного, к) операційного. Охарактеризуйте контролінг, як систему управління прибутком (кінцевим результатом діяльності підприємства в умовах ринку).
3. Як би ви визначили місію маркетингу: а) у шкільному спорті; б) у спорті для всіх; в) у дитячо-юнацькому спорті; г) у спорті вищих досягнень; д) у професійному спорті; е) місію професійного руху;

ж) паролімпійського руху?

4. Поясніть цілі, завдання і засоби реалізації наступних стратегій: а) виживання; б) ліквідації ділової активності; в) освоєння ринкових ніш; г) пасивного маркетингу; д) інтенсивного маркетингу; е) лідера ринку; ж) ринкового претендента.
5. Яку роль при виборі ринкової поведінки відіграють: а) розміри фізкультурно-спортивної організації; б) категорія орендованої нею фізкультурно-спортивної споруди; в) етап життєвого циклу спортивно-оздоровчої організації; г) ступінь новизни і унікальності запропонованих послуг; е) конкурентна ситуація на ринку; ж) рівень маркетингової компетентності працівників фізкультурно-спортивної організації?
6. Наведіть конкретні приклади використання і охарактеризуйте особливості, переваги і недоліки реалізації у галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» маркетингових стратегій; а) генерики; б) орієнтації на радикальні інновації; в) симбіозу; г) диференціації; д) планової стратегії; е) стратегії навчання на досвіді.
7. Охарактеризуйте зміст, сферу використання, достоїнства і недоліки оборонних і наступальних стратегій маркетингу.
8. Яку модель ринкової поведінки слід вибрати, які кроки зробити, якщо:
  - значно, причому у короткий термін, посилилися ринкові позиції організацій-конкурентів, виросла їх агресивність, підвищилася ефективність методів і форм їх роботи на ринку;
  - спортивно-оздоровча організація потерпіла значних поразок на ринку: різко скоротилися продажі її послуг, значна кількість постійних замовників послуг скоротилася;
  - суттєво виріс матеріально-технічний, фінансовий і кадровий потенціал спортивно-оздоровчої організації, сформувалися нові



конкурентні переваги?

9. Які чинники необхідно враховувати під час вибору стратегії конкурентоспроможності? Назвіть конкурентні переваги організації, з діяльністю якої ви знайомі.
10. На основі яких чинників можна визначити конкурентний статус організації?
11. Визначте стратегічні альтернативи для реалізації стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення.
12. Що, на ваш погляд, є найбільш важливим для успішної реалізації стратегії організації?
13. Яких типів стратегічних змін потребує організація, з діяльністю якої Ви знайомі?
14. З яким опором стикається організація у процесі реалізації стратегії?
15. Охарактеризуйте підходи до управління реалізацією стратегічних змін в організації.
16. Порівняйте відомі методи впровадження змін в організацію в процесі реалізації стратегії.
17. Які практичні рекомендації для ініціації і здійснення менеджменту в організації спортивно-оздоровчого профілю ви можете надати?

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Вейлл П. Б. Культура предпринимательства и культура организации / П. Б. Вейлл: Часть 1. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 1994.
2. Воеводін С. А. Економічний механізм керування промисловим виробництвом / С. А. Воеводін. – Київ: Вища школа, 1991.
3. Генкин Б. М. Основи управления персоналом / Б. М. Генкин, Г. А. Конакова, В. И. Кочетков и др. – М.: Висш.шк., 1997.
4. Гуменюк Н.Д. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва / Н. Д. Гуменюк і ін. – К., 1999.

5. Гурков И. Стратегии виживания промышленных предприятий в новых условиях / И. Гурков // Вопросы экономики. – 1995. – № 6. – С.19-21.
6. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М. Г. Грещак. – К.: КНЕУ, 2001.
7. Забелин П. Основы корпоративного управления концернами / П. Забелин. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998.
8. Мескон М. Х. Мотиваційний клімат організації // Керування персоналом / М. Х. Мескон. – 1998. – №5. – С.6.
9. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998.
10. Стадник В. В. Менеджмент. Навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003.
11. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997.
12. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000.
13. Хміль Ф. І. Основы менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003.
14. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. В. Шегда. – К.: Знання, 1998.
15. Якименко В. С. Внутрішня будова підприємств / В. С. Якименко. – Харків, 2000.

**Питання 13.1. Установчий договір спортивно-оздоровчої організації**

Спортивно-оздоровча організація як юридична особа створюється і функціонує на основі таких документів, як:

*установчий договір* (повне товариство; товариство на вірі);

*статут* (товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; об'єднання юридичних осіб – асоціації, союзи).

Деякі види неприбуткових організацій можуть діяти на підставі загального положення про організації даного виду (наприклад, Типове положення про спеціальний освітній заклад для учнів, вихованців з відхиленням у розвитку, Типове положення про навчальний заклад додаткової освіти дітей і т. ін.).

***Установчий договір заключається, а статут затверджується засновниками спортивно-оздоровчої організації.***

В установчих документах спортивно-оздоровчої організації повинні *визначатися*: її найменування, місце знаходження, порядок управління діяльністю, а також інші відомості, передбачені законом для організацій певного типу. В установчих документах неприбуткових, а також деяких видів прибуткових спортивно-оздоровчих організацій повинні бути визначені предмет та цілі їх діяльності.

Розглянемо більш детально зміст установчих документів.

**Установчий договір спортивно-оздоровчої організації.** В установчому договорі засновники зобов'язуються створити спортивно-оздоровчу організацію як юридичну особу, визначають порядок сумісної діяльності з її створення, умови передачі їй свого майна і участь в її діяльності. Установчим договором визначаються також умови і порядок

розподіу між учасниками прибутку і збитків, управління діяльністю спортивно-оздоровчої організації, виходу засновників (учасників) з її складу.

Установчий договір *повного товариства* повинен містити умови про розмір і зміст складеного капіталу; розмір і порядок зміни часток кожного із учасників у складеному капіталі; розмір, склад, строки і порядок внесення ними вкладів; відповідальність учасників за порушення зобов'язань по внесенню вкладів. Розглянемо на прикладі.

## **Питання 13.2. Засновницький договір Повного товариства**

### **Засновницький договір Повного товариства (зразок)**

"Фірма " \_\_\_\_\_ "

(найменування Повного товариства має містити імена (найменування) всіх його учасників або одного чи кількох учасників з доданням слів "і компанія")

м. \_\_\_\_\_ 20\_\_

р.

Цей Засновницький договір укладений у відповідності із ст.ст. 88, 120 Цивільного кодексу України, ст. 57, ст. 82 Господарського кодексу України і є установчим документом Повного товариства "Фірма " \_\_\_\_\_ " (надалі іменується "ТОВАРИСТВО").

Відповідно до цього Засновницького договору засновниками (учасниками) Товариства виступають:

-----  
--

(надалі іменуються Учасники), які вирішили заснувати Товариство на наступних умовах:

#### **1. Загальні положення**

1.1. ТОВАРИСТВО є господарським товариством, суб'єктом підприємницької діяльності, який функціонує на принципах ініціативності, економічної та правової самостійності, прибутковості.

1.1.1. Учасники ТОВАРИСТВА здійснюють підприємницьку діяльність від імені ТОВАРИСТВА відповідно до положень цього Засновницького договору і несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями ТОВАРИСТВА усім майном, що їм належить.

1.2. У своїй діяльності ТОВАРИСТВО керується Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами України, Законами України "Про господарські товариства", "Про власність", "Про зовнішньоекономічну діяльність", іншим чинним в Україні законодавством та цим Засновницьким договором.

1.3. Найменування ТОВАРИСТВА:

– українською мовою:

повне найменування: Повне товариство "Фірма " \_\_\_\_\_ "

скорочене найменування: ПТ "Фірма " \_\_\_\_\_ "

– російською мовою:

повне найменування: Полное общество "Фирма " \_\_\_\_\_ "

скорочене найменування: ПО "Фирма " \_\_\_\_\_ "

1.4. Місце знаходження ТОВАРИСТВА: \_\_\_\_\_ .

1.5. ТОВАРИСТВО набуває статусу юридичної особи за законодавством України з дня його державної реєстрації.

1.6. ТОВАРИСТВО може від свого імені набувати майнових, особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському або третейському суді, має самостійний баланс, власний поточний та інші (включаючи валютний) рахунки у банку, печатку, штампи та бланки зі своїм найменуванням, зареєстровану торговельну марку (знак для товарів та послуг) тощо.

1.7. ТОВАРИСТВО створюється на невизначений строк.

1.8. Учасники визначили наступний порядок спільної діяльності засновників щодо створення ТОВАРИСТВА: \_\_\_\_\_ .

1.9. В ТОВАРИСТВІ діє наступний порядок входження (вступу) до нього нових Учасників: \_\_\_\_\_ .

## **2. Сфера, предмет та цілі діяльності ТОВАРИСТВА**

2.1. Цілями діяльності ТОВАРИСТВА є задоволення потреб суспільства у матеріальних та нематеріальних благах, отримання прибутку шляхом здійснення дозволених відповідним чинним в Україні законодавством виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

2.2. Предметом діяльності ТОВАРИСТВА є:

- спортивно-оздоровча діяльність тощо.

ТОВАРИСТВО одержує дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, якщо це передбачено відповідним чинним в Україні законодавством. Здійснення ТОВАРИСТВОМ діяльності, що потребує відповідного дозволу (ліцензії), проводиться після одержання такого дозволу (ліцензії) у встановленому порядку.

ТОВАРИСТВО у встановленому порядку здійснює зовнішньоекономічну діяльність у межах, визначених цілями та предметом його діяльності.

2.3. Операції з іноземною валютою здійснюються ТОВАРИСТВОМ у порядку, встановленому чинним в Україні законодавством.

2.4. Відповідно до цілей та предмета своєї діяльності ТОВАРИСТВО має право:

- створювати на території України і за її межами філії та представництва згідно із відповідним чинним законодавством. Філії і представництва ТОВАРИСТВА діють від його імені на основі Положення про них, затвердженого ТОВАРИСТВОМ;

- укладати договори з підприємствами, організаціями, установами та громадянами, а також бути посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт, які належать до предмета діяльності ТОВАРИСТВА;

- наймати працівників ТОВАРИСТВА на умовах трудових договорів (контрактів) та інших умовах, встановлених відповідним чинним

законодавством, самостійно встановлювати форми, систему і розміри оплати праці та інші види доходів осіб, які працюють за наймом;

– продавати і передавати безкоштовно іншим підприємствам, організаціям, установам і громадянам, обмінювати, здавати в оренду, надавати у позику або в безкоштовне тимчасове користування належні ТОВАРИСТВУ будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу;

– передавати на договірних умовах матеріальні і грошові ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам і громадянам, які виконують для ТОВАРИСТВА роботи і послуги;

– користуватися банківським кредитом (у тому числі і валютним) на договірній комерційній основі, надавати банку на договірній основі право використовувати свої вільні грошові ресурси і встановлювати відсотки за їх використання;

– реалізовувати власну продукцію і майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених чинним в Україні законодавством, - за державними цінами і тарифами;

– відряджати по території України і за її межами працівників ТОВАРИСТВА та інших організацій, які виконують роботи і послуги для ТОВАРИСТВА;

– організовувати тимчасові підрядні колективи з числа працівників ТОВАРИСТВА та інших громадян для виконання конкретних робіт на умовах договору підряду;

– набувати й експлуатувати автомобілі та інші транспортні засоби;

– здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на основі Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" та іншого чинного в Україні законодавства;

– входити до складу асоціацій та інших добровільних об'єднань, діяльність яких відповідає інтересам ТОВАРИСТВА;

– вчиняти інші дії, не заборонені чинним в Україні законодавством.

2.5. Відносини ТОВАРИСТВА з юридичними та фізичними особами, у зв'язку з виконанням ними господарської діяльності, будуються на основі договорів (контрактів).

2.6. При заподіянні шкоди навколишньому середовищу та порушенні прав та інтересів громадян ТОВАРИСТВО несе майнову та іншу встановлену законами України відповідальність.

2.7. Виробничі та трудові відносини, включаючи питання найму, звільнення з роботи, режиму праці і відпочинку, оплати праці, гарантій і компенсацій, регулюються індивідуальними трудовими договорами (контрактами) відповідно до чинного законодавства України, цим Засновницьким договором. Умови трудових договорів не можуть погіршити становище працівників ТОВАРИСТВА порівняно з умовами, передбаченими законодавством України про працю.

2.8. Соціальне страхування працівників ТОВАРИСТВА та їх соціальне забезпечення регулюються нормами чинного в Україні законодавства.

### **3. Майно, засоби виробництва, прибуток та збитки ТОВАРИСТВА**

3.1. Майно ТОВАРИСТВА становлять основні фонди й оборотні засоби, а також інші належні йому на правах власності цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі ТОВАРИСТВА.

3.2. ТОВАРИСТВО є власником:

- майна, переданого йому Учасниками у власність;
- продукції, виробленої ТОВАРИСТВОМ у результаті господарської діяльності;
- одержаних ТОВАРИСТВОМ доходів;
- іншого майна, придбаного на законних підставах.

3.3. Джерелом формування майна ТОВАРИСТВА є:



- грошові та інші матеріальні вклади (внески), передані йому Учасниками у власність;
- доходи від реалізації продукції, виробленої ТОВАРИСТВОМ у результаті господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян;
- інші джерела, не заборонені чинним в Україні законодавством.

Для забезпечення досягнення цілей і реалізації предмета діяльності ТОВАРИСТВА за рахунок вкладів Учасників створюється складений капітал ТОВАРИСТВА.

Складений капітал становить \_\_\_\_\_ грн.

Учасники вносять:

----- % -----  
 ----- % -----  
 ----- % -----

3.4. Учасники ТОВАРИСТВА вносять свої вклади у складений капітал згідно із цим Договором протягом одного року з дня державної реєстрації ТОВАРИСТВА, а будь-які інші (поточні) вклади – згідно із цим Договором та іншими внутрішніми локальними актами ТОВАРИСТВА.

3.5. Зміна вартості майна, внесеного Учасниками, не впливає на розмір їх часток у складеному капіталі.

3.6. Учасники можуть вносити свої вклади у вигляді грошових коштів, будинків, споруд, обладнання та інших матеріальних цінностей, цінних паперів, прав користування землею, водою та іншими природними ресурсами, спорудами, а також інших майнових прав (у тому числі прав на інтелектуальну власність). Оцінка вкладу здійснюється у валюті, що діє на території України. Оцінка вкладу здійснюється на підставі незалежної

експертної оцінки на початку створення ТОВАРИСТВА, а у процесі його діяльності - комісією, сформованою із засновників, затвердженою Учасниками ТОВАРИСТВА, якщо інше не передбачено законодавством України.

3.7. ТОВАРИСТВО має право змінити розмір складеного капіталу. Збільшення складеного капіталу може бути проведено тільки після внесення повністю всіма Учасниками своїх вкладів.

3.8. Порядок розподілу прибутків і збитків регламентується \_\_\_\_\_ та іншими положеннями цього Засновницького договору.

3.9. Порядок зміни часток кожного з Учасників: \_\_\_\_\_

3.10. ТОВАРИСТВО відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном. Учасники несуть солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями ТОВАРИСТВА всім своїм майном.

Учасник ТОВАРИСТВА відповідає за борги ТОВАРИСТВА незалежно від того, виникли вони після чи до його вступу до ТОВАРИСТВА.

ТОВАРИСТВО не відповідає за зобов'язаннями Учасників. ТОВАРИСТВО не відповідає за зобов'язаннями держави, а держава - за зобов'язаннями ТОВАРИСТВА.

3.11. Звернення стягнення на частку Учасника у складеному капіталі повного товариства за його власними зобов'язаннями допускається тільки у разі недостатності іншого майна для задоволення вимог кредиторів. У разі недостатності майна Учасника ТОВАРИСТВА для виконання його зобов'язань перед кредиторами вони можуть вимагати у встановленому порядку виділу частини майна ТОВАРИСТВА, пропорційної частці Учасника-боржника у складеному капіталі ТОВАРИСТВА.

3.12. Учасники не володіють відокремленими правами на окремі об'єкти, які входять до складу майна ТОВАРИСТВА, у тому числі на об'єкти, внесені як вклад.

3.13. Ризик випадкового знищення або пошкодження (псування) майна, яке є власністю ТОВАРИСТВА або передане Учасниками йому в користування, несе ТОВАРИСТВО.

3.14. Основним узагальненим показником фінансових результатів господарської діяльності ТОВАРИСТВА є прибуток. Чистий прибуток, отриманий після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, а також розрахунків з кредиторами та бюджетом, залишається у повному розпорядженні ТОВАРИСТВА.

3.15. ТОВАРИСТВО створює резервний фонд у розмірі 25 % складеного капіталу. Резервний фонд формується за рахунок щорічних відрахувань 5 % чистого прибутку ТОВАРИСТВА до стягнення фондом вказаного розміру.

3.16. Розподіл чистого прибутку між Учасниками здійснюється за підсумками роботи за рік пропорційно їхнім часткам у складеному капіталі ТОВАРИСТВА в передбаченому \_ \_ \_ \_ \_ порядку. Фінансовий рік ТОВАРИСТВА починається 1 січня і закінчується 31 грудня поточного року. Покриття збитків, які можуть виникнути внаслідок діяльності ТОВАРИСТВА, відбувається за рахунок резервного фонду або з інших джерел, визначених зборами Учасників.

3.17. ТОВАРИСТВО проводить виплати до бюджетів відповідно до чинного в Україні законодавства.

3.18. ТОВАРИСТВО здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність та несе відповідальність за її достовірність.

3.19. Перевірки і ревізії фінансової та господарської діяльності ТОВАРИСТВА здійснюються уповноваженими державними органами України, ревізійними органами ТОВАРИСТВА. Ревізії і перевірки не повинні порушувати нормального режиму роботи ТОВАРИСТВА.

#### **4. Права та обов'язки учасників**

4.1. Учасники мають право:

- брати участь в управлінні справами ТОВАРИСТВА в порядку, передбаченому Засновницьким договором ТОВАРИСТВА;
- брати участь у розподілі прибутку ТОВАРИСТВА і отримувати свою частину прибутку;
- вийти у встановленому порядку з ТОВАРИСТВА;
- отримувати інформацію про діяльність ТОВАРИСТВА, знайомитись з річним балансом, даними бухгалтерської та іншої звітності, будь-якої документації ТОВАРИСТВА. Учасники мають право на першочергове отримання продукції (послуг, робіт) власного виробництва ТОВАРИСТВА.

#### 4.2. Учасники зобов'язані:

- дотримуватися Засновницького договору ТОВАРИСТВА, виконувати рішення Зборів Учасників;
- виконувати свої зобов'язання перед ТОВАРИСТВОМ, у тому числі пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади у розмірі, порядку і способом, передбаченим цим Договором та локальними внутрішніми актами ТОВАРИСТВА;
- не розголошувати комерційну таємницю і зберігати конфіденційність інформації про діяльність ТОВАРИСТВА. Обсяг інформації, яка не підлягає розголошенню, визначається зборами Учасників. Це положення стосується встановлення терміну зберігання конфіденційності отриманої Учасниками інформації після припинення дії цього договору;
- вносити додаткові вклади (внески) в розмірі, способом і в порядку, визначеному зборами Учасників;
- виконувати прийняті на себе зобов'язання щодо ТОВАРИСТВА.

4.3. Учасник, який систематично не виконує або неналежно виконує зобов'язання, або перешкоджає своїми діями (або бездіяльністю) досягненню мети діяльності ТОВАРИСТВА, може бути виключений зі складу Учасників на основі одноголосно прийнятого рішення Зборів Учасників. При цьому

даний Учасник або (його представник) у голосуванні участі не бере. При виключенні Учасника діють наслідки, передбачені у \_\_\_\_\_.

Учасники частково або повністю звільняються від відповідальності за невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків, якщо це є наслідком дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин), до яких належать події, які Учасники не в змозі передбачити і запобігти їм. Порядок подання заяви Учасника про початок форс-мажорних обставин, так само як і про їх припинення, визначається Зборами Учасників.

4.4. Учасники прагнуть вирішити всі розбіжності і спори, пов'язані з виконанням цього Засновницького договору, шляхом переговорів. Спори між Учасниками, а також ними і ТОВАРИСТВОМ, які виникають у зв'язку з їх діяльністю і не врегульовані за взаємною домовленістю, підлягають вирішенню у судах і господарських судах.

4.5. Учасник ТОВАРИСТВА має право за згодою інших його Учасників передати свою частку у складеному капіталі чи її частину іншому Учасникові ТОВАРИСТВА або третій особі.

У разі передання частки (її частини) новому Учасникові до нього переходять повністю чи у відповідній частині права, що належали Учасникові, який передав частку (її частину).

У разі передання Учасником товариства усієї частки іншій особі участь цього Учасника в ТОВАРИСТВІ припиняється.

4.6. Учасник ТОВАРИСТВА може у будь-який момент вийти з ТОВАРИСТВА, заявивши про це не пізніше ніж за три місяці до фактичного виходу із ТОВАРИСТВА.

Учасникові, що вийшов, виплачується вартість частини майна ТОВАРИСТВА, пропорційна частці цього учасника у складеному капіталі ТОВАРИСТВА в строк \_\_\_\_\_ шляхом \_\_\_\_\_.

Майно, передане Учасником ТОВАРИСТВУ тільки в користування, повертається йому в натуральному вигляді без винагороди.

4.7. При реорганізації юридичної особи – Учасника ТОВАРИСТВА або у зв'язку зі смертю громадянина – Учасника ТОВАРИСТВА правонаступники. Правонаступник (спадкоємець) несе відповідальність за борги учасника, що виникли за час діяльності ТОВАРИСТВА, перед ТОВАРИСТВОМ, а також за борги ТОВАРИСТВА перед третіми особами.

4.8. У разі відмови правонаступника (спадкоємця) від вступу до ТОВАРИСТВА або відмови ТОВАРИСТВА у прийнятті до нього йому видається в грошовій або натуральній формі частка в майні, вартість якої визначається за балансовою вартістю на день реорганізації або ліквідації (смерті) Учасника. У цих випадках розмір складеного капіталу підлягає зменшенню.

4.9. Формами участі Учасників у ТОВАРИСТВІ є здійснення спільної підприємницької діяльності, майнова та особиста (включаючи трудову) участь у діяльності ТОВАРИСТВА.

4.10. Вихід та вибуття Учасника з ТОВАРИСТВА здійснюється в передбаченому чинним законодавством порядку.

## **5. Управління товариством**

5.1. Вищим органом ТОВАРИСТВА є Збори Учасників.

5.2. До виключної компетенції Зборів Учасників належить:

- визначення основних напрямів (предмета) діяльності ТОВАРИСТВА;
- затвердження планів діяльності ТОВАРИСТВА та звітів про їх виконання; погодження умов Засновницького договору;
- вибори і відкликання Директора ТОВАРИСТВА та ревізійної комісії;
- затвердження річних результатів діяльності ТОВАРИСТВА, включаючи його філії;
- затвердження звітів і висновків ревізійної комісії;
- порядок розподілу прибутку, визначення джерел покриття збитків;

- створення, реорганізація і ліквідація філій і представництв, затвердження положень про них;
- прийняття рішень про притягнення до матеріальної відповідальності посадових осіб Товариства;
- затвердження правил, положень та інших внутрішніх документів Товариства, визначення його організаційної структури;
- встановлення розміру, форми і порядку внесення Учасниками додаткових (поточних) вкладів;
- визначення умов оплати праці посадових осіб ТОВАРИСТВА;
- прийняття рішень про припинення діяльності ТОВАРИСТВА, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

5.2.1. Прийняття рішень Зборами Учасників здійснюється наступним чином:

-----.

5.2.2. Кваліфікована більшість голосів Учасників необхідна для прийняття таких рішень: \_\_\_\_\_.

5.3. Ведення справ ТОВАРИСТВА здійснюється за загальною згодою Учасників.

5.3.1. Ведення справ ТОВАРИСТВА здійснюється всіма Учасниками спільно.

5.3.2. Учасник, який діяв у спільних інтересах, не маючи повноважень, у випадках, коли його дії не будуть схвалені рештою учасників, має право ставити вимогу до ТОВАРИСТВА відшкодувати витрати за умови, якщо доведено, що внаслідок його дій ТОВАРИСТВО зберегло чи відповідно надбало майно, яке перебільшує за вартістю понесені ТОВАРИСТВОМ витрати.

## **6. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВАРИСТВА**

6.1. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВАРИСТВА здійснюється на основі валютної самоокупності та самофінансування.

6.2. ТОВАРИСТВО має право безпосередньо виконувати експортно-імпорتنі операції, а також через відповідні зовнішньоторговельні організації

відповідно до митного законодавства України з урахуванням правил міжнародної торгівлі.

6.3. ТОВАРИСТВО в порядку, встановленому законодавством України, та з урахуванням вимог іноземного законодавства, може створювати свої філії і представництва за кордоном.

6.4. ТОВАРИСТВО має право брати участь у діяльності міжнародних виставок, ярмарків та інших форм співробітництва.

## **7. Припинення діяльності ТОВАРИСТВА**

7.1. Припинення діяльності ТОВАРИСТВА відбувається шляхом реорганізації (злиття, поділу, приєднання, перетворення) або ліквідації.

7.2. Реорганізація ТОВАРИСТВА відбувається за рішенням Зборів Учасників. При реорганізації ТОВАРИСТВА його права та обов'язки переходять до правонаступників.

7.3. Товариство ліквідується:

- 1) за рішенням Вищого органу ТОВАРИСТВА – Зборів Учасників;
- 2) на підставі рішення суду або господарського суду;
- 3) на інших підставах, передбачених чинним законодавством України.

7.4. Ліквідація ТОВАРИСТВА проводиться призначеною ним ліквідаційною комісією, а у разі припинення діяльності ТОВАРИСТВА за рішенням суду або господарського суду – ліквідаційною комісією, яка призначається цими органами.

7.5. Наявні у ТОВАРИСТВІ грошові кошти, включаючи виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків з бюджетом, оплати праці працівників ТОВАРИСТВА, розрахунків з банками та іншими кредиторами розподіляється ліквідаційною комісією між Учасниками ТОВАРИСТВА пропорційно до їхніх часток у складеному капіталі в шестимісячний строк після публікації інформації про ліквідацію ТОВАРИСТВА. Майно, передане Учасниками в користування, повертається в натуральній формі без винагороди.



7.6. Ліквідація вважається завершеною, а ТОВАРИСТВО припиняє своє існування з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

## **8. Заключні положення**

8.1. Усі питання діяльності ТОВАРИСТВА, не визначені цим Засновницьким договором, регулюються відповідно до чинного в Україні законодавства.

8.2. Цей Договір складений українською мовою, на \_ сторінках у \_ \_ \_ \_ примірниках, кожний з яких має однакову юридичну силу.

Засновники:

-----  
-----  
-----

Підписи:

-----  
-----

Установчий договір *товариства на вірі* повинен включати умови про розмір і склад складеного капіталу; розмір і порядок зміни часток кожного з повних учасників у складеному капіталі; розмір, склад, строки і порядок внесення ними вкладів, їх відповідальності за порушення обов'язків по внесенню вкладів; сукупність розмірів вкладів, які вносяться вкладниками (командитистами). Розглянемо на прикладі.

### Питання 13.3. Установчий договір товариства на вірі

#### Установчий договір товариства на вірі (зразок)

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.

#### 1. Найменування, місце знаходження та термін діяльності товариства

1.1 Громадянин України Хоменко Микола Іванович паспорт серії \_\_\_ № \_\_\_\_\_, виданий відділом внутрішніх справ міста \_\_\_\_\_, проживає в місті \_\_\_\_\_ області вул. \_\_\_\_\_ буд. \_\_\_ кв. \_\_\_ і

Громадянин України Петрішенко Ігор Степанович паспорт серії \_\_\_ № \_\_\_\_\_, виданий відділом внутрішніх справ міста \_\_\_\_\_, проживає в місті \_\_\_\_\_ вул. \_\_\_\_\_ буд. \_\_\_ кв. \_\_\_\_\_

Надалі іменуються "ПОВНІ ТОВАРИШІ", а також:

Громадянин України Проценко Степан Євгенович паспорт серії \_\_\_ № \_\_\_\_\_, виданий відділом внутрішніх справ міста \_\_\_\_\_ проживає в місті \_\_\_\_\_ вул. \_\_\_\_\_ буд. \_\_\_ кв. \_\_\_ і

Громадянин України Стеценко Максим Анатолійович паспорт серії \_\_\_ № \_\_\_\_\_, виданий відділом внутрішніх справ міста \_\_\_\_\_, проживає в місті \_\_\_\_\_ вул. \_\_\_\_\_ буд. \_\_\_ кв. \_\_\_\_\_

Надалі іменуються "ВКЛАДНИКИ", уклали цей засновницького договір про створення та діяльність Товариства на вірі "Назва товариства", вподальшому іменується " ТОВАРИСТВО".

1.2. Товариство діє на підставі цього Установчого

Договору і чинного законодавства України.

1.3. Повне фірмове назва Товариства:

Товариство на вірі " Назва товариства " \_\_\_\_\_.

1.4. Скорочене найменування Товариства:

Товариство на вірі " Назва товариства " \_\_\_\_\_.

1.5. Місцезнаходження Товариства:

Індекс \_\_\_\_\_ область \_\_\_\_\_ м. \_\_\_\_\_ вул.

\_\_\_\_\_ буд. \_\_\_\_\_.

1.6. Товариство засновується на необмежений строк діяльності.

## **2. Учасники ТОВАРИСТВА**

2.1. Учасниками ТОВАРИСТВА є Повні товариші і Вкладники.

## **3. Предмет та цілі діяльності**

3.1. Метою створення та діяльності ТОВАРИСТВА є виробництво, реалізація товарів народного споживання і вилучення прибутку в інтересах Учасників ТОВАРИСТВА, а також задоволення потреб його учасників у зазначених товарах.

3.2. ТОВАРИСТВО здійснює в якості основного виду діяльності виробництво та реалізацію продуктів харчування, товарів першої необхідності. ТОВАРИСТВО може займатися будь-якою іншою діяльністю, не забороненої чинним законодавством, як на території України, так і за кордоном. Окремими видами діяльності перелік яких визначається законом, юридична особа може займатися тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії).

## **4. Правовий статут ТОВАРИСТВА**

4.1. ТОВАРИСТВО набуває прав юридичної особи за українським законодавством з моменту його державної реєстрації у встановленому порядку, має самостійний баланс, розрахункові гривневий і валютний банківські рахунки, печатку із своїм найменуванням, бланки, штамп.

4.2. Для досягнення цілей своєї діяльності ТОВАРИСТВО має право на території України і за кордоном: а) здійснювати угоди від свого імені, а також за дорученням юридичних і фізичних осіб; б) купувати, володіти, користуватися, розпоряджатися всякого роду рухомим і нерухомим майном, набувати, мати, відчужувати майнові та особисті немайнові права (включаючи права на інтелектуальну власність) і нести обов'язки, у випадках і порядку, встановлених чинним законодавством, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражному та третейському суді; в) відповідно до законодавства відкривати свої філії, представництва і дочірні підприємства, засновувати спільно з іншими юридичними і фізичними особами всі види підприємств, а також вступати в вже діючі в якості учасника; г) брати участь на добровільних засадах у спілці, асоціації, міжгалузевих, регіональних та інших об'єднаннях на умовах, які не суперечать чинному законодавству; д) самостійно встановлювати ціни і тарифи оплати своєї продукції, робіт, послуг, за винятком випадків, передбачених чинним законодавством; е) самостійно планувати свою виробничо-господарську і іншу діяльність; ж) здійснювати всі види зовнішньоекономічної діяльності в порядку, що не суперечить чинному законодавству, укладати зовнішньоторговельні контракти з фірмами зарубіжних країн, здійснювати у встановленому чинним законодавством порядку операції, пов'язані з використанням іноземної валюти, проходити митні процедури при здійсненні експортно-імпортних операцій, створювати і брати участь у діяльності підприємств з іноземними інвестиціями; з) користуватися кредитами і надавати позикові кошти в порядку, передбаченому чинним законодавством; и) здійснювати всі інші дії, не заборонені чинним законодавством і відповідають цілям діяльності ТОВАРИСТВА.

4.3. ТОВАРИСТВО несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення.

ТОВАРИСТВО не відповідає за зобов'язаннями Учасників.

ТОВАРИСТВО не відповідає за зобов'язаннями держави, держава не відповідає за зобов'язаннями ТОВАРИСТВА.

4.4. Повні товариші солідарно несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями ТОВАРИСТВА всім своїм майном, на яке за чинного законодавства може бути звернено стягнення.

Вкладники відповідають за зобов'язаннями ТОВАРИСТВА в межах своїх вкладів у складеного капіталу ТОВАРИСТВА, включаючи не внесені частини вкладу.

## **5. Складений капітал, фонди та майно ТОВАРИСТВА**

5.1. Для забезпечення діяльності ТОВАРИСТВА за рахунок вкладів Учасників утворюється складений капітал ТОВАРИСТВА у розмірі \_\_\_\_\_ гривнів. Вартість внесків Учасників до складеного капіталу, майно, внесене в якості внесків, а також процентне співвідношення внесків зазначені в пункті 18 Установчого договору. Складений капітал розподіляється серед учасників наступним чином:

Частка Хоменко Миколи Івановича становить 4.000.000 \_\_\_\_\_ рублів, що складає

\_\_\_40%\_\_ Складеного капіталу товариства.

Частка Петрішенко Ігоря Степановича становить 3.000.000 \_\_\_\_\_ рублів, що складає \_\_\_30%\_\_ складеного капіталу товариства.

Частка Проценко Степана Євгеновича становить 1.500.000 \_\_\_\_\_ рублів, що складає \_\_\_15%\_\_ складеного капіталу товариства.

Частка Стеценко Максима Анатолійовича становить 1.500.000 \_\_\_\_\_ рублів, що складає \_\_\_15%\_\_ складеного капіталу товариства.

5.2. Складений капітал формується шляхом внесення учасниками грошових коштів. Кожний Учасник зобов'язаний внести не менше половини свого вкладу в складочний капітал ТОВАРИСТВА до моменту його реєстрації. Інша частина повинна бути внесена Учасником протягом 12 місяців з дня реєстрації ТОВАРИСТВА у встановленому законом порядку. При

невиконанні зазначеного обов'язку Учасник зобов'язаний сплатити ТОВАРИСТВУ штраф у розмірі невнесеної (несвоєчасно внесеної) частини вкладу.

5.3. На прохання Вкладника ТОВАРИСТВА, який вніс свій внесок до складеного капіталу, видається відповідне Свідоцтво з інформацією про розмір його частки у складеному капіталі, засвідченн внесення ним вкладу.

5.4. У разі зміни розміру складеного капіталу в рахунок оплати вкладів Учасники можуть вносити: всякого роду рухоме та нерухоме майно, гроші, цінні папери, майнові паї, земельні частки і права користування ними, права на інтелектуальну власність, інші матеріальні та нематеріальні цінності, майнові права або інші права, що мають грошову оцінку.

5.5. Оцінка вкладів Учасників, внесених майном і майновими правами, здійснюється за письмовою угодою (протоколом) між Учасником, що вносить ці цінності, і Повними товаришами.

5.6. Розмір складеного капіталу може змінюватися за рішенням Зборів Повних Товаришів.

У разі прийняття рішення про збільшення складеного капіталу, кожен з Учасників має право внести до складеного капіталу додатковий внесок пропорційно своїй частці у складеному капіталі. У випадку, якщо один з Учасників відмовляється внести додатковий внесок, інші Учасники користуються правом на збільшення свого внеску. Зміна розміру і частки Учасників в складеному капіталі реєструється відповідно до чинного законодавства.

5.7. За рішенням Зборів Повних Товаришів можуть створюватися резервний (страховий) та інші фонди, розмір, порядок утворення і використання яких визначаються Зборами Повних Товаришів відповідно до чинного законодавства України.

5.8. ТОВАРИСТВУ на праві власності належить майно, передане йому Учасниками як вкладу до складеного капіталу, а також прибуток та інше

майно, отримане в результаті діяльності ТОВАРИСТВА, благодійні внески та пожертвування юридичних і фізичних осіб та інше майно, придбане на підставах, не суперечать чинному законодавству.

5.9. ТОВАРИСТВУ може належати також інше майно, власність, права, придбані на підставах, що не суперечать чинному законодавству.

## **6. Розподіл прибутку**

6.1. Розподіл частини прибутку ТОВАРИСТВА, що залишилася після сплати податків та внесення інших обов'язкових платежів до бюджету, оплати праці працівників, спрямування коштів до відповідних фондів ТОВАРИСТВА, на покриття збитків і розрахунки з кредиторами, а також на інші правомірні цілі буде здійснюватися в такий спосіб. Виплати здійснюються окремо Вкладникам і Повним товаришам пропорційно внесках Учасників в кожній із зазначених груп у складеного капіталу ТОВАРИСТВА.

У першу чергу виплати проводяться Вкладникам. Розмір виплат на одиницю вкладу у Вкладників не може бути менше, ніж у Повних товаришів. Виплата проводиться за підсумками року.

## **7. Права учасників товариства**

7.1. Учасники ТОВАРИСТВА мають право: а) одержувати частину прибутку від діяльності ТОВАРИСТВА в порядку, передбаченому чинним законодавством і Установчим договором; б) одержувати від органів управління ТОВАРИСТВА будь-яку повну і достовірну інформацію про діяльність ТОВАРИСТВА, його фінансовий стан.

7.2. Повні товариші беруть участь в управлінні справами ТОВАРИСТВА в порядку, передбаченому Установчим договором.

7.3. Перелік прав, зазначених у цій статті, не є вичерпним. Учасники можуть мати й інші права, що випливають з чинного законодавства, Установчого договору та рішень органів управління ТОВАРИСТВА, прийнятих відповідно до їх компетенції.

## **8. Обов'язки учасників товариства**

8.1. Учасники ТОВАРИСТВА зобов'язані: а) виконувати вимоги Установчого договору, а також рішення органів управління ТОВАРИСТВА, прийняті відповідно до їх компетенції; б) правильно і своєчасно сплатити свої внески в Складений капітал ТОВАРИСТВА; в) не розголошувати конфіденційну інформацію.

8.2. Повні товариші, крім того, зобов'язані брати особисту участь у діяльності ТОВАРИСТВА, у порядку, визначеному цим Договором.

8.3. Перелік обов'язків, зазначених у цій статті, не є вичерпним. Учасники ТОВАРИСТВА можуть нести і інші обов'язки, передбачені чинним законодавством, Установчим договором та рішенням органів управління ТОВАРИСТВА, прийнятими в межах їх компетенції.

## **9. Відповідальність учасників**

9.1. У разі невиконання або неналежного виконання будь-ким з Учасників зобов'язань, передбачених в Установчому договорі, він зобов'язаний відшкодувати іншому або іншим Учасникам завдані цим збитки.

9.2. Під збитками розуміються вироблені Учасником або Учасниками витрати, втрата або пошкодження майна, а також не доотримані доходи (упущена вигода).

## **10. Переуступка часток участі**

10.1. Вкладники та Повні товариші мають право передавати свої частки в Складеному капіталі ТОВАРИСТВА, частково або повністю, будь-якому іншому Учаснику, самому ТОВАРИСТВУ або третім особам. При цьому, Повні товариші мають право передавати свої частки тільки за згодою решти Повних товаришів. Вкладники мають переважне право купівлі відчужуваних часткою участі Вкладників.

10.2. Передача зазначених часток або їх частини третім особам можлива тільки після повної оплати вкладу їх Учасником. Порядок переуступки частки третій особі визначається відповідно до чинного законодавством.



10.3. При передачі часток участі третім особам відбувається одночасний перехід до них прав і обов'язків, що належали колишнім власникам.

10.4. Частки участі після повної їх оплати Учасниками можуть бути придбані ТОВАРИСТВОМ. У цьому випадку ТОВАРИСТВО зобов'язане передати їх іншим Учасникам або третім особам у строк не більше одного року, з одночасним внесенням відповідних змін до Установчого договору і реєстрацією таких змін. Протягом цього періоду часу розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму у вищому органі управління ТОВАРИСТВА проводиться без урахування зазначених часток.

## **11. Вихід учасника з ТОВАРИСТВА**

11.1. При виході Учасника з ТОВАРИСТВА, не пов'язаною з переуступкою ним своєї частки участі:

Учаснику виплачується вартість частини майна ТОВАРИСТВА (в натуральній або грошовій формі), пропорційна частці його внеску в Складеному капіталі ТОВАРИСТВА. При цьому складений капітал Товариства зменшується у встановленому законом порядку на величину виплаченої частки з перерахунком часток участі Учасників, які залишаються. Виплата проводиться після затвердження звіту за фінансовий рік, в якому Учасник вийшов з ТОВАРИСТВА, і в строк до \_\_\_\_ місяців з дня виходу. Розрахунок частки, яка належала Учаснику, визначається на момент його вибуття з останнім складеним балансом. Моментом вибуття вважається дата, що встановлюється рішенням Повних товаришів у межах шестимісячного терміну з дня надходження заяви про вихід Повного товариша і тримісячного -- для Вкладника, а якщо рішення ними не прийнято, то після закінчення 6 місяців для Повних товаришів і 3 місяців для Вкладників з дня надходження заяви Учасника, що вибуває;

11.2. При виході Повного товариша з ТОВАРИСТВА, не пов'язаного з переуступкою ним своєї частки участі, Повний товариш відповідає за зобов'язаннями ТОВАРИСТВА, які виникли до моменту його вибуття,

нарівні з тими, що залишалися Повними товаришами протягом 2 років з дня затвердження звіту про діяльність Товариства за рік, з якого він вибув.

11.3. Учаснику, який вибув виплачується належна йому частина прибутку, одержана ТОВАРИСТВОМ у даному році до моменту його виходу.

11.4. За наявності в Учасника на момент його виходу з ТОВАРИСТВА невиконаних зобов'язань перед ТОВАРИСТВОМ, такі зобов'язання повинні бути виконані Учасником, що входить за 2 місяці після його виходу з Товариства.

11.5. Про намір вийти з ТОВАРИСТВА Повний товариш зобов'язаний письмово повідомити інших Повних товаришів не менш ніж за 6 місяців до його фактичного виходу. Вкладник зобов'язаний письмово повідомити Повних товаришів не менш, ніж за 3 місяці.

11.6. При реорганізації юридичної особи – Учасника Товариства або смерті фізичної особи – Учасника Товариства його право наслідують наступники або спадкоємці і можуть стати Учасниками Товариства за згодою Повних товаришів.

11.7. При відмові правонаступника або спадкоємця від вступу до ТОВАРИСТВО або відмові ТОВАРИСТВА від прийому до нього правонаступника (спадкоємця) останньому виплачується вартість частини майна ТОВАРИСТВА, пропорційна частці вкладу юридичної особи (спадкодавця) в складеному капіталу ТОВАРИСТВА. При виплаті зазначеної частки діють правила, передбачене п.11.1, цієї статті. У цьому випадку спадкоємці (правонаступники) Повного товариша несуть відповідальність за зобов'язаннями ТОВАРИСТВА перед третіми особами, за яких відповідав би вибувший Повний товариш, в межах що перейшло до них майна Повного товариша.

## **12. Виняток повного товариша з ТОВАРИСТВА**

12.1. Повний товариш, який систематично не виконує або не належним чином виконує свої обов'язки, або перешкоджає своїми діями досягненню

цілей Товариства, може бути виключений з нього в судовому порядку на основі одноголосно прийнятого рішення вищого органу управління ТОВАРИСТВА (без урахування голосу виключаємо Учасника).

12.2. При виключенні Повного товариша з ТОВАРИСТВА настають наслідки, передбачені ст. 11 цього Договору.

### **13. Збори повних ТОВАРИШІВ**

13.1. Вищим органом управління ТОВАРИСТВА є Збори Повних Товаришів, що складаються з Повних товаришів або призначаються ними і діючих на підставі довіреності представників, якими можуть бути й інші Учасники Товариства. Повний товариш вправі в будь-який час замінити свого представника на Зборах, попередньо письмово повідомивши про це інших Повних товаришів.

На Зборах кожен Повний Товариш володіє кількістю голосів пропорційно до його частки у загальній кількості частки Повних товаришів. Кількість голосів зазначено в п.1.1. Вкладники мають лише право дорадчого голосу при вирішенні питань на Зборах.

13.2. Керівництво роботою Зборів здійснює Голова, обирається Зборами строком на 2 роки з правом переобрання на необмежену кількість разів. Голова Зборів підписує протокол Зборів після закінчення засідання Зборів. У разі неможливості виконувати свої функції Голова має право покласти виконання цих функцій на будь-кого з Повних товаришів.

13.3. Збори правомочні приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства.

13.3.1. Наступні питання входять у виняткову компетенцію Зборів і приймаються більшістю (3/4 голосів від числа Повних товаришів): а) обрання Голови Зборів; б) визначення основних напрямків діяльності ТОВАРИСТВА, затвердження планів його діяльності та звітів про їх виконання; в) призначення та звільнення Уповноваженого Товариства; г) визначення умов та порядку оплати праці Уповноваженого Товариства, його

заступників, Голови Зборів та членів Ревізійної комісії; затвердження умов та порядку оплати праці працівників ТОВАРИСТВА за поданням Уповноваженого Товариства; д) затвердження балансу, щорічного кошторису, рахунків і прибутків, збитків, річного звіту; е) розподіл прибутку ТОВАРИСТВА та визначення порядку покриття збитків; ж) визначення розміру, порядку утворення та використання фондів ТОВАРИСТВА відповідно до чинного законодавства; з) прийом нових Учасників; к) надання згоди на переуступку часток участі Повного товариша або прийняття рішення про викуп цих часток самим ТОВАРИСТВА з наслідками, передбаченими Установчим договором; затвердження його звітів і висновків; л) визначення термінів проведення ревізії, призначення Ревізійної комісії, зміна розміру складеного капіталу ТОВАРИСТВА; м) вирішення питань щодо створення та ліквідації філій, дочірніх підприємств та інших відокремлених підрозділів, участь ТОВАРИСТВА в інших підприємствах і вихід з них; н) страхування майна та майнових інтересів ТОВАРИСТВА; о) визначення складу ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

13.3.2. Наступні питання входять у виняткову компетенцію Зборів і приймаються згодою всіх Повних товаришів: а) зміна Установчого договору; б) виключення з Учасників Товариства; в) прийняття рішення про ліквідацію та реорганізацію ТОВАРИСТВА.

13.4. Рішення Зборів, прийняті з порушенням чинного законодавства або Установчого договору, можуть бути оскаржені в судовому порядку. Позов може бути пред'явлений будь-яким Учасником.

13.5. У всіх процедурних питань, не врегульованих Установчим договором, ТОВАРИСТВО буде керуватися чиним законодавством та рішеннями Зборів Повних товаришів, прийнятими в межах компетенції в порядку, що не суперечить Установчому договору та чинному законодавству.

13.6. У випадках, коли потрібно прийняти невідкладне рішення, голосування

може здійснюватися без скликання зборів шляхом опитування Повних товаришів. Для прийняття рішення шляхом опитування Повних товаришів потрібно одностайне волевиявлення всіх Повних товаришів, що оформляється протоколом.

#### **14. Повноважений ТОВАРИСТВА**

14.1. Оперативне керівництво діяльністю ТОВАРИСТВА здійснює Уповноважений Товариства, що обирається з числа Повних товаришів Зборами

Повних товаришів на 2 роки з правом переобрання на необмежену кількість разів.

14.2. Уповноважений самостійно визначає компетенцію своїх заступників і співробітників. Накази, розпорядження, указівки Уповноваженого Товариства є обов'язковими для його заступників та працівників ТОВАРИСТВА.

14.3. Уповноважений Товариства підзвітний Зборам Повних Товаришів. Керівники філій та представництв Товариства призначаються Уповноваженим Товариства і підзвітні йому.

14.4. Уповноважений Товариства: а) здійснює оперативне керівництво роботою ТОВАРИСТВА відповідно до рішень Зборів Повних товаришів та чинного законодавства; б) без довіреності діє від імені ТОВАРИСТВА, представляє його в усіх установах, підприємствах і організаціях, як в Україні, так і за кордоном; в) розпоряджається майном ТОВАРИСТВА, включаючи фінансові кошти в межах, встановлених Зборами Повних товаришів; г) здійснює всякого роду угоди та інші дії, що мають юридичне значення, видає доручення, відкриває в установах банків рахунок ТОВАРИСТВА; д) приймає на роботу та звільняє з роботи працівників ТОВАРИСТВА а, застосовує до працівників заходи заохочення і накладає на них стягнення, вирішує питання форм і розмірів оплати їх праці; е) представляє щорічний кошторис, штатний розклад і посадові оклади

співробітників, критерії, розміри та строки їх преміювання; ж) забезпечує виконання прийнятих Зборами рішень і планів; л) подає на затвердження Зборів річний звіт і баланс; м) спільно з Головним бухгалтером організує бухгалтерський облік і звітність в товариствах; н) приймає рішення з інших питань, пов'язаних з діяльністю Товариства.

## **15. Облік, звітність, контроль**

15.1. ТОВАРИСТВО веде бухгалтерську, статистичну та іншу звітність, передбачену чинним законодавством.

15.2. Річний звіт Уповноваженого Товариства, річний баланс, рахунок прибутку і збитків затверджуються на Зборах Повних товаришів.

15.3. Для контролю за фінансовою та господарською діяльністю ТОВАРИСТВА Збори обирають Ревізійну комісію на три роки з правом переобрання членів комісії необмежену кількість разів.

Ревізійна комісія проводить щорічні ревізії відповідно до рішеннями Зборів Повних товаришів.

15.4. На вимогу будь-кого з Повних товаришів або за рішенням Зборів можуть бути проведені позачергові ревізії.

15.5. ТОВАРИСТВО може укласти договір зі спеціалізованою організацією для проведення перевірки та підтвердження річної фінансової звітності (зовнішній аудит).

## **16. Реорганізація та ліквідація ТОВАРИСТВА**

6.1. Припинення діяльності ТОВАРИСТВА відбувається у формі ліквідації або реорганізації.

16.2. Реорганізація ТОВАРИСТВА (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) здійснюється за рішенням Зборів Повних Товаришів. При реорганізації Товариства права та обов'язки ТОВАРИСТВА переходять до правонаступників відповідно до чинного законодавства.

3. Ліквідація ТОВАРИСТВА проводиться відповідно до законодавства України. ТОВАРИСТВО ліквідується за рішенням Зборів Повних товаришів,

а також на інших підставах, передбачених чинним законодавством.

16.4. Ліквідація проводиться ліквідаційною комісією, яка призначається органом, який прийняв рішення про ліквідацію ТОВАРИСТВА.

16.5. Ліквідаційна комісія робить публікацію в офіційному джерелі інформації за місцем знаходження Товариства про майбутню ліквідації ТОВАРИСТВА.

16.6. З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходять всі повноваження з управління справами ТОВАРИСТВА.

16.7. Ліквідаційна комісія оцінює майно ТОВАРИСТВА, виявляє його дебіторів і кредиторів і розраховується з ними, становить ліквідаційний баланс та подає його Зборам Повних Товаришів на затвердження за погодженням з органом, що здійснює державну реєстрацію юридичних осіб.

16.8. Після розрахунків з оплати праці, задоволення претензій всіх кредиторів та розрахунків з бюджетом, що залишилися в ТОВАРИСТВА грошові кошти та майно розподіляються між Учасниками пропорційно їх вкладам у складеному капіталі.

16.9. Ліквідаційна комісія відповідає згідно з нормами чинного законодавства за шкоду, заподіяну ТОВАРИСТВУ, його Учасникам і третім особам.

16.10. Ліквідація вважається завершеною, а ТОВАРИСТВО припинив своє існування з моменту внесення відповідного запису до Державного Реєстру.

## **17. Прикінцеві положення**

17.1. Всі повідомлення, що направляються відповідно до цього Договором або у зв'язку з ним, повинні бути складені в письмовій формі і подані належним чином (тобто вислані рекомендованим листом, по телефаксу, телеграфу, телефаксу або доставлені особисто за адресами Учасників, зазначеним у цьому Договорі).

17.2. Будь-які зміни і доповнення до цього Договору дійсні лише за умови, якщо вони зареєстровані у відповідному державному органі.

17.3. Якщо з будь-якої причини одне або кілька положень цього Договору будуть вважатися недійсними, інші положення будуть, тим не менше, залишатися в силі, якщо можна припустити, що цей договір був би укладений і без включення до нього цих положень.

17.4. Цей Договір набуває чинності з моменту його підписання і діє протягом невизначеного терміну, але не довше терміну існування ТОВАРИСТВА.

17.5. Цей Договір складений у 7 примірниках, які мають однакову силу. Один примірник залишається на зберіганні в реєструючому органі.

Засновники:

-----  
-----  
-----

Підписи:

-----  
-----  
-----



Установчий договір *товариства з обмеженою відповідальністю* повинен включати умови про розмір установчого капіталу; розмір часток кожного з вкладників, відповідальність учасників за порушення зобов'язань по внесенню вкладів; склад і компетенції органів управління товариством і порядок прийняття ними рішень і т. ін. Розглянемо на прикладі.

### **Питання 13.4. Установчий договір товариства з обмеженою відповідальністю**

#### **Установчий договір товариства**

##### **з обмеженою відповідальністю «Назва товариства» (зразок)**

м. \_\_\_\_\_ “\_\_” \_\_\_\_\_  
20\_\_року

Товариство з обмеженою відповідальністю «\_\_\_\_\_» (далі іменовано – ТОВАРИСТВО), є юридичною особою за українським законодавством і діє за рішенням фізичних осіб - громадян України:

м. \_\_\_\_\_ “\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_року, що мешкає: м. \_\_\_\_\_, вул. \_\_\_\_\_, кв. \_\_\_\_\_,

рік народження: “\_\_” \_\_\_\_\_ 19\_\_р. Ідентифікаційний номер: \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_, паспорт \_\_\_\_\_, видан \_\_\_\_\_ РУ ГУ МВС України в м. \_\_\_\_\_ “\_\_” \_\_\_\_\_ 200\_\_року, що мешкає: м. Київ, вул. \_\_\_\_\_, кв. \_\_\_\_\_,

рік народження: “\_\_” \_\_\_\_\_ 19\_\_р. Ідентифікаційний номер: \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_, паспорт \_\_\_\_\_, видан \_\_\_\_\_ РУ ГУ МВС України в м. \_\_\_\_\_ “\_\_” \_\_\_\_\_ 200\_\_року, що мешкає: м. Київ, вул. \_\_\_\_\_, кв. \_\_\_\_\_,

рік народження: “\_\_” \_\_\_\_\_ 19\_\_р. Ідентифікаційний номер: \_\_\_\_\_.

#### **1. Повне найменування ТОВАРИСТВА:**

Товариство з обмеженою відповідальністю «\_\_\_\_\_».

Скорочене найменування: ТОВ «\_\_\_\_\_».

#### **2. Місцезнаходження: \_\_\_\_\_**

3. ТОВАРИСТВО є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки у банківських установах, печатку, штампи, товарний знак та інші реквізити.

4. ТОВАРИСТВО створене для здійснення виробничо-комерційної діяльності, операцій по імпорту та експорту товарів, робіт, послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства, здійснення роздрібної, оптової, комісійної, консигнаційної торговельної діяльності.

5. Предмет діяльності ТОВАРИСТВА визначено в його Статуті.

6. ТОВАРИСТВО діє на основі повного госпрозрахунку, відповідає за результати своєї діяльності та виконання зобов'язань перед замовниками, споживачами, бюджетом, банками всім своїм майном.

7. ТОВАРИСТВО може створювати дочірні підприємства, філії та представництва. Філії та представництва Товариства діють на основі положень про них, затверджених ТОВАРИСТВОМ, а дочірні підприємства - на основі затверджених Товариством Статутів.

8. Товариство керується в своїй діяльності діючим законодавством України, чинним Договором, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

9. Для забезпечення діяльності ТОВАРИСТВА створено Статутний фонд, загальний розмір якого складає \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) гривень. Статутний фонд вноситься у вигляді грошей.

Статутний фонд між Засновниками поділяється:

(ПІБ) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ (\_\_\_ тисячі \_\_\_\_\_) гривні \_\_\_ копійок, що складає 33,3% Статутного фонду;

(ПІБ) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ (\_\_\_ тисячі \_\_\_\_\_) гривні \_\_\_ копійок, що складає 33,3% Статутного фонду;

(ПІБ) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ (\_\_\_ тисячі \_\_\_\_\_) гривні \_\_\_ копійок, що складає 33,4% Статутного фонду;

10. Засновник ТОВАРИСТВА з обмеженою відповідальністю може відступити свою частку( її частину) одному чи кільком Засновникам цього ж ТОВАРИСТВА або третім особам. Засновники ТОВАРИСТВА користуються переважним правом придбання частки ( її частини) Засновника, який її

відступив, пропорційно їх часткам у Статутному фонді ТОВАРИСТВА або в іншому погодженому між ними розмірі.

При передачі частки Статутного фонду третій особі відбувається одночасний перехід до неї всіх прав та обов'язків, що належали Засновнику, який відступив її повністю або частково.

11. Засновники мають право:

- брати участь в управлінні справами ТОВАРИСТВА;
- брати участь в розподілі прибутку та одержувати його частку, пропорційно внеску в Статутний фонд;
- висувати на розгляд органів управління ТОВАРИСТВА, згідно до їх компетенції, пропозиції з питань діяльності ТОВАРИСТВА;
- обирати та бути обраними до органів управління і контролю.

12. Засновники зобов'язані:

- додержуватись установчих документів ТОВАРИСТВА, виконувати рішення зборів управління
- та органів контролю ТОВАРИСТВА;
- сприяти ТОВАРИСТВУ в його діяльності;
- своєчасно робити додаткові вклади ;
- не розголошувати комерційну та конфіденційну інформацію про діяльність ТОВАРИСТВА.

13. Засновник, систематично невиконуючий своїх обов'язків чи перешкоджуючий своїми діями ТОВ «\_\_\_\_\_», може бути виключений рішенням зборів Засновників, при цьому він участі у голосуванні не приймає.

14. Збори Засновників є вищим органом управління ТОВАРИСТВА, які вважаються повноважними, якщо на них присутні Засновники, що володіють у сукупності більш як 60% голосів, а з питань, які потребують одностайності, всі Засновники. Брати участь у Зборах без права голосу можуть члени виконавчих органів, які не є Засновниками Товариства.

15. До виключної компетенції зборів відносяться:

- визначення основних напрямів діяльності ТОВАРИСТВА і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін до Статуту Товариства;
- встановлення розміру, форм і порядку внесення Засновниками додаткових вкладів;
- вирішення питання про придбання ТОВАРИСТВОМ частки Засновника;
- розподіл прибутку.

16. При виході Засновника з ТОВАРИСТВА йому виплачується вартість частини майна ТОВАРИСТВА, пропорційно його частці у Статутному фонді. Виплата проводиться після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з Товариства, і в строк до 6 місяців з дня виходу. На вимогу Засновника та за згодою ТОВАРИСТВА вклад може повернуто повністю або частково в натуральній формі. Засновнику, який вибув, виплачується належна йому частка прибутку, одержаного ТОВАРИСТВОМ в даному році до моменту його виходу.

17. Спори між Засновниками Товариства вирішуються в судовому порядку.

Припинення діяльності ТОВАРИСТВА відбувається шляхом його ліквідації.

17.1. Реорганізація Товариства (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) відбувається за рішенням Зборів Засновників. При реорганізації ТОВАРИСТВА вся сукупність прав та обов'язків ТОВАРИСТВА переходить до його правонаступників.

17.2. ТОВАРИСТВО ліквідується:

- за одностайним рішенням Зборів Засновників;
- за рішенням суду за поданням органів, що контролюють діяльність ТОВАРИСТВА, у разі систематичного або грубого порушення ним законодавства;

17.3. Ініціатори ліквідації ТОВАРИСТВА призначають ліквідаційну комісію. Ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс та подає його на затвердження ініціатору ліквідації. Грошові кошти, що належать ТОВАРИСТВУ, включаючи прибуток від продажу його майна, після розрахунків по оплаті праці робітників, які працюють за наймом, виконання обов'язків перед бюджетом, банками та іншими кредиторами, розподіляються між Засновниками пропорційно їх часток в Статутному фонді. Такий розподіл здійснюється в 6-ти місячний термін після опублікування інформації про ліквідацію ТОВАРИСТВА. Ліквідація ТОВАРИСТВА вважається завершеною, а ТОВАРИСТВО таким, що припинило свою діяльність, з моменту запису про це до Державного реєстру.

17.4. Положення цього договору поширюються на правонаступників Засновників.

17.5. Цей Договір вступає в дію з моменту його підписання усіма Засновниками.

**ЗАСНОВНИКИ :**

\_\_\_\_\_, паспорт \_\_\_\_\_, виданий \_\_\_\_\_ МВС України в м. \_\_\_\_\_ “\_\_” \_\_ 20\_\_ року , що мешкає: м. \_\_\_\_\_, вул. \_\_\_\_\_, кв. \_\_\_\_\_, рік народження: “\_\_” \_\_\_\_\_ 19\_\_р. Ідентифікаційний номер: \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_, паспорт \_\_\_\_\_, виданий \_\_\_\_\_ РУ ГУ МВС України в м. \_\_\_\_\_ “\_\_” \_\_ 200\_\_ року , що мешкає: м. \_\_\_\_\_, вул. \_\_\_\_\_, кв. \_\_\_\_\_, рік народження: “\_\_” \_\_\_\_\_ 19\_\_р. Ідентифікаційний номер: \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_, паспорт \_\_\_\_\_, виданий \_\_\_\_\_ РУ ГУ МВС України в м. \_\_\_\_\_ “\_\_” \_\_ 200\_\_ року , що мешкає: м. \_\_\_\_\_, вул. \_\_\_\_\_, кв. \_\_\_\_\_, рік народження: “\_\_” \_\_\_\_\_ 19\_\_р. Ідентифікаційний номер: \_\_\_\_\_.



Установчий договір *об'єднання юридичних осіб* (асоціації, союзи) повинен включати умови про склад і компетенції органів управління об'єднанням, порядок прийняття ними рішень; порядок розподілу майна, яке залишилося після ліквідації об'єднання. Розглянемо на прикладі.

### **Питання 13.5. Установчий договір про створення та діяльність Асоціації**

#### **Установчий договір**

#### **про створення та діяльність Асоціації, наприклад, боксерів України**

Цей Договір укладено в місті Києві (Україна) п'ятого березня тисяча дев'яносто дев'ятого року.

Ми, що нижче підписалися, юридичні особи в складі:

**Товариство з обмеженою відповідальністю «Назва товариства»**, зареєстроване 29.11.93 р. Ватутінською райдержадміністрацією м. Києва, 29.11.93, ідентифікаційний код 20027136, що розташоване за адресою: м. Київ, вул. Академіка Курчатова, буд. 22, кв.119, в особі Трусова Сергія Івановича, діючого згідно доручення № 519 від 01 березня 2012 р.,

**Спільне українсько-чеське підприємство - товариство з обмеженою відповідальністю «Назва товариства»**, зареєстроване Виконавчим комітетом Рівненської міської ради 03.07.98 р., ідентифікаційний код 21095660, що розташоване за адресою: м. Рівне, вул. Дубенська, буд. 37, в особі Ізотова Сергія Веліміровича, діючого згідно доручення № 102-21/03-99 від 03 березня 2012 р.,

**Закрите акціонерне товариство «Назва товариства»**, зареєстроване Залізничною райдержадміністрацією м. Києва 15.10.93 р., ідентифікаційний код 00426526, що розташоване за адресою: м. Київ, вул. Короленківська, буд. 4, в особі Сіворакша Олега Адольфовича, діючого згідно доручення №26-01\06-51 від 02 березня 2012 р.,

**Дочірнє підприємство «Назва товариства»** державної акціонерної компанії «Назва», зареєстроване Виконавчим комітетом Ленінської райради м. Вінниця 11.07.96 р., ідентифікаційний код 03115778, що розташоване за адресою: м. Вінниця, Хмельницьке шосе, буд. 4, в особі Буряченка Андрія Валентиновича, діючого згідно доручення № 1-02/79 від 01 березня 2012 р., що надалі іменуються Учасники, керуючись Конституцією України, Законом «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства», «Про підприємництво» та іншими законодавчими актами України, уклали цей Договір про наступне:

## **1. Загальні положення**

1.1. Учасники вирішили створити об'єднання юридичних осіб - АСОЦІАЦІЮ БОКСЕРІВ УКРАЇНИ відповідно до Законів України "Про господарські товариства", "Про підприємства в Україні", "Про підприємництво", Закону "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інших законодавчих актів України.

1.2. Об'єднання юридичних осіб – АСОЦІАЦІЯ БОКСЕРІВ УКРАЇНИ (далі - АСОЦІАЦІЯ) є добровільним недержавним договірним об'єднанням, створеним, боксерами, декларантами та власниками спортивних споруд України з метою координації та розвитку спортивної діяльності, пов'язаної з наданням населенню фізкультурно-спортивних послуг.

1.3. АСОЦІАЦІЯ має найменування:

– українською мовою: Асоціація боксерів України та скорочене: Асоціація боксерів України;

– російською мовою: Ассоциация боксеров Украины та скорочене: Ассоциация боксеров Украины;

– англійською мовою: Association Boksers of Ukraine та скорочене: Association **Boksers of Ukraine**.

1.4. Місцезнаходження (юридична адреса) АСОЦІАЦІЇ: м. Київ-35, вул. Урицького, буд. 45.



1.5. АСОЦІАЦІЯ не переслідує політичних цілей. Діяльність АСОЦІАЦІЇ будується на принципах законності, добровільності, рівноправності своїх членів, виборності та підзвітності керівних органів, гласності і колегіальності прийняття рішень і самоврядування.

1.6. АСОЦІАЦІЯ з моменту державної реєстрації в органах державної адміністрації може володіти усіма коштами та майном, матеріальними і нематеріальними активами, зроблених як членські внески, при вступі юридичних осіб, як членів АСОЦІАЦІЇ, нести відповідальність по їх зобов'язаннях, якщо це не суперечить цілям та завданням, викладеним у даному Договорі.

1.7. Фінансування АСОЦІАЦІЇ здійснюється за рахунок вступних і членських внесків членів АСОЦІАЦІЇ, включаючи отримання пасивних доходів.

1.8. У своїй діяльності АСОЦІАЦІЯ взаємодіє з Державними керівними органами України, державними, громадськими організаціями та іншими підприємствами, установами і організаціями усіх форм власності.

1.9. АСОЦІАЦІЯ діє на території України.

1.10. АСОЦІАЦІЯ може утворювати або вступати в міжнародні спілки боксерів, декларантів та власників спортивних споруд, підтримувати прямі міжнародні контакти і зв'язки, укладати відповідні угоди, а також брати участь у здійсненні заходів, що не суперечать міжнародним зобов'язанням України.

1.11. АСОЦІАЦІЯ набуває статусу юридичної особи з моменту державної реєстрації в органах державної реєстрації м.Києва, має самостійний баланс, відокремлене майно, круглу печатку, штампи, емблему та іншу символіку і атрибутику, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків України; набуває майнових та особистих немайнових прав, має право виступати у суді, арбітражному та третейському суді.

## **2. Мета діяльності та завдання АСОЦІАЦІЇ**

2.1. Основною метою діяльності АСОЦІАЦІЇ є постійна координація господарської діяльності в інтересах боксерів, декларантів, власників спортивних споруд – членів АСОЦІАЦІЇ, надання їм безкоштовної правової і юридичної допомоги, інформаційної підтримки, пов'язаної з наданням фізкультурно-спортивних послуг.

2.2. АСОЦІАЦІЯ в установленому законом порядку виконує наступні завдання:

2.2.1. Сприяє практичному здійсненню загальнодержавних, регіональних, місцевих та міжнародних програм, що спрямовані на поліпшення соціально-економічного становища громадян України.

2.2.2. Сприяє розвитку науки і освіти в галузі фізичної культури і спорту, реалізації науково-освітніх програм у цій галузі, надає допомогу талановитій творчій молоді; дітям, інвалідам та іншим слабозахищеним верствам населення.

2.2.3. Об'єднує зусилля членів АСОЦІАЦІЇ для формування і розвитку цивілізованого ринку фізкультурно-спортивних послуг, що надаються спортивними організаціями.

2.2.4. Забезпечує взаємодію членів АСОЦІАЦІЇ між собою та їх з державними органами, громадськими організаціями та іншими підприємствами, установами і організаціями всіх форм власності.

2.2.5. Узагальнює досвід роботи і приймає участь у розробці пропозицій Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України по вдосконаленню нормативної бази в галузі регулювання діяльності боксерів, декларантів та власників спортивних споруд.

2.2.6. Здійснює на безкоштовній основі централізоване інформаційне забезпечення членів АСОЦІАЦІЇ нормативними документами.

2.2.7. Систематизує законодавство у сфері фізичної культури і спорту, створює бібліотеку з питань регулювання діяльності спортивних організацій України та власників спортивних споруд, здійснює захист інтересів членів

АСОЦІАЦІЇ в органах державної влади, міністерствах та відомствах, а також в судових установах України.

2.2.8. Приймає участь в розробці, фінансуванні та реалізаціях проектів з покращення діяльності членів АСОЦІАЦІЇ, відношень між членами АСОЦІАЦІЇ, та між членами АСОЦІАЦІЇ і державними органами України та зарубіжних країн.

2.2.9. Вивчає та обмінюється досвідом з боксерами та власниками спортивних споруд інших країн, розробляє та впроваджує нові форми, методи і методики щодо їх діяльності для членів АСОЦІАЦІЇ; організує професійну підготовку та підвищення кваліфікації фахівців з фізкультурно-спортивної діяльності – членів АСОЦІАЦІЇ, у формі курсів, тематичних лекцій, спеціалізованих семінарів, періодичних консультацій, засідань клубів фахівців за інтересами на безоплатній основі, залучає до проведення цих заходів провідних фахівців у галузі фізичної культури і спорту.

2.2.10. Здійснює добірку, систематизацію та обробку інформації, яка необхідна для рішення завдань, передбачених Установчим Договором, для створення банку даних, в цілях організації оперативного обміну інформацією між членами АСОЦІАЦІЇ, приймає участь в здійсненні інформаційно-видавничої діяльності для членів АСОЦІАЦІЇ на безоплатній основі.

2.2.11. Інформує громадськість про свою діяльність.

2.2.12. Самостійно, з урахуванням інтересів членів АСОЦІАЦІЇ, бере участь в усіх видах соціально-правових та благодійних акцій, а також у спільній з державними органами та громадськими організаціями діяльності, що проводиться в Україні, якщо це не суперечить чинному законодавству та договірним завданням АСОЦІАЦІЇ.

2.2.13. АСОЦІАЦІЯ надає матеріальну допомогу для розвитку матеріально-технічної бази фізкультурно-спортивних організацій; об'єднує фінансові та матеріальні можливості боксерів, декларантів та власників спортивних споруд членів АСОЦІАЦІЇ з метою сприяння реалізації проектів розвитку спортивної інфраструктури і соціальної сфери.

2.2.14. Використовує різні засоби масової інформації для обміну між членами АСОЦІАЦІЇ на безоплатній основі.

2.2.15. Розповсюджує інформацію і пропагує свої цілі та ідеї.

2.3. Вся діяльність та послуги зазначені в даному розділі Установчого Договору здійснюються АСОЦІАЦІЄЮ в межах її компетенції на безоплатній основі виключно для членів АСОЦІАЦІЇ і не передбачає отримання прибутку.

### **3. Члени АСОЦІАЦІЇ, їх права та обов'язки**

3.1. Членами АСОЦІАЦІЇ можуть бути юридичні особи, зареєстровані у відповідності з чинним законодавством України, які отримали у встановленому порядку свідоцтва (ліцензії) про визнання їх декларантами, про відкриття та експлуатацію спортивних споруд, а також юридичних осіб, діяльність яких пов'язана з наданням фізкультурно-спортивних послуг, якщо ці особи та суб'єкти заявили про своє бажання стати членами АСОЦІАЦІЇ, виконувати передбачені цим Договором обов'язки, внесли вступний внесок і регулярно сплачують членські внески.

3.2. Юридичні особи – члени АСОЦІАЦІЇ приймають участь в її роботі через своїх повноважних представників (по одному від кожної юридичної особи).

3.3. Членство в АСОЦІАЦІЇ не може бути передане третім особам.

3.4. Члени АСОЦІАЦІЇ мають право:

- обирати та бути обраними до керівних і контрольних органів АСОЦІАЦІЇ;

- приймати участь в обговоренні будь-яких питань діяльності АСОЦІАЦІЇ, в межах своєї компетенції та повноважень;

- користуватися послугами АСОЦІАЦІЇ з питань інформаційного забезпечення нормативними актами;

- на захист та представництво своїх інтересів в органах державної влади, міністерствах, органах судової влади України;

- звертатися з запитами до керівних органів АСОЦІАЦІЇ з питань, що пов'язані з її діяльністю, і не пізніше одного місяця з моменту звернення, отримувати відповідь;

- піддавати критиці діяльність виборних органів та посадових осіб АСОЦІАЦІЇ, оскаржувати прийняті ними рішення;

- без перешкод виходити із складу членів АСОЦІАЦІЇ або призупиняти своє членство шляхом подання письмової заяви до Правління АСОЦІАЦІЇ;

- здійснювати добровільно додаткові платежі на її користь;

- вихід із членів АСОЦІАЦІЇ не може будь-яким чином впливати на договірні взаємовідносини вибувшого з іншими членами АСОЦІАЦІЇ.

Члени АСОЦІАЦІЇ, членство яких призупинено, не можуть користуватися зазначеними в цьому пункті правами.

### 3.5. Члени АСОЦІАЦІЇ зобов'язані:

- виконувати вимоги Договору АСОЦІАЦІЇ;

- приймати активну участь у реалізації мети та завдань АСОЦІАЦІЇ, виконанні її проектів, програм та інших заходів, що не суперечать інтересам АСОЦІАЦІЇ;

- не вдаватися до вчинення дій, які можуть спричинити шкоду інтересам або престижу АСОЦІАЦІЇ;

- зберігати комерційну таємницю, не передавати третім особам науково-технічну продукцію і конфіденційну інформацію, отриману від других членів АСОЦІАЦІЇ або безпосередньо з Виконавчої дирекції АСОЦІАЦІЇ без згоди останніх;

- виконувати рішення органів управління АСОЦІАЦІЇ;

- своєчасно сплачувати членські внески.

### 3.6. Розміри вступних та членських внесків для членів АСОЦІАЦІЇ, а також порядок їх сплати визначаються рішеннями та інструкціями Правління АСОЦІАЦІЇ.

3.7. В окремих випадках Правління АСОЦІАЦІЇ правоспроможне звільняти від сплати вступного та членських внесків або змінювати їх розміри.

3.8. Прийом до членів АСОЦІАЦІЇ здійснюється на підставі заяви та документу про сплату вступного внеску, рекомендації одного із членів АСОЦІАЦІЇ, або фізкультурно-спортивної організації, або висновків виконавчого органу АСОЦІАЦІЇ (на протязі одного місяця з моменту подачі заяви виконавчий орган АСОЦІАЦІЇ готує висновки про доцільність прийому в члени АСОЦІАЦІЇ).

Заява вступника розглядається Правлінням АСОЦІАЦІЇ в термін не більш одного місяця з моменту надходження всіх вищевказаних документів.

Рішення про прийняття до членів АСОЦІАЦІЇ приймається Правлінням АСОЦІАЦІЇ простою більшістю голосів.

Вступаючий до АСОЦІАЦІЇ вважається прийнятим після позитивного рішення Правління АСОЦІАЦІЇ. Датою вступу до АСОЦІАЦІЇ вважається дата надходження на рахунок АСОЦІАЦІЇ вступного внеску. Члену АСОЦІАЦІЇ видається Свідоцтво члена АСОЦІАЦІЇ.

У разі відмови у прийомі до членів АСОЦІАЦІЇ вступний внесок підлягає поверненню.

3.9. Виключення із членів АСОЦІАЦІЇ проводиться Правлінням АСОЦІАЦІЇ за поданням виконавчого органу АСОЦІАЦІЇ.

Підставами для виключення з членів АСОЦІАЦІЇ можуть бути:

- одноразове, навмисне, грубе порушення членом АСОЦІАЦІЇ Договору та чинного законодавства;
- неодноразове невиконання взятих на себе зобов'язань члена АСОЦІАЦІЇ;
- вчинення дій, що суперечать цілям і завданням АСОЦІАЦІЇ та спричинили шкоду її інтересам або інтересам її членів.

3.10. Члени АСОЦІАЦІЇ не володіють правами на її майно.

3.11. Члени АСОЦІАЦІЇ зберігають свою юридичну і економічну самостійність. Вони можуть бути членами інших асоціацій. АСОЦІАЦІЯ не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її членів.

3.12. АСОЦІАЦІЯ не відповідає за зобов'язаннями її членів перед третіми особами та державою, а члени АСОЦІАЦІЇ не відповідають за зобов'язаннями АСОЦІАЦІЇ.

#### **4. Органи управління та виконавчі органи АСОЦІАЦІЇ**

4.1. Вищим органом управління АСОЦІАЦІЇ є Збори членів АСОЦІАЦІЇ (далі - Збори). В період між Зборами керівництво АСОЦІАЦІЇ здійснюється Правлінням АСОЦІАЦІЇ, яке обирається на Зборах.

Виконавчим органом АСОЦІАЦІЇ є виконавча Дирекція, яку очолює Директор.

4.2. Збори скликаються не рідше одного разу у три роки Правлінням АСОЦІАЦІЇ.

Позачергові Збори можуть бути скликані за ініціативою Правління АСОЦІАЦІЇ або за вимогою не менш як 2/3 її членів.

Правління АСОЦІАЦІЇ розглядає підстави для позачергового скликання Зборів і приймає відповідне рішення, причому для прийняття рішення про проведення позачергових Зборів за нього повинні проголосувати не менш, як 2/3 членів Правління АСОЦІАЦІЇ.

Збори можуть розглядати та приймати рішення з усіх питань діяльності АСОЦІАЦІЇ.

До виключної компетенції Зборів належать:

- розгляд змін та доповнень до Установчого Договору АСОЦІАЦІЇ;
- обрання Правління АСОЦІАЦІЇ та Ревізійної Комісії АСОЦІАЦІЇ;
- затвердження довгострокових програм і проектів АСОЦІАЦІЇ, запропонованих або прийнятих Правлінням АСОЦІАЦІЇ;

– затвердження звітів та рішень Правління АСОЦІАЦІЇ, Голови Правління, Ревізійної Комісії;

– реалізація права власності на кошти і майно АСОЦІАЦІЇ та покладення окремих функцій щодо господарського управління майном на Правління АСОЦІАЦІЇ, прийняття рішення про припинення діяльності АСОЦІАЦІЇ.

Збори вважаються правомочними, якщо на них присутні 2/3 делегатів від загальної кількості членів АСОЦІАЦІЇ.

Рішення Зборів щодо внесення змін та доповнень до Договору АСОЦІАЦІЇ вважається прийнятним, якщо за них проголосували не менше як 2/3 присутніх учасників Зборів, або більше половини присутніх членів Правління, щодо рішень про припинення діяльності АСОЦІАЦІЇ – якщо про нього проголосувало не менше 2/3 присутніх учасників Зборів.

Інші рішення Зборів приймаються простою більшістю голосів.

4.3. Правління АСОЦІАЦІЇ обирається Зборами АСОЦІАЦІЇ строком на п'ять років та представляє інтереси членів АСОЦІАЦІЇ в перерві між проведенням Зборів і здійснює керівництво АСОЦІАЦІЄЮ в межах компетенції, визначеної Договором.

До складу Правління входять члени АСОЦІАЦІЇ. Юридичні особи – члени Правління, приймають участь в роботі Правління через своїх повноважених представників (по одному від кожної юридичної особи, які діють згідно виданого їм доручення).

До складу Правління може входити, за посадою, Директор Виконавчої дирекції.

Члени Правління можуть бути переобрані до закінчення строку їх повноважень або відкликані у будь-який час на підставі пропозиції будь-якого члена АСОЦІАЦІЇ та згоди не менше, як половини членів АСОЦІАЦІЇ шляхом опитування.

У разі, якщо член Правління вибув, або звільнений з посади до закінчення строку, на який він був обраний, Правління може обрати замість



нього іншого на строк повноважень, що залишився, із членів АСОЦІАЦІЇ з наступним затвердженням Зборами.

До компетенції Правління АСОЦІАЦІЇ входить:

- обрання Голови Правління строком на один рік;
  - затвердження Директора Виконавчої Дирекції та її кількісного складу за пропозицією Голови Правління, затвердження розміру оплати праці працівників Виконавчої Дирекції;
    - прийняття рішення щодо розмірів вступного та членського внесків, порядку їх сплати;
    - розробка та внесення на затвердження Зборів концепції про основні напрямки та довгострокові програми діяльності АСОЦІАЦІЇ;
    - внесення пропозицій про внесення змін і доповнень до Договору АСОЦІАЦІЇ з наступним затвердженням на Зборах;
    - заслуховування звітів про діяльність виконавчої Дирекції;
    - прийом нових членів АСОЦІАЦІЇ;
    - призупинення членства дійсних членів та їх виключення з Асоціації;
    - підготовка Зборів;
    - розробка зразків символіки, печатки та іншої атрибутики АСОЦІАЦІЇ;
    - прийняття рішень про створення госпрозрахункових установ та організацій із статусом юридичної особи;
    - створення підприємств, затвердження їх статутів, положень;
    - прийняття рішень про створення або вступ до міжнародних спілок.
- Засідання Правління АСОЦІАЦІЇ проводиться за необхідністю, але не рідше одного разу в квартал.

Правління може бути скликане за вимогою Голови правління, або не менше як 2/3 членів Правління АСОЦІАЦІЇ.

Засідання Правління вважаються правомочними, якщо в них беруть участь більше половини членів Правління. Рішення приймаються більшістю голосів.

Правління може приймати рішення з усіх питань діяльності АСОЦІАЦІЇ, які не входять до виключної компетенції Зборів АСОЦІАЦІЇ.

Кількісний склад і порядок формування Правління визначається Зборами АСОЦІАЦІЇ.

4.4. Голова Правління АСОЦІАЦІЇ обирається Правлінням строком на 1 рік і є підзвітний Правлінню та Зборам АСОЦІАЦІЇ.

Голова Правління:

- здійснює загальне керівництво АСОЦІАЦІЄЮ;
- організовує роботу Правління та головує на його засіданнях;
- подає Зборам АСОЦІАЦІЇ звіт про роботу Правління, щорічно звітує перед Правлінням про проведену роботу;
- вносить на розгляд Правління пропозиції щодо кандидатур на посаду Директора Виконавчої Дирекції, затверджує функціональні обов'язки, розміри заробітної плати працівників Виконавчої Дирекції та контролює їх діяльність;
- представляє АСОЦІАЦІЮ у відносинах з державними органами та громадськими організаціями, а також у міжнародних зв'язках;
- підписує від імені АСОЦІАЦІЇ та її Правління документи, за винятком фінансових;
- видає розпорядження, які обов'язкові до виконання всіма керівними особами АСОЦІАЦІЇ і працівниками апарату Виконавчої Дирекції, затверджує положення, інструкції та рішення нормативного характеру, розроблені Виконавчою Дирекцією.

4.5. Виконавча Дирекція АСОЦІАЦІЇ є її виконавчим органом. Керує нею Директор.

Виконавча Дирекція формується за наймом.

До компетенції Виконавчої Дирекції належить:

- рішення поточних питань планування, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, інформування вищих органів управління АСОЦІАЦІЇ про діяльність Виконавчої Дирекції;
- розробка проектів та програм АСОЦІАЦІЇ, організаційне забезпечення їх реалізації після затвердження Головою Правління;
- ведення діловодства АСОЦІАЦІЇ та бухгалтерського обліку, складання звітів і балансів;
- здійснення іншої діяльності, необхідної для досягнення мети АСОЦІАЦІЇ, за винятком тієї, яка віднесена до виключної компетенції Зборів, голови Правління та Правління АСОЦІАЦІЇ.

За рішенням Правління АСОЦІАЦІЇ для організаційного і практичного вирішення визначених цим Договором завдань АСОЦІАЦІЇ в структурі Виконавчої Дирекції можуть створюватися відділи за напрямками діяльності, які діють на підставі положень про них, що затверджені Правлінням.

Директор Виконавчої Дирекції АСОЦІАЦІЇ керує роботою Дирекції АСОЦІАЦІЇ та несе повну відповідальність за виконання її основних завдань і функцій, без доручення діє від імені АСОЦІАЦІЇ.

До функції Директора входять:

- здійснення безпосереднього керівництва штатом Виконавчої Дирекції АСОЦІАЦІЇ;
- видання наказів та розпоряджень з питань, віднесених до його компетенції;
- відкриття в банках розрахункових та інших рахунків;
- контроль за організацією фінансової, господарської діяльності та діловодством;
- звітність перед Головою Правління та Правлінням за роботу Виконавчої Дирекції АСОЦІАЦІЇ;

– прийом на роботу та звільнення з роботи робітників Виконавчої Дирекції АСОЦІАЦІЇ та персоналу.

4.6. Перевірка фінансово-господарської діяльності АСОЦІАЦІЇ здійснюється раз на рік Ревізійною комісією АСОЦІАЦІЇ.

Ревізійна комісія обирається Зборами і складається з трьох осіб. Члени Ревізійної комісії обирають голову комісії. Ревізійна комісія звітує про свою діяльність перед Зборами.

Членами Ревізійної комісії не можуть бути члени Правління, а також особи, які займають посаду у Виконавчій дирекції.

## **5. Кошти та майно АСОЦІАЦІЇ**

5.1. АСОЦІАЦІЯ володіє рухомим та нерухомим майном, фінансовими коштами, матеріальними та нематеріальними активами, а також іншим майном, придбаним або отриманим на законних підставах.

5.2. АСОЦІАЦІЯ має право здійснювати відносно майна та коштів, які знаходяться у її власності, будь-які угоди, що не суперечать її Договірним цілям та законодавству України.

5.3. Майно та кошти АСОЦІАЦІЇ формуються із разових або періодичних внесків засновників та членів, а також пасивних доходів.

5.4. АСОЦІАЦІЯ має у власності майно культурно-освітнього і спортивно-оздоровчого призначення, грошові кошти, акції, інші цінні папери, споруди виробничого і невиробничого призначення, обладнання, оснащення, транспортні засоби та інше майно.

5.5. У разі добровільного виходу чи виключення, за рішенням Правління, з членів АСОЦІАЦІЇ у зв'язку з порушеннями умов даного Договору, вступні та членські внески не повертаються, а залишаються у розпорядженні АСОЦІАЦІЇ.

5.6. Кошти АСОЦІАЦІЇ використовуються на виконання її Договірних завдань, утримання штату АСОЦІАЦІЇ, придбання майна АСОЦІАЦІЇ.

Порядок використання фінансових коштів визначається Правлінням АСОЦІАЦІЇ, з подальшим звітом Зборам.

5.7. АСОЦІАЦІЯ, створені нею підприємства та організації, зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватися в органах державної податкової інспекції та вносити до бюджету платежі в порядку і розмірах, передбачених законодавством України.

## **6. Внесення змін та доповнень до договору**

6.1. Зміни та доповнення до Договору вносяться Правлінням АСОЦІАЦІЇ з наступним затвердженням на чергових (позачергових) Зборах АСОЦІАЦІЇ та їх реєстрації в органах, що здійснили державну реєстрацію АСОЦІАЦІЇ.

6.2. Про зміни, що сталися в установчих документах, АСОЦІАЦІЯ повідомляє членів та орган державної реєстрації в 10-ти денний строк.

## **7. Припинення діяльності АСОЦІАЦІЇ**

7.1. Строк дії даного Договору невизначений. Дія Договору може бути припинена за згодою всіх засновників на Зборах членів АСОЦІАЦІЇ.

7.2. Припинення діяльності АСОЦІАЦІЇ може бути проведено шляхом реорганізації або ліквідації.

7.3. Ліквідація АСОЦІАЦІЇ здійснюється на підставі рішення суду або арбітражного суду у випадках, передбачених чинним законодавством України, або за рішенням Зборів АСОЦІАЦІЇ.

7.4. Реорганізація АСОЦІАЦІЇ (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) здійснюється за рішенням Зборів. Реєстрація новоствореного об'єднання здійснюється у порядку, встановленому законодавством.

При реорганізації АСОЦІАЦІЇ вся сукупність прав і обов'язків АСОЦІАЦІЇ переходить до її правонаступників.

7.5. Кошти та майно АСОЦІАЦІЇ, як неприбуткової організації, її активи, в разі ліквідації повинні бути передані іншій неприбутковій організації відповідного виду або зараховані в доход бюджету.

7.6. Ліквідаційна комісія призначається органом, який прийняв рішення про ліквідацію.

7.7. З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами АСОЦІАЦІЇ. Ліквідаційна комісія у триденний строк з моменту її призначення публікує інформацію про ліквідацію АСОЦІАЦІЇ в одному з офіційних органів преси із зазначенням строку подачі заяв кредиторомі своїх претензій. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно АСОЦІАЦІЇ, виявляє її дебіторів і кредиторів та розраховується з ними, вживає заходів до оплати боргів АСОЦІАЦІЇ третім особам, а також її членам, розраховується із штатними працівниками, складає ліквідаційний баланс та подає його Зборам або органу, що призначив ліквідаційну комісію.

7.8. Ліквідаційний баланс затверджується Зборами або органом, що прийняв рішення про ліквідацію.

7.9. АСОЦІАЦІЯ вважається ліквідованою з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

7.10. Договір укладено в трьох оригінальних примірниках, які мають однакову юридичну силу - два для органу що здійснює реєстрацію, а один для АСОЦІАЦІЇ, члени АСОЦІАЦІЇ та засновники за бажанням можуть отримати копії Договору.

7.11. Прошити аркуші Договору, проклеїти та скріпити прошиті екземпляри печаткою доручається ТОВ \_\_\_\_\_.

## **8. Реєстрація**

8.1. Реєстрацію АСОЦІАЦІЇ в органах державної Адміністрації, Державній податковій адміністрації, державному статистичному управлінні, пенсійному фонді та інших органах державної влади і управління, а також здати ескізи в дозвільну систему РУГУ МВС України по Залізничному району м.Києва та отримати дозвіл на виготовлення печатки і штампів, отримати виготовлені печатку та штампи, а також розписуватись від нашого імені, здавати та отримувати документи по всіх питаннях, пов'язаних з реєстрацією АСОЦІАЦІЇ, доручається здійснити Гудкову Анатолію

Івановичу, паспорт СН 767775, виданий 10.03.98 Березанським МВГУ МВС України в Київській області.

**Підписи учасників:**

**Товариство з обмеженою відповідальністю \_\_\_\_\_,**  
ідентифікаційний код 20027136, в особі Трусова Сергія Івановича,  
діючого згідно доручення № 519 від 01 березня 2012 р.

\_\_\_\_\_

**Спільне українсько-чеське підприємство-товариство з обмеженою відповідальністю \_\_\_\_\_,**  
ідентифікаційний код 21095660, в особі Ізотова Сергія Веліміровича,  
діючого згідно доручення № 102-21/03-99 від 03 березня 2012 р.

\_\_\_\_\_

**Закрите акціонерне товариство \_\_\_\_\_,**  
ідентифікаційний  
код 00426526, в особі Сіворакша Олега Адольфовича, діючого згідно  
доручення № 26-01\06-51 від 02 березня 2012 р.

\_\_\_\_\_

**Дочірнє підприємство \_\_\_\_\_,**  
ідентифікаційний код 03115778, в особі Буряченка Андрія Валентиновича,  
діючого згідно доручення № 1-02/79 від 01 березня 2012 р.

**Питання 13.6. Статут спортивно-оздоровчої організації**

Специфіка створення і функціонування спортивно-оздоровчих організацій у різних організаційно-правових формах впливає на їх статuti. У зв'язку з цим розглянемо зміст статутів диференційовано, з урахуванням різноманітних організаційно-правових форм спортивно-оздоровчих організацій.

*Статут товариства з обмеженою відповідальністю*

Статут товариства з обмеженою відповідальністю повинен містити: повну і коротку фірмову назву товариства; відомості про місце знаходження товариства; відомості про склад і компетенції органів товариства, у тому числі з питань, які складають виключну компетенцію загальних зборів учасників товариства; про порядок прийняття органами товариства рішень, в тому числі з питань, рішення яких приймаються одногосно або кваліфікованою більшістю голосів; відомості про розмір установчого капіталу товариства; відомості про розмір і номінальну вартість частки кожного учасника товариства; права і обов'язки учасників товариства; відомості про порядок і наслідки виходу учасника із товариства; відомості про порядок переходу частки в статутному капіталі товариства до іншої особи; відомості про порядок зберігання документів товариства і про порядок надання товариством інформації учасникам товариства та іншим особам.

### ***Статут акціонерного товариства***

Статут акціонерного товариства повинен містити наступні відомості: повну і скорочену фірмову назву товариства; місце знаходження товариства; тип товариства (відкрите, закрите); кількість, номінальну вартість, категорії (звичайні, привілейовані) акцій і типи привілейованих акцій, які розміщує товариство; права акціонерів – власників акцій кожної категорії (типу); розмір статутного капіталу товариства; структуру і компетенцію органів управління товариством та порядок прийняття ним рішень; порядок підготовки і проведення загальних зборів акціонерів, в тому числі перелік питань, рішення по яким приймається органами управління товариства кваліфікованою більшістю голосів або одногосно; відомості про філії і представництва товариства та ін.

### ***Статут товариства об'єднання громадян***

Статут товариства об'єднання громадян повинен включати:

1. Назву, цілі об'єднання громадян, його організаційно-правову структуру.



Назва об'єднання громадян визначається рішенням установчого з'їзду (конференції) або загальними зборами об'єднання громадян.

Назва об'єднання громадян повинна складатися з двох частин – загальної та індивідуальної. Загальна назва (партія, рух, конгрес, союз, спілка, об'єднання, фонд, фундація, асоціація, товариство тощо) може бути однаковою у різних об'єднань громадян.

Індивідуальна назва об'єднання громадян є обов'язковою і повинна бути суттєво відмінною від індивідуальних назв зареєстрованих в установленому порядку об'єднань громадян з такою ж загальною назвою.

Об'єднання громадян поряд з повною назвою може мати скорочену назву, яка фіксується в установчих та статутних документах об'єднання громадян (рішенні установчого органу, статуті, положенні).

Об'єднання громадян, зареєстроване у встановленому порядку, має виключне право на використання своєї назви. Використання назви об'єднання громадян фізичними та юридичними особами, які не належать до об'єднання громадян, для цілей, не пов'язаних з діяльністю цього об'єднання, забороняється.

2. Структуру об'єднання громадян, його керівні і контрольно-ревізійні органи об'єднання громадян, територію, в межах якої об'єднання здійснює свою діяльність.

Відповідно до Закону України «Про об'єднання громадян» (1992) Об'єднання громадян України утворюються і діють з всеукраїнським, місцевим та міжнародним статусом.

До всеукраїнських об'єднань громадян належать об'єднання, діяльність яких поширюється на територію всієї України і, які мають місцеві осередки у більшості її областей.

До місцевих об'єднань належать об'єднання, діяльність яких поширюється на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці або регіону. Територія діяльності самостійно визначається об'єднанням громадян.

Громадська організація є міжнародною, якщо її діяльність поширюється на територію України і хоча б одну іншу державу.

3. Умови і порядок придбання і втрати членства у об'єднання громадян, права і обов'язки членів даного об'єднання (лише для об'єднання, яке передбачає членство).

Засновниками громадських організацій можуть бути громадяни України, громадяни інших держав, особи без громадянства, які досягли 18 років, а молодіжних та дитячих організацій - 15-річного віку. (Частина друга статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом N 655-XIV (655-14) від 13.05.99).

Громадські організації можуть не мати фіксованого індивідуального членства.

У діяльності громадських організацій у випадках, передбачених їх статутами, можуть брати участь колективні члени.

4. Компетенцію і порядок формування керівних органів об'єднання громадян, термін їх повноважень, місце знаходження постійно діючого керівного органу.

Для реєстрації об'єднання громадян його засновники подають заяву. До заяви додаються статут (положення), протокол установчого з'їзду (конференції) або загальних зборів, відомості про склад керівництва центральних статутних органів, дані про місцеві осередки, документи про сплату реєстраційного збору, крім випадків, коли громадська організація звільняється від сплати реєстраційного збору відповідно до законів України. (Частина друга статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом N 655-XIV (655-14) від 13.05.99).

Заява про реєстрацію місцевої громадської організації розглядається у 3-денний строк з дня надходження документів. Рішення про реєстрацію або відмову в ній заявнику повідомляється письмово не пізніше наступного робочого дня з дня прийняття рішення. (Частина третя статті 15 в редакції Закону N 2852-IV (2852-15) від 08.09.2005).

Заява про реєстрацію всеукраїнської та міжнародної громадської організації розглядається протягом одного місяця.

Рішення про реєстрацію або відмову в ній заявнику повідомляється письмово в 10-денний строк. (Статтю 15 доповнено частиною згідно із Законом N 2852-IV (2852-15) від 08.09.2005).

При розгляді питання про реєстрацію можуть бути присутніми представники об'єднання громадян.

Зміни до статутних документів, зареєстрованих об'єднань громадян підлягають обов'язковій реєстрації. (Частина статті 15 в редакції Закону N 2424-IV (2424-15) від 04.02.2005).

Органи, що здійснюють реєстрацію об'єднань громадян, ведуть реєстр цих об'єднань.

Розмір реєстраційного збору встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Громадські організації, їх спілки можуть легалізувати своє заснування шляхом письмового повідомлення відповідно Міністерству юстиції України, місцевим органам державної виконавчої влади, виконавчим комітетам сільських, селищних, міських Рад народних депутатів.

5. Порядок внесення змін і доповнень до статуту об'єднання громадян.

Об'єднання громадян діє на основі статуту або положення (далі – статутний документ). Статутний документ об'єднання громадян повинен містити:

1) назву об'єднання громадян (повну, а також скорочену

відповідно до частини третьої статті 12-1 Закону «Про об'єднання громадян»), його статус та юридичну адресу;

2) мету та завдання об'єднання громадян;

3) умови і порядок прийому в члени об'єднання громадян, вибуття з нього;

4) права і обов'язки членів (учасників) об'єднання;

5) порядок утворення і діяльності статутних органів об'єднання, місцевих осередків та їх повноваження;

6) джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна об'єднання, порядок звітності, контролю, здійснення господарської та іншої комерційної діяльності, необхідної для виконання статутних завдань;

7) порядок внесення змін і доповнень до статутного документа об'єднання;

8) порядок припинення діяльності об'єднання і вирішення майнових питань, пов'язаних з його ліквідацією.

У статутному документі можуть бути передбачені інші положення, що стосуються особливостей створення і діяльності об'єднання громадян.

Статутний документ об'єднання громадян не повинен суперечити законодавству України.

6. Джерела формування грошових ресурсів та іншого майна об'єднання громадян, права об'єднання громадян і його структурних підрозділів по управлінню майном.

Об'єднання громадян може мати у власності кошти та інше майно, необхідне для здійснення його статутної діяльності.

Об'єднання громадян набуває право власності на кошти та інше майно, передане йому засновниками, членами (учасниками) або державою, набуте від вступних та членських внесків, пожертвоване громадянами, підприємствами, установами та організаціями, а також

на майно, придбане за рахунок власних коштів чи на інших підставах, не заборонених законом.

Громадські організації також мають право на майно та кошти, придбані в результаті господарської та іншої комерційної діяльності створених ними госпрозрахункових установ та організацій, заснованих підприємств.

Кошти та інше майно об'єднань громадян, в тому числі тих, що ліквідуються, не може перерозподілятися між їх членами і використовується для виконання статутних завдань або на благодійні цілі, а у випадках, передбачених законодавчими актами, за рішенням суду спрямовується в доход держави.

#### 7. Порядок організації і (або) ліквідації об'єднання громадян.

З метою припинення незаконної діяльності об'єднання громадян за поданням легалізуючого органу або прокурора суд може тимчасово заборонити окремі види діяльності або тимчасово заборонити діяльність об'єднання громадян на строк до трьох місяців.

Тимчасова заборона окремих видів діяльності об'єднання громадян може здійснюватись шляхом встановлення заборони на проведення масових заходів (зборів, мітингів, демонстрацій тощо), здійснення видавничої діяльності, проведення банківських операцій, операцій з матеріальними цінностями тощо.

За поданням органу, який звертався до суду щодо тимчасової заборони окремих видів або всієї діяльності об'єднання громадян, суд може продовжити цей термін. При цьому загальний термін тимчасової заборони не повинен перевищувати шість місяців.

При усуненні причин, що стали підставою для тимчасової заборони, за клопотанням об'єднання громадян його діяльність може бути відновлена судом в повному обсязі.

За поданням легалізуючого органу або прокурора рішенням суду об'єднання громадян примусово розпускається (ліквідується) у випадках:

1) вчинення дій, передбачених статтею 4 Закону «Про об'єднання громадян»;

2) систематичного або грубого порушення вимог статті 22 цього Закону;

3) продовження протиправної діяльності після накладення стягнень, передбачених цим Законом.

Суд одночасно вирішує питання про припинення випуску друкованого засобу масової інформації об'єднання громадян, яке примусово розпускається. (Статтю 32 доповнено частиною другою згідно із Законом N [3582-12](#) від 11.11.93).

Про примусовий розпуск (ліквідацію) об'єднання громадян реєструючий орган протягом п'ятнадцяти днів після набрання рішенням суду законної сили повідомляє у засобах масової інформації. (Статтю 32 доповнено частиною третьою згідно із Законом N [3582-12](#) від 11.11.93).

Рішення про примусовий розпуск всеукраїнських та міжнародних громадських організацій на території України приймається судом. (Частина четверта статті 32 в редакції Закону N 762-IV ([762-15](#)) від 15.05.2003).

Статут об'єднання громадян може включати зміст описання символіки даного об'єднання.

Об'єднання громадян можуть використовувати власну символіку.

Символіка об'єднання громадян затверджується відповідно до його статуту.

Символіка об'єднання громадян підлягає державній реєстрації у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

У статуті можуть передбачатися й інші положення, які відносяться до діяльності об'єднання громадян і, які не протиречать чинному законодавству. Розглянемо приклад статуту фізкультурно-спортивної організації.

ПОГОДЖЕНО

\_\_\_\_\_

СТАТУТ ЗАРЕЄСТРОВАНО  
реєстраційний номер \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2012 р.

Ухвалено на загальних зборах  
трудового колективу,  
протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**СТАТУТ**  
**громадської організації**  
**"Український гірськолижний клуб" (зразок)**

**1. Загальні положення**

1.1. Цей статут визначає порядок організації, діяльності та ліквідації громадської організації " Український гірськолижний клуб" (далі по тексті – Клуб). Повна назва Клубу: " Український гірськолижний клуб". Скорочена назва: "УГК".

1.2. Клуб створюється з метою сприяння розвитку гірських лиж в Україні, пропаганди гірськолижного спорту і відпочинку, розвитку дитячого спорту, організації спортивних змагань, розвитку співпраці між гірськолижними центрами і органами державного управління і місцевого самоврядування

1.3. Клуб діє як добровільне об'єднання громадян з місцевим статусом у відповідності із Законом України "Про об'єднання громадян", його діяльність поширюється на територію м. Києва і не ставить за мету отримання прибутку.

1.4. В своїй діяльності Клуб керується Конституцією України, Законом України "Про об'єднання громадян", чинним законодавством України та цим Статутом.

1.5. Діяльність Клубу здійснюється на принципах добровільності, рівноправності його членів, самоврядування, законності, гласності, виборності керівних органів, підзвітності їх Членам Клубу та дотриманні статутних положень.

1.6. Клуб з моменту державної реєстрації набуває статусу юридичної особи, має відокремлене майно, емблему, круглу печатку, штампи та бланки із своїм найменуванням, банківські рахунки.

1.7. Юридична адреса Клубу: м. Київ, вул. Грушевського 10, кімн. 221.

## **2. Мета та завдання клубу**

2.1. Клуб створено з метою консолідації зусиль і координації дій членів Організації у розвитку гірськолижного спорту в Україні, для підвищення престижу цього виду спорту в Україні, забезпечення соціального захисту прав та інтересів членів Організації.

2.2. Основними завданнями Клубу є:

2.2.1. сприяння пропагуванню гірських лиж та здорового способу життя;

2.2.2. забезпечення спілкування Членів Клубу навколо гірських лиж у клубному форматі;

2.2.3. проведення діяльності, спрямованої на розвиток гірськолижного спорту та підтримку спортсменів;

2.2.4. участь у підтримці дитячого та юнацького гірськолижного спорту;

2.2.5. сприяння утворенню та розвитку гірськолижних спортивно-туристичних комплексів;

2.2.6. захист законних інтересів своїх Членів, представництво їх інтересів у державних та громадських органах.

2.3. Клуб відповідно до покладених на нього завдань виконує такі функції:

2.3.1. Об'єднує Членів Клубу, забезпечує їх спілкування у клубному форматі а кординує їх діяльність;

2.3.2. підтримує культуру спілкування Членів Клубу, базовану на традиціях гірсько лижних клубів;

2.3.3. сприяння розробці та організації виконання програм розвитку гірських лиж, разом з Федерацією лижного спорту України та іншими громадськими організаціями;

2.3.4. сприяння організації проведення міських, національних та міжнародних змагань і зборів серед спортсменів і аматорів;



- 2.3.5. сприяння вивченню та узагальненню світового досвіду розвитку гірськолижного спорту, підготовці спортсменів-гірськолижників, медико-відновлювальних досягнень, нових технічних засобів, тощо;
- 2.3.6. сприяння пропагуванню гірських лижі через засоби масової інформації - пресу, радіо, телебачення та електронні засоби;
- 2.3.7. розвиває матеріально-технічну базу Клубу, сприяє проведенню роботи, спрямованої на створення спортивних об'єктів, їх інфраструктури та забезпеченню їх функціонування і експлуатації;
- 2.3.8. залучає громадян, трудові колективи підприємств, установ та організацій до благодійництва, спрямованого на розвиток гірських лиж;
- 2.3.9. сприяє зміцненню матеріально-технічної бази організацій, що підтримують та розвивають гірські лижі;
- 2.3.10. надає практичну, організаційну та методичну допомогу іншим громадським та спортивним організаціям у роботі по залученню населення до гірських лиж;
- 2.3.11. сприяє розвитку і реалізації перспективних програм за всіма напрямками статутної діяльності Клубу;
- 2.3.12. взаємодіє з державними та громадськими організаціями з питань розвитку гірських лиж в Україні;
- 2.3.13. здійснює розвиток та зміцнення зв'язків з всеукраїнськими, міжнародними та іншими спортивними організаціями;
- 2.3.14. надає допомогу у правовому та соціальному захисті Членів Клубу;
- 2.3.15. залучає для здійснення своєї статутної діяльності інші підприємства, установи, організації.
- 2.4. Для реалізації своїх статутних завдань Клуб має право:
- 2.4.1. виступати учасником цивільно-правових відносин, набувати майнових та немайнових прав;
- 2.4.2. представляти та захищати свої законні інтереси та законні інтереси своїх Членів у державних органах та об'єднаннях громадян;
- 2.4.3. отримувати від банків та інших кредитних організацій

короткострокові та довгострокові кредити і позики в національній та іноземній валюті;

2.4.4. в установленому порядку вносити пропозиції до органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадських організацій стосовно розвитку гірських лиж;

2.4.5. створювати підприємства, господарські товариства, установи і організації зі статусом юридичної особи з метою виконання статутних завдань Клубу.

### **3. Порядок прийому та вибуття з членів клубу**

3.1. Членами Клубу можуть бути особи, які:

3.1.1. досягли 21-річного віку;

3.1.2. дотримуються положень цього Статуту та Правил Клубу;

3.1.3. беруть активну участь в діяльності Клубу;

3.1.4. своєчасно сплачують членські внески.

3.2. Підставою для вступу до Членів Клубу є письмова заява претендента на членство, яка подається ним особисто до Ради Клубу.

3.3. Вступ до Членів Клубу та вихід з членства здійснюється за рішенням Ради Клубу.

3.4. Рішення Ради Клубу щодо членства приймається на засіданні Ради Клубу таємним голосуванням та оскарженню не підлягає.

3.5. Рада Клубу розглядає питання про прийняття до Клубу нового Члена лише за умови наявності трьох позитивних рекомендацій від Членів Клубу та наявності не більше одного Члена Клубу, який виступає проти вступу нового Члена.

3.6. Клуб може мати Почесних Членів. Почесним Членом Клубу може бути особа, яка:

3.6.1. досягла 35-ти річного віку;

3.6.2. здійснила вагомий внесок в розвиток гірських лиж;

3.6.3. дотримується положень цього Статуту та Правил Клубу;

3.6.4. бере активну участь в діяльності Клубу.

3.7. Питання про почесне членство в Клубі розглядається Радою Клубу за поданням Президента.

3.8. Члени Клубу сплачують щорічні членські внески у розмірах та в порядку, що визначаються Положенням про членські внески, затвердженого рішенням Ради Клубу.

3.9. Підставами для прийняття Радою Клубу рішення про припинення членства у Клубі є:

3.9.1. письмова заява Члена про добровільний вихід з членства, яка розглядається Радою Клубу у термін до тридцяти днів від дати надходження заяви;

3.9.2. несплата членського внеску у встановлений термін;

3.9.3. порушення положень Статуту Клубу, Правил Клубу та рішень Загальних зборів Клубу.

#### **4. Права та обов'язки членів клубу**

4.1. Члени Клубу мають право:

4.1.1. обирати та бути обраними до органів управління Клубу;

4.1.2. вносити на розгляд Загальних зборів Клубу, Ради Клубу, Ревізійної комісії пропозиції, клопотання та запити, пов'язані з його статутною діяльністю;

4.1.3. брати участь у роботі Загальних зборів Клубу;

4.1.4. брати участь у заходах, які проводить Клуб;

4.1.5. користуватися спортивними об'єктами та інфраструктурою Клубу;

4.1.6. використовувати символіку Клубу; при цьому, таке використання символіки Клубу може бути спрямованим лише на досягнення мети та виконання завдань Клубу, як це визначається цим Статутом та Правилами Клубу;

4.1.7. отримувати від органів управління Клубу інформацію про його статутну діяльність;

4.1.8. вийти із числа Членів Клубу за власним бажанням.

4.2. Члени Клубу зобов'язані:

- 4.2.1. дотримуватись положень Статуту Клубу та Правил Клубу, виконувати рішення Загальних зборів Клубу та Ради Клубу;
- 4.2.2. виконувати свої обов'язки, пов'язані з участю в діяльності Клубу;
- 4.2.3. своєчасно сплачувати членські внески відповідно до Положення про членські внески;
- 4.2.4. всебічно сприяти зміцненню авторитету Клубу.

## **5. Порядок утворення та діяльності органів управління клубу**

5.1. Управління Клубом здійснюється на демократичних засадах за активною участю всіх його Членів. Органами управління Клубу є Загальні збори, Рада Клубу, Президент, Виконавчий директор, Ревізійна комісія.

5.2. Вищим органом управління Клубу є Загальні збори Клубу. Вони вирішують всі питання, які відносяться до їх компетенції. Загальні збори не є представником у справах Клубу, а обмежують свою діяльність прийняттям рішень по справах Клубу. Загальні збори скликаються не рідше одного разу на рік.

5.3. В Загальних зборах Клубу беруть участь усі його Члени або уповноважені ними представники. Кожний Член Клубу (його представник), в тому числі Почесний Член Клубу, має на Загальних зборах один голос.

Брати участь у Загальних зборах Клубу за рішенням Ради Клубу з правом дорадчого голосу може Виконавчий директор.

Уповноваженим представником Члена Клубу може бути інший Член Клубу, якому перший делегує свій голос. Делегування голосу (призначення представника) повинно оформлятися довіреністю, яка завіряється Президента Клубу до початку роботи Загальних зборів. Один Член Клубу на Загальних зборах не може представляти більше, ніж 5 інших Членів Клубу.

5.4. Про проведення Загальних зборів кожному Члену Клубу повідомляються персонально не менш як за 30 днів до скликання Загальних зборів. В повідомленні точно вказується день і час, на який

скликаються Загальні збори, приміщення, в якому вони будуть проходити (адреса), перелік питань, які підлягають обговоренню і затвердженню Загальними зборами.

Будь-хто з Членів Клубу вправі вимагати розгляду питання на Загальних зборах за умови, що воно було ним поставлено не пізніше як за 20 днів до початку Загальних зборів. З питань, не включених до порядку денного, рішення можуть прийматися тільки за згодою більшості Членів Клубу (їх представників), присутніх на Загальних зборах.

5.5. До компетенції Загальних зборів відноситься:

5.5.1. затвердження Статуту Клубу, змін та доповнень до нього;

5.5.2. визначення основних напрямків діяльності Клубу;

5.5.3. обрання Президента Клубу, Членів Ради Клубу та Ревізійної комісії, затвердження Положення про Ревізійну комісію;

5.5.4. заслуховування річних звітів Президента Клубу, Ради Клубу та Ревізійної комісії;

5.5.5. вступ та/або об'єднання з іншими громадськими організаціями;

5.5.6. делегування окремих своїх повноважень Раді Клубу;

5.5.7. вирішення питань про реорганізацію та ліквідацію Клубу;

5.5.8. розгляд питань, що стосуються статутної діяльності Клубу;

5.5.9. Реалізує право власності Клубу.

5.6. Загальні збори вважаються повноважними, якщо присутня на них кількість Членів (їх представників) становить не менш як 2/3 від загального складу Членів Клубу, а з питань, які потребують кваліфікаційної більшості, – не менш як 3/4 від загального складу Членів Клубу.

5.7. З питань, що вказані в п.п. 5.5.1 та 5.5.7, рішення приймаються кваліфікаційною більшістю голосів, що становить 3/4 від загального складу Членів Клубу. З усіх інших питань рішення приймаються простою більшістю голосів відкритим або таємним голосуванням.

5.8. Позачергові Загальні збори скликаються Президентом Клубу в будь-якому випадку, якщо цього вимагають інтереси Клубу в цілому. Загальні збори повинні бути також скликані за вимогою Ради Клубу, Ревізійної Комісії, а також з будь-якого приводу за вимогою Членів Клубу, які становлять не менш як 1/3 від загального складу Членів Клубу. Вимоги щодо скликання позачергових Загальних зборів підлягають виконанню протягом 20 днів з дня їх заяви.

5.9. В період між Загальними зборами діяльністю Клубу керує Рада Клубу. Засідання Ради Клубу скликаються по мірі необхідності Президентом Клубу чи за вимогою 1/3 Членів Ради Клубу, але не рідше одного разу на квартал.

Рішення на засіданнях Ради Клубу приймаються більшістю голосів за умови присутності на них Членів Ради, що становлять не менш як 1/2 кількісного складу Ради. При рівності голосів під час голосування рішення вважається прийняте те, за яке проголосував Президент Клубу.

5.10. До складу Ради Клубу входять: Президент Клубу та шість Членів Клубу, які обираються на Загальних зборах Клубу строком на 5 років. Переобрання Члена Ради Клубу протягом строку його повноважень можливе тільки за його ініціативою або у випадку припинення його членства у Клубі.

5.11. До компетенції Ради Клубу належить:

5.11.1. обґрунтування та вибір напрямків діяльності Клубу з урахуванням цілей та завдань, визначених цим Статутом;

5.11.2. визначення шляхів здійснення та реалізації рішень Загальних зборів, організація їх виконання;

5.11.3. підготовка проектів порядку денного Загальних зборів, прийняття рішень про їх скликання;

5.11.4. розробка та затвердження Правил Клубу, Положення про членські внески, Положення про порядок використання майна Клубу, затвердження зразків символіки, ескізу печатки та штампу, іншої атрибутики Клубу;

- 5.11.5. вирішення питань про членство в Клубі, в тому числі про прийняття Почесних Членів;
- 5.11.6. прийняття рішень про створення, ліквідацію та реорганізацію підприємств та госпрозрахункових установ і організацій з метою виконання статутних завдань Клубу, затвердження їх статутів, призначення посадових осіб;
- 5.11.7. розробка та затвердження фінансових планів, кошторисів доходів та витрат, структури управління, штатного розкладу, інших нормативних документів, що регламентують статутну діяльність Клубу;
- 5.11.8. прийняття рішення про укладання договорів та угод, надання повноважень Виконавчому директору на їх підписання;
- 5.11.9. затвердження звітів Виконавчого директора, головного бухгалтера чи особи, яка виконує його функції, керівників юридичних осіб, заснованих Клубом, аналіз використання надходжень до Клубу, витрат та кошторису;
- 5.11.10. розгляд протестів на дії та рішення Виконавчого директора, конфліктних ситуацій, що виникають між ним та працівниками, вживання заходів до їх вирішення; винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності відповідальних осіб Клубу;
- 5.11.11. питання, що стосуються статутної діяльності Клубу та які не входять до компетенції Загальних зборів.
- 5.12. Порядок, форми і методи роботи, розподіл обов'язків між Членами Ради Клубу визначаються на його організаційному засіданні відповідно до даного Статуту. Зі складу Членів Ради вибирається Секретар Ради Клубу. З метою забезпечення функціонування Клубу, Ради Клубу за рішенням Ради Клубу можуть бути створені відповідні комітети по напрямкам діяльності Клубу. Члени Ради Клубу виконують свої обов'язки на громадських засадах.
- 5.13. Роботою Ради Клубу керує Президент Клубу, який обирається на Загальних зборах Клубу строком на 5 років. Переобрання Президента

Клубу протягом строку його повноважень можливе тільки за його ініціативою або у випадку припинення його членства у Клубі. Президент Клубу виконує свої обов'язки на громадських засадах.

5.14. Президент Клубу:

5.14.1. готує в попередньому порядку питання, які підлягають розгляду на засіданнях Ради Клубу, скликає Загальні збори та засідання Ради Клубу;

5.14.2. керує роботою та головує на Загальних зборах, засіданнях Ради Клубу, організовує виконання рішень Загальних зборів, Ради Клубу;

5.14.3. підписує протоколи Загальних зборів, Ради Клубу, засвідчує витяги із протоколів, підписує офіційні документи, договори, угоди, затверджені Загальними зборами, Радою Клубу, укладає контракт (трудовий договір) з Виконавчим директором;

5.14.4. представляє Клуб у відносинах з юридичними особами, державними органами з питань, що входять до компетенції Загальних зборів, Ради Клубу.

5.15. Якщо Президент Клубу з будь-яких причин тимчасово не в змозі здійснювати свої повноваження, то ці повноваження можуть бути ним делеговані тимчасово будь-якому Члену Ради Клубу, про що в письмовій формі повідомляються всі інші Члени Ради Клубу.

5.16. До закінчення повноважень Президент Клубу має право подати заяву Загальним зборам про звільнення його від обов'язків Президента Клубу за власним бажанням. Рішення з цього питання може бути прийнято тільки на чергових Загальних зборах.

5.17. Виконавчий директор Клубу призначається Президентом Клубу за погодженням з Радою Клубу.

5.18. Виконавчий Директор Клубу:

5.18.1. здійснює оперативне управління статутною діяльністю Клубу;

5.18.2. в межах штатного розкладу вирішує питання про прийняття на роботу та звільнення з роботи штатних працівників Клубу, застосовує до



них заходи заохочення та накладає стягнення; розподіляє обов'язки між працівниками Клубу;

5.18.3. за дорученням Ради Клубу представляє та захищає інтереси Клубу у відносинах з органами виконавчої влади, підприємствами, установами і організаціями, в тому числі іноземними, а також громадянами;

5.18.4. в межах повноважень та своєї компетенції, що визначаються рішеннями Ради Клубу, контрактом (трудовим договором), посадовою інструкцією, укладає договори, угоди, відкриває та закриває в банківських установах поточні та інші рахунки, підписує від імені Клубу фінансові та інші господарські документи;

5.18.5. розпоряджається коштами та майном Клубу згідно з положеннями цього Статуту, здійснює виконання фінансового плану, кошторисів доходів та витрат;

5.18.6. виконує інші дії в межах своєї компетенції.

5.19. Контроль за статутною діяльністю Клубу здійснює Ревізійна комісія, кількісний та персональний склад якої визначається Загальними зборами. Члени Ревізійної комісії обираються із складу Членів Клубу на Загальних зборах строком на 5 років і виконують свої обов'язки на громадських засадах. Члени Ради Клубу не можуть бути одночасно Членами Ревізійної комісії.

5.20. Ревізійна комісія здійснює свою діяльність відповідно до Положення про Ревізійну комісію, яке затверджується Загальними зборами.

5.21. Ревізійна комісія здійснює контроль за:

5.21.1. додержанням Членами та Почесними Членами Клубу вимог цього Статуту, Правил Клубу, рішень Загальних зборів;

5.21.2. збереженням майна, що належить Клубу на правах власності або знаходиться в його володінні та користуванні;

5.21.3. правильністю обліку, звітності та розрахунків Клубу.

5.22. Ревізійна комісія, не рідше одного разу на рік, звітує перед Загальними зборами.

## **6. Джерела надходження майна клубу та порядок його використання**

6.1. Клуб може мати у своїй власності споруди, будинки, обладнання, автотранспорт, кошти та інші активи, необхідні для його статутної діяльності.

6.2. Джерелами надходження майна Клубу є:

6.2.1. кошти та майно, передані Клубу його Членами;

6.2.2 кошти та майно, пожертвуване громадянами, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, в тому числі іноземними;

6.2.3. дивіденди, сплачені підприємствами, господарськими товариствами, заснованими Клубом;

6.2.4. проценти, що сплачуються банками, іншими фінансовими і нефінансовими установами та організаціями за використання тимчасово вільних коштів Клубу, в тому числі по депозитним рахункам, облігаціям та іншим цінним паперам;

6.2.5. інші пасивні доходи, в тому числі страхові виплати та відшкодування, роялті.

6.3. Майно та кошти Клубу використовуються для фінансування всіх напрямків діяльності, передбачених цим Статутом, а також для придбання матеріально-технічних засобів та утримання штатних працівників Клубу. Використання майна та коштів Клубу здійснюється у відповідності з фінансовими планами і кошторисами витрат, затверджених Радою Клубу.

6.4. Клуб вносить до бюджету обов'язкові платежі в порядку і розмірах, передбачених чинним законодавством.

6.5. З метою створення стійкого фінансового стану і відшкодування збитків, що виникають в результаті стихійного лиха та інших непередбачуваних обставин, Клуб здійснює страхування свого майна, майнових інтересів, здоров'я та життя відпочиваючих на гірських лижах в страхових організаціях у порядку, визначеному чинним законодавством.

## **7. Поточна діяльність клубу**

7.1. Клуб здійснює свою статутну діяльність як неприбуткова організація за рахунок членських внесків та пасивних доходів і не ставить за мету отримання від своєї діяльності прибутку. З метою виконання статутних цілей та завдань Клуб засновує підприємства, господарські товариства, організації у порядку, встановленому чинним законодавством.

7.2. Клуб здійснює розрахунки за своїми зобов'язаннями з підприємствами, організаціями, установами та громадянами в безготівковому порядку через банківські установи або готівкою. Касові та розрахункові операції здійснюються за правилами, визначеними законодавством України.

7.3. Розрахунки Клубу виконуються за розпорядженням Виконавчого директора в межах його компетенції або особи, що діє на підставі довіреності, завіреної Виконавчим директором, та особи, що здійснює організацію та ведення бухгалтерського обліку в Клубі.

7.4. Клуб відкриває поточні, валютні та інші рахунки в будь-якому банку для здійснення всіх видів розрахункових, кредитних та касових операцій на договірних умовах з банківськими установами.

7.5. Клуб здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність в порядку, встановленому чинним законодавством. Посадові особи Клубу за спотворення бухгалтерської та статистичної звітності несуть відповідальність, встановлену законодавством.

7.6. Клуб самостійно визначає кількість працюючих, структуру управління, штати, професійний та кваліфікаційний склад працівників, форми, системи, порядок та розміри оплати праці.

7.7. Працівники Клубу мають право на соціальне страхування та соціальне забезпечення в порядку, визначеному законодавством України.

## **8. Припинення діяльності клубу**

8.1. Припинення діяльності Клубу здійснюється шляхом його реорганізації або ліквідації.

8.2. Реорганізація здійснюється за рішенням Загальних зборів. При цьому вся сукупність прав та обов'язків, що належали Клубу, переходять до його правонаступника(ів).

8.3. Ліквідація Клубу здійснюється за рішенням Загальних зборів або за рішенням суду.

8.4. Ліквідація Клубу здійснюється ліквідаційною комісією, утвореною органом, що прийняв рішення про ліквідацію Клубу.

8.5. Ліквідаційна комісія оцінює майно та кошти Клубу, розраховується з державою та кредиторами, складає ліквідаційний баланс та надсилає його до органу, що призначив ліквідаційну комісію.

8.6. У разі ліквідації Клубу його активи повинні бути передані іншій неприбутковій організації відповідного виду або зараховані до доходу бюджету.

## **9. Порядок внесення змін та доповнень до статуту клубу**

9.1. Зміни та доповнення до Статуту Клубу мають бути виконаними у письмовій формі. Зміни та доповнення до Статуту набувають чинності після затвердження їх на Загальних зборах Клубу кваліфікаційною більшістю \_\_\_\_\_ голосів.

9.2. Про зміни, що сталися у статутних документах, Клуб повідомляє реєструючий орган у 5-денний термін.

Цей статут складено в 2 (двох) примірниках, кожен з яких має однакову юридичну силу.

Учасники (засновники)

1. Скачок Іван Петрович \_\_\_\_\_

2. Міщенко Валентин Сергійович \_\_\_\_\_

1. Які ви знаєте установчі документи спортивно-оздоровчої організації. Охарактеризуйте їх: найменування, місце знаходження, порядок управління діяльністю, а також інші відомості, передбачені законом для організацій певного типу відповідно до конкретної спортивно-оздоровчої організації, яка вам відома.
2. Наведіть конкретні приклади використання спортивно-оздоровчою організацією Установчого договору *повного товариства* і охарактеризуйте його складові елементи: а) розмір і зміст складеного капіталу; б) розмір і порядок зміни часток кожного із учасників у складеному капіталі; в) розмір, склад, строки і порядок внесення ними вкладів; г) відповідальність учасників за порушення зобов'язань по внесенню вкладів..
3. Визначте, з яких частин складається Засновницький договір *повного товариства* і охарактеризуйте кожну з них: а) загальні положення; б) сфера, предмет та цілі діяльності товариства; в) майно, засоби виробництва, прибуток та збитки товариства; г) права та обов'язки учасників; д) управління товариством; ж) зовнішньоекономічна діяльність товариства; з) припинення діяльності товариства; к) заключні положення.
4. Охарактеризуйте, яким чином діяльність спортивно-оздоровчих організацій залежить від правильно складеного Установчого договору *товариства на вірі*. Які елементи включає цей договір, у чому полягає їх сутність: а) розмір і склад складеного капіталу; б) розмір і порядок зміни часток кожного з повних учасників у складеному капіталі; в) розмір, склад, строки і порядок внесення ними вкладів, їх відповідальності за порушення обов'язків по внесенню вкладів; г) сукупність розмірів вкладів, які вносяться вкладниками (командитистами).

5. Визначте і охарактеризуйте частини Установчого договору *товариства на вірі*: а) найменування, місце знаходження та термін діяльності товариства; б) учасники товариства; в) предмет та цілі діяльності товариства; г) правовий статут товариства; д) складений капітал, фонди та майно товариства; ж) розподіл прибутку; з) права, обов'язки та відповідальність учасників товариства; к) переуступка часток участі; л) вихід учасника з товариства; м) виняток повного товариша з товариства; н) збори повних товаришів; о) повноважений товариства; п) облік, звітність, контроль; р) реорганізація та ліквідація товариства; с) прикінцеві положення.
6. Визначте, яким чином спортивно-оздоровча організація для досягнення ефективності у своїй діяльності використовує елементи Установчого договору *товариства з обмеженою відповідальністю*: а) умови про розмір установчого капіталу; б) розмір часток кожного з вкладників, відповідальність учасників за порушення зобов'язань по внесенню вкладів; в) склад та компетенції органів управління товариством; г) порядок прийняття ними рішень.
7. В чому полягає сутність Установчого договору *об'єднання юридичних осіб* (асоціації, союзи), дайте характеристику його основних завдань: а) умови про склад і компетенції органів управління об'єднанням; б) порядок прийняття ними рішень; в) порядок розподілу майна, яке залишилося після ліквідації об'єднання.
8. Визначте правову основу існування *об'єднання юридичних осіб* і дайте характеристику основних елементів Установчого договору: а) загальні положення; б) мета діяльності та завдання об'єднання; в) члени об'єднання, їх права та обов'язки; г) органи управління та виконавчі органи об'єднання; д) кошти та майно об'єднання; ж) внесення змін та доповнень до договору; з) припинення діяльності

об'єднання; к) реєстрація об'єднання.

9. Визначте і охарактеризуйте зміст статутів диференційовано, з урахуванням різноманітних організаційно-правових форм спортивно-оздоровчих організацій: а) статут товариства з обмеженою відповідальністю; б) статут акціонерного товариства; в) статут об'єднання громадян.
10. Які елементи статуту використовуються при створенні спортивно-оздоровчої організації (на прикладі спортивного клубу), дайте їх характеристику: а) загальні положення; б) мета та завдання клубу; в) порядок прийому та вибуття з членів клубу; в) права та обов'язки членів клубу; г) порядок утворення та діяльності органів управління; д) джерела надходження майна та порядок його використання; ж) поточна діяльність клубу; з) припинення діяльності клубу; к) порядок внесення змін та доповнень до статуту клубу.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Баглей В. Оформлення журналів реєстрації документів. Формування особових справ у ВНЗ / В. Баглей. Реєстраційні індекси // Секретар-референт. – 2007. – № 11 (ноябрь) – С. 21-23.
2. Беспянка Г. Інструкція з діловодства // Секретар-референт / Г. Беспянка. – 2007. – № 6 (июнь) – С. 9-13.
3. Беспянка Г. Розроблення Інструкції з організації роботи з документами, що містять комерційну таємницю / Г. Беспянка // Секретар-референт. – 2007. – № 10 (октябрь) – С. 9-16.
4. Бирик С. П. Ділові документи та правові папери / С. П. Бирик, Г. Н. Сюта. – Харків: ФОЛЮ; 2006; – С. 18-23.
5. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: Навч. посібник / А. Н. Діденко, 5-те вид. – К.: Либідь, 2006. – С. 52-53, 55-56, 96-98, 159-176.

6. Загорецька О. Документування договірної діяльності підприємств, установ і організацій // Секретар-референт / О. Загорецька. – 2004. – № 8 (август) – С. 9-12.
7. Іванова Т. В. Муніципальне діловодство: Навч. посібник / Т. В. Іванова, Л. П. Піддубна. – К.: Либідь, 2003; – С. 163-168.
8. Кожанова Т. Создание фирменного бланка // Секретар-референт / Т. Кожанова. – 2004. – № 10 (октябрь) – С. 16-19.



**Питання 14.1. Сутність і призначення бізнес-плану**

**Бізнес-план** – це ретельно підготовлений документ, котрий розкриває всі сторони будь-якого запроєктованого комерційного заходу, зокрема передбачуваної діяльності спортивно-оздоровчої організації. Він дозволяє передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї.

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його бажано розробити:

- у разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств і створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення;
- трансформації власності;
- започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

Основна **мета** розробки бізнес-плану полягає у плануванні господарської та іншої діяльності спортивно-оздоровчої організації на найближчий і віддалений періоди у відповідності з потребами ринку і можливостями отримання необхідних ресурсів для організації роботи.

До основних **завдань** розробки бізнес-плану належать:

- оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;
- визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;
- обґрунтування і вибір стратегії діяльності спортивно-оздоровчої організації, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї;

- оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції;
- визначення ступеня можливого господарського ризику;
- пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-
- інвестиційного проекту;
- прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять років.

Щодо конкретних умов господарювання в Україні бізнес-план має замінити за змістом та призначенням застосовуване раніше техніко-економічне обґрунтування доцільності розробки і реалізації будь-якого проекту.

У зв'язку з тим, що бізнес-план відбиває результати досліджень і організаційної роботи з метою обґрунтування конкретного напрямку діяльності спортивно-оздоровчої організації на певному ринку в сучасних умовах господарювання, він має спиратися на:

- конкретний проект виробництва певного товару (продукту чи послуг);
- всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності спортивно-оздоровчої організації (ситуаційний аналіз);
- глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозованих її змін;
- результати вивчення найбільш дієвих організаційних, техніко-економічних та фінансових важелів, застосовуваних у підприємстві; конкретних завдань інноваційного характеру;
- діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації.

Звичайно бізнес-план є одним із сукупності ділових документів, що визначають стратегію розвитку спортивно-оздоровчої організації. Особливістю бізнес-плану як стратегічно зорієнтованого документа треба

вважати узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей.

Добре розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям так званої бізнес-пропозиції, використовується у процесі переговорів з партнерами; він відіграє неабияку роль у підборі на роботу кваліфікованих фахівців; його обов'язково використовують задля залучення надійних інвесторів і кредиторів.

#### **Питання 14.2. Зміст і загальна методологія розробки бізнес-плану**

Починаючи розробку бізнес-плану, треба чітко уявляти собі, що кожний конкретний план має свої особливості і не існує якогось придатного на всі випадки життя універсального бізнес-плану.

Кожен бізнес-план має свої особливі риси залежно від того, в якій сфері починає працювати підприємець, який капітал він хоче отримати від банку чи інвестиційної компанії.

Незалежно від сфери діяльності та особливостей компанії, яка готує бізнес-план, можна визначити декілька стандартних *етапів*, які потрібно послідовно пройти при його розробці:

- визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мета визначається переліком проблем, які покликаний вирішити бізнес-план;

- чітке визначення кола читачів бізнес-плану. Потрібно уявляти, чи бізнес-план готується для внутрішнього використання персоналом фізкультурно-спортивної організації, чи він призначений для вивчення іншими особами, яких організація хоче бачити своїми інвесторами – майбутні акціонери, комерційні банки та ін;

- збір інформації для написання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, потрібної для розробки бізнес-плану, і накопичити деякий стартовий масив інформації для початку роботи над бізнес-планом.

– вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки.

Обсяг та ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою спортивно-оздоровчої організації і сфери її діяльності, цілями підприємництва, масштабами бізнесу, а також залежать від контактної аудиторії, на яку він розрахований.

Бізнес-план може бути розроблений за структурою, зображеною на рис.14.1.



*Рис. 14. 1. Орієнтована типова структура бізнес-плану*

Наведену схему бізнес-плану варто розглядати як типову, придатну для використання в різних проектах. Буквальне слідування їй у всіх випадках є недоцільним. Звичайно, мета розробки бізнес-плану визначає його зміст.

На практиці не існує стандартної, універсальної, єдиної для всіх випадків форми бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може і не бути детальним. Подана структура бізнес-плану охоплює усі головні розділи, котрі необхідно розробляти, оскільки кожний із них розкриває властиву лише йому функцію.

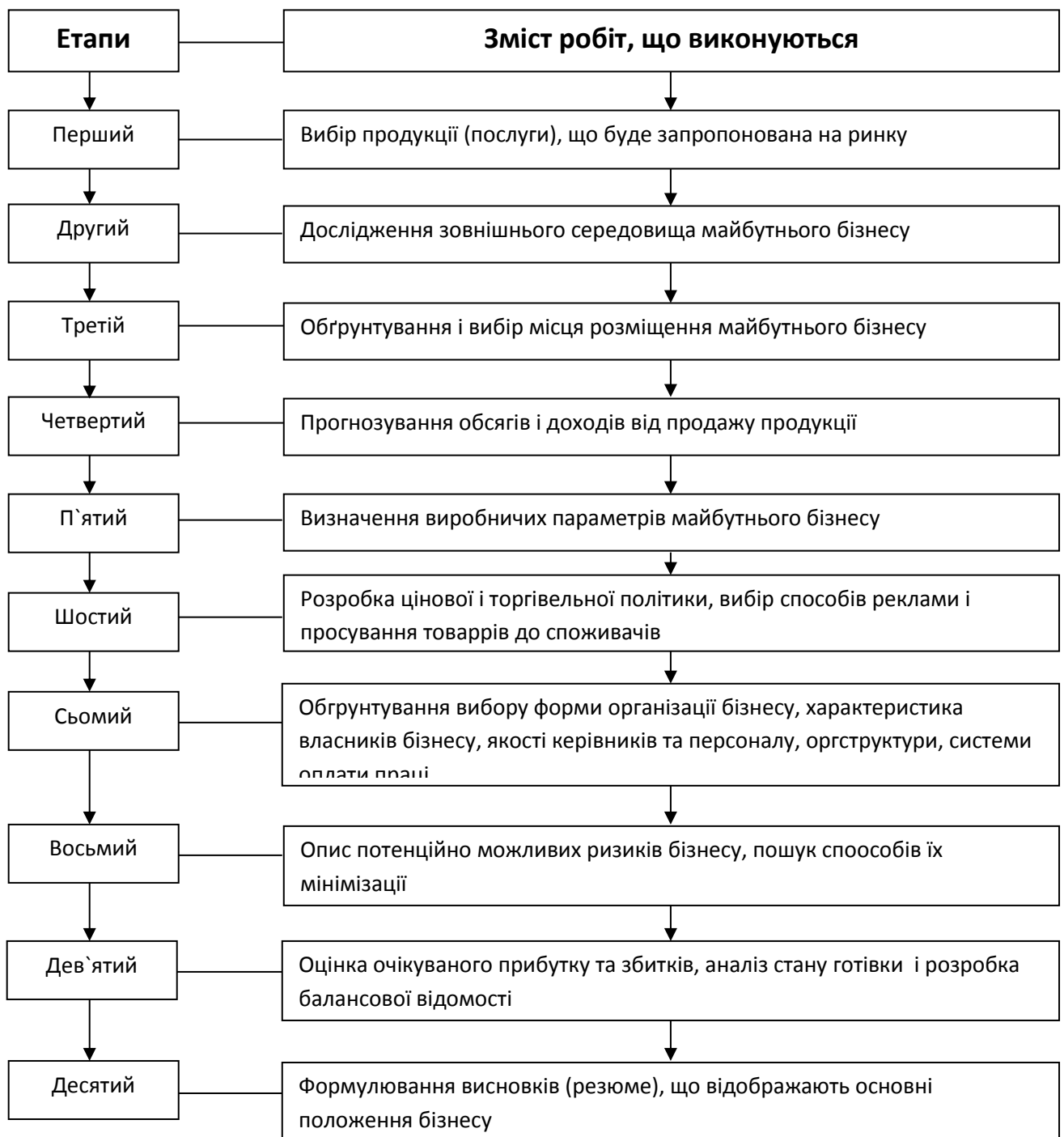
Розробка бізнес-плану є процесом створення моделі підприємницької діяльності. Тому цілком зрозуміло, що чим менше похибок буде зроблено за його обґрунтування, тим менше проблем постане перед спортивно-оздоровчої організації у процесі реалізації.

Процес складання бізнес-плану має свою обов'язкову внутрішню логіку (рис.14.2). Наведені етапи (логіка) є характерними для планування підприємницької діяльності насамперед малих та середніх спортивно-оздоровчих організацій.

Важливо підкреслити, що підприємці та менеджери не можуть без шкоди для якості “перестрибувати” через ключові етапи процесу складання бізнес-плану.

Розробка бізнес-плану практично розпочинається з розділу “*Продукція (послуги) спортивно-оздоровчої організації*”. Цей розділ необхідний для того, щоб переконати клієнтів у перспективності рекомендованого бізнесу і породити довіру до нього, описуючи переваги та особливості пропонованого продукту (послуги). В ньому акцентується увага на властивостях продукту, що виокремлюють його з аналогічних товарів, та вигодах (зиску), які (який) може мати клієнт, придбавши його.

Наступні два розділи “Оцінка ринку збуту” і “Конкуренція” за своїм змістом відбивають результати дослідження ринку, тобто охоплюють ідентифікацію власного цільового ринку, обґрунтування місця розміщення бізнесу, визначення власної конкурентної позиції, розрахунок матриці конкурентного профілю з метою об’єктивної оцінки конкурентів, оцінку місткості ринку і можливої власної частки на ньому, прогнозування обсягу річного продажу товару (послуги).



*Рис 14. 2. Послідовні етапи розробки бізнес-плану*

Основне завдання розділу *“Маркетинг-план”* полягає у викладі стратегії виходу свого бізнесу на ринок. Спочатку в ньому фіксується коротка характеристика загальної маркетингової стратегії, потім висвітлюється вибрана фізкультурно-спортивною організацією стратегія ціноутворення. Цей розділ має містити також опис каналів збуту продукції і рекламну програму. У заключній частині розділу висвітлюється, як має бути вирішена проблема сервісу та гарантійного обслуговування продукції, що потребує цього.

У розділі *“Виробничий план”* звичайно виокремлюють такі блоки: основні виробничі операції, машини й устаткування; сировина, матеріали, комплектуючі вироби; виробничі і невиробничі приміщення. Основна увага має бути приділена характеристиці виробничого процесу й організації його здійснення, формуванню матеріально-технічної бази і запасів матеріально-сировинних ресурсів.

*“Організаційний та юридичний плани”* є дуже важливими розділами бізнес-плану. Вони містять відповіді на такі блоки питань: організаційна схема управління; потреба бізнесу у різних категоріях персоналу; керівники й основні менеджери спортивно-оздоровчої організації, мотивація й оплата їхньої праці; необхідні фірмі консалтингові послуги; форма власності й організаційно-правова форма бізнесу, що започатковується.

Якісно розроблений бізнес-план не може обійтись без розділу *“Оцінка ризику і страхування”*. В ньому звичайно висвітлюються типи можливих ризиків у бізнесі; способи реагування на загрози бізнесу, якщо вони виникнуть; заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків; застосування хеджирування та страхування у сфері власного бізнесу.

Ключовим розділом бізнес-плану є “Фінансовий план”. Особливий інтерес він має для інвесторів, оскільки узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту. Фінансовий план включає три основні складові: план доходів і витрат (план прибутків та збитків); план грошових надходжень і виплат (плановий касовий бюджет або план руху готівки); плановий баланс.

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати точку беззбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції бізнесу повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, що зв’язані з її виготовленням і реалізацією. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупились за рахунок її доходів. Вона може бути розрахована за формулою 4.1:

$$T_{бз} = V_{зуп} / (Ц_{пр} - V_{пз}), \quad (14.1)$$

де:  $T_{бз}$  – точка беззбитковості (кількість одиниць продукції);  $V_{зуп}$  – загальні умовно-постійні витрати, грош. од.;  $Ц_{пр}$  – продажна ціна за одиницю продукції, грош. од.;  $V_{пз}$  – питомі змінні витрати, грош. од.

Складання плану грошових надходжень і витрат має на меті:

- визначити періоди, коли бізнесова діяльність може наразитися на дефіцит грошових коштів або їхній надлишок;
- розрахувати, скільки грошей треба буде позичити на ці періоди;
- зафіксувати, на що вони будуть витрачені;
- з’ясувати, коли вони можуть бути повернені.

Цей план формується на основі показників плану доходів і витрат з урахуванням очікуваних зрушень у надходженнях та виплатах грошових коштів. У певні періоди діяльності фірми виплати готівки можуть



перевищувати її надходження або навпаки. В таких випадках вирішується питання про отримання або надання короткострокової позики.

Плановий баланс спортивно-оздоровчої організації – це фінансовий документ, у якому її кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого – за джерелами фінансування на певну дату. Він відображає співвідношення між ресурсами (активами) організації та її зобов'язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами).

Звичайно заключним розділом бізнес-плану є *“Стратегія фінансування”*.

У цьому підприємець представляє свої міркування щодо:

- джерел і форм отримання фінансових коштів, які необхідні для реалізації підприємницького проекту;
- умов і строків повернення інвесторам вкладеного капіталу і отримання ними очікуваних доходів.

Джерелами і формами отримання фінансових коштів можуть бути комерційні кредити, банківські позики, кошти від продажу облігацій, кошти різноманітних інвестиційних установ, кошти приватних інвесторів. При цьому можливі різні варіанти поєднання акціонерного і позичкового інвестування. Мають бути також чітко визначені умови і порядок отримання фінансових коштів, відсоток плати за кредит або частка участі у прибутку підприємця.

Після завершення розробки всіх визначених заздалегідь розділів бізнес-плану складається резюме, у якому мають бути відображені особливі риси майбутнього бізнесу, його переваги та основні фінансово-економічні показники. При оформленні готового бізнес-плану резюме розміщують на початку.

### **Питання. 14.3. Структура бізнес-плану**

Ця схема наближена до структури, за якою розробляються бізнес-плани для Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку.

Потрібно враховувати, що за такою схемою розробляються бізнес-плани, призначені для отримання, фінансування або для контактів з потенційними партнерами. Бізнес-плани, призначені для внутрішнього користування, можуть бути дещо спрощеними.

Запропонована схема не є догмою, а лише деякою універсальною основою, на яку можуть накладатися різноманітні моменти, пов'язані з розробкою бізнес-планів конкретних проектів.

1. Короткий опис проекту (резюме).
2. Компанія.
3. Ринок.
4. Проект.
5. План впровадження проекту.
6. Додатки.

Розглянемо докладніше рекомендований зміст бізнес-плану.

#### **14.3.1. Короткий опис проекту**

Короткий опис проекту (*резюме*) складається, як правило, вже після того, як закінчено розробку всього бізнес-плану. Воно повинно містити головну мету, структуру, фінансові потреби та переваги проекту. В резюме, для того щоб зацікавити потенційного партнера, потрібно довести, що саме його справа матиме успіх. Це своєрідна візитка майбутньої справи, тому треба чітко, переконливо викласти головні положення проекту, а саме: мету, тобто чим буде займатися підприємство чи організація (товар чи послуга та її переваги), скільки коштів потрібно для цієї діяльності, фінансові прогнози, прогноз попиту на його продукцію чи послуги і чому підприємець вважає, що його справа матиме успіх.

У цьому розділі подається така інформація:

- повна назва та адреса підприємства;

- спонсори проекту – прізвища людей, залучених до проекту та їх координати;
- місце розташування;
- суть запропонованого проекту (кілька речень стосовно мети проекту);
- обґрунтування проекту (коротко пояснити, чому проект матиме економічний сенс);
- прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості та очікуваних результатів проекту, а також строків погашення займів).

Коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості – короткий опис ринку (описати ринкові можливості, які буде використовувати Ваш проект і головний аргумент – чому проект буде успішним, не зважаючи на існуючі товари та послуги, які задовольняють потреби вибраного сегмента ринку). Максимальний обсяг розділу – дві сторінки.

### **14.3.2. Компанія**

Докладно описати Ваше підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера, що Ваша компанія дієздатна, має налагоджене виробництво та спроможна генерувати прибуток. Показати інвестору (потенційному партнеру), що керівництво компанії добре обізнане зі станом справ на підприємстві.

Рекомендується така **структура** розділу:

- 1. Загальний опис компанії та її комерційної діяльності.**
- 2. Дата створення** компанії та її юридична форма; що компанія виробляє та (або) які послугу надає; коротка історія підприємства; власники та акціонери, розподіл власності; кількість працюючих; збут, прибуток та обсяги виробництва за минулий рік.
- 3. Управлінський апарат та персонал.**
- Дати коротку **характеристику менеджерів**, період їх роботи в компанії, освіта, кваліфікація та досвід роботи в даній галузі.

5. **Основні групи товарів та послуг.** Описати основні групи товарів та послуг, які компанія виробляє та реалізує, місце компанії на ринку; охарактеризувати головних клієнтів компанії; описати динаміку збуту товарів та послуг протягом останніх двох-трьох років діяльності.

6. **Маркетинг та збут.** Описати: схему розповсюдження товарів; принципи ціноутворення; рекламну діяльність фірми; методи стимулювання продажу; сервісні послуги компанії (гарантійне обслуговування і т. д.); формування компанією громадської думки.

7. **Інфраструктура та виробництво** компанії. Опис інфраструктури компанії включає: територію, стан землі та споруд; обладнання (кількість, тип, технічний стан, вік та зношеність); балансову та залишкову вартість, а також ринкову ціну приміщень та обладнання компанії; наявні сертифікати, спеціальні дозволи та ліцензії.

8. **Виробництво компанії.** У загальних рисах висвітлити процес виробництва основної продукції компанії, а також дати відповідь на такі запитання: де будуть виготовляти товар (на діючому виробництві чи це буде нове підприємство); які виробничі можливості підприємства; де, в якій кількості, за якими цінами потрібно купувати сировину та матеріали, яка репутація постачальників сировини, їх досвід роботи; наявність виробничих відходів, токсичних речовин та їх розміщення.

При відповіді на ці запитання треба проаналізувати стан справ на два-три роки вперед, а для великих підприємств чи значних за обсягом виробництв – на чотири-п'ять років.

У заключній частині цього розділу потрібно знайти місце розрахунку розміру витрат на охорону навколишнього середовища, оскільки це є обов'язковою умовою подальшого перетворення бізнес-плану в діюче виробництво.

9. **Фінансовий стан.** Розглянути фінансові результати останнього року діяльності підприємства, проаналізувати тенденцію збуту, пояснити причини появи особливо високих або низьких показників, пояснити

тенденцію прибутковості, показати баланс між заборгованостями та акціонерним капіталом та ін.

Важливим пунктом у цьому розділі є кредитна історія підприємства. Потрібно написати, чи раніше (протягом останніх двох-трьох років) підприємство отримувало кредити, якщо отримувало, то які суми, в яких кредитних установах, на який термін, чи були кредити повернуті вчасно, чи має компанія заборгованості по кредитах на даний момент та ін. Істотну роль для отримання нового кредиту можуть відіграти відгуки та рекомендації кредитних організацій, з якими компанія співпрацювала раніше. Такі документи, як правило, включаються в додатки до бізнес-плану.

### **14.3.3. Ринок**

*Проаналізувати* стан галузі, в якій організація хоче працювати. Типовий процес дослідження ринку включає чотири *етапи*:

- визначення інформації, потрібної для аналізу;
- пошук та збирання даних;
- аналіз даних;
- реалізація заходів, що дають змогу використати ці дані.

Дуже важливо правильно сформулювати ідею нового підприємства з урахуванням дійсного стану справ у сфері діяльності та визначити тенденції її розвитку.

Цей розділ вимагає комплексного розгляду таких питань:

- визначення кола споживачів, прогноз їх платоспроможного попиту;
- прогноз цін;
- прогноз обсягів реалізації;
- вивчення динамки продажу в галузі;
- вивчення можливостей, переваг, недоліків потенційних конкурентів, резервів їх випередження;
- скільки нових фірм виникло в цій галузі за останні три роки;
- кількість нових продуктів, які вийшли на ринок;

- фактори макросередовища (політичні, економічні, культурні та ін.), які можуть змінити поточний стан ринку в найближчі два-три роки;
- аналіз можливостей та загроз ринку.

Пропонується така структура розділу:

1. Загальне визначення та місткість ринку.

2. Розробляючи прогноз споживання, потрібно визначити, який з клієнтурних ринків буде зацікавлений у Вашому товарі. Таких ринків може бути п'ять:

- споживчий ринок – окремі особи та господарства, які можуть придбати товари та послуги для особистого споживання;

- ринок виробників - підприємства, які купують товари і послуги з метою їх використання у процесі виробництва;

- ринок посередників - підприємства, які купують товари та послуги з метою їх перепродажу;

- ринок державних установ - організації, які купують товари та послуги з метою їх використання у сфері комунальних послуг;

- міжнародний ринок - закордонні покупці, включаючи закордонних споживачів, виробників, посередників та державні установи.

3. Провести сегментування ринку, тобто визначити ту групу споживачів, на яку орієнтовано товар. Основою для сегментування є певні ознаки: потреби, рівень доходів, географічне розташування, споживчі ознаки.

Бажано описати недавню історію ринку, на якому працює компанія, а також дати приблизну поточну і прогнозовану (на два-три роки) місткість ринку в товарному та грошовому вираженні.

4. Середовище і тенденції ринку. Описати теперішній стан ринку в таких сферах: ринковий попит, включаючи платоспроможність та поведінку основних груп клієнтів; ринкові поставки необхідних товарів, включаючи найтипівіші канали розподілу; основні типи товарів, які задовольняють потреби та відповідають вимогам якості; політика цін та платежів.

Потрібно визначити політичні (регулятивні), економічні, технологічні та (або) соціальні тенденції, які можуть суттєво вплинути на стан ринку в найближчі два-три роки, а також спрогнозувати результат впливу цих тенденцій.

У цьому розділі потрібно провести аналіз конкурентів компанії: визначити основні типи конкурентів (прямі конкуренти, потенційні конкуренти, товари-субститути), для кожного типу назвати конкретних конкурентів, дати їх коротку характеристику, виявити основні сильні та слабкі сторони.

5. Можливості та загрози ринку. Розглянути основні можливості, які можуть бути основою успіху проекту, а також основні загрози пов'язані з ринковим середовищем, і вказати, як можна зменшити їх вплив.

#### **14.3.4. Проект**

1. Суть запропонованого проекту.  
2. Опис проекту дає можливість підприємцю переконати інвестора в тому, що:

- проект має сенс;
- проект буде приносити прибуток;
- ви добре знаєте сферу, в якій збираєтесь працювати;
- ви продумали всі фактори, які впливають на проект;
- ваш бізнес знаходиться у задовільному стані;
- ви не забуваєте про інтереси партнерів та інвесторів.

3. Опис та логічне обґрунтування проекту.

Описати ідею проекту: мету і сферу діяльності, в якій пропонується втілити проект; яку продукцію чи товар Ви будете випускати, які послуги надавати чи яку діяльність здійснювати (виробляти нову продукцію, поліпшувати існуючу продукцію, поліпшувати діяльність, купувати та продавати, модернізувати підприємство, приміщення та обладнання); дати логічне обґрунтування проекту, тобто пояснити чому даний план має сенс.

#### 4. Призначення коштів та джерела фінансування проекту.

Викласти план отримання коштів для створення чи розширення підприємства, тобто вказати: скільки коштів потрібно для реалізації даного проекту; джерела отримання коштів; очікуваний термін повернення вкладених коштів та отримання інвесторами прибутку.

#### 5. Коротко описати вартість проекту за такими категоріями:

- нові закупки (земля, приміщення і споруди, включаючи транспортування, страхування, установку та будівництво);
- поліпшення інфраструктури;
- збільшення обігових коштів (початкові витрати, додаткові запаси сировини і готових виробів, нові адміністративні витрати та витрати на маркетинг та збут);
- непередбачені витрати проекту (приблизно 15-20% від суми перших трьох категорій витрат).

Якщо підприємство планує купівлю обладнання, потрібно вказати його кількість, тип, виробника обладнання, а також у кого і на яких умовах воно буде придбано.

Особливу увагу слід приділити джерелам, за рахунок яких буде здійснюватись фінансування проекту. Джерела розподіляють на категорії, наприклад:

- власні грошові кошти компанії (наявні і заплановані);
- зовнішнє фінансування (грошові та товарні кредити, інвестиції).

#### 6. Умови фінансування та застава.

Розглядаючи умови фінансування проекту, слід точно вказати суму кредиту, а також докладно розробити графіки його отримання та погашення.

Потрібно розглянути такі аспекти:

- умови кредитування: сума необхідного кредиту; графік погашення кредиту; термін кредиту або позики; процентна ставка; пільговий період для



погашення кредиту (позики); умови виплати позичкового процента; умови виплати основної суми позики;

– ринкову вартість заставного забезпечення, що пропонується для гарантування позики, за результатами експертної оцінки майна.

#### 7. Прибутковість проекту.

Цей розділ бізнес-плану розробляється з метою узагальнення картини попередніх складових частин плану, але подає їх у вартісному вираженні. Розрахунки фінансового плану дають можливість дійти висновку про реальність проекту з економічного погляду. Це допоможе передбачити проблеми і порівняти реальний стан справ із запланованим.

Найчастіше прогноз робиться на три роки, причому, на перший рік дається щомісячна розбивка, на другий – щоквартальна, а на третій рік подаються загальні результати за дванадцять місяців.

Розділ включає в себе такі документи:

- прогноз обсягу реалізації;
- прогнозований звіт про доходи підприємства;
- прогнозований баланс;
- звіт про рух грошових засобів;
- динаміку змін і основних фінансових коефіцієнтів.

Прогноз обсягу реалізації дає уяву про ту частку ринку, на яку розраховує підприємство. Цей документ складається на основі вивчення ситуації на ринку.

#### 8. Звіт про доходи підприємства вміщує:

- надходження від продажу товарів (реалізації послуг);
- витрати на виробництво товарів;
- загально-виробничі витрати (за видами);
- відрахування в бюджет;
- чистий прибуток.

Звіт про рух грошових засобів – це документ, за допомогою якого можна оцінити рух коштів під час реалізації проекту з розбивкою за часом (а саме, скільки коштів необхідно до початку реалізації і під час виконання роботи). Головна мета цього звіту переконатись у можливості забезпечення синхронності надходжень та витрат грошей, а також перевірити можливість ліквідності справи в разі необхідності.

Динаміка змін і основних фінансових коефіцієнтів показує, як змінюється в процесі реалізації проекту основні фінансові коефіцієнти:

- валового прибутку;
- операційного прибутку;
- чистого прибутку;
- швидкої ліквідності;
- співвідношення власних та залучених засобів;
- погашення кредит орної заборгованості та ін.

Потрібно докладно описати припущення, згідно з якими розроблявся прогноз базового варіанту реалізації проекту, докладно розглянути показники прибутковості та показники ліквідності проекту.

#### 9. Розрахунок точки беззбитковості проекту.

Бажано провести розрахунок точки беззбитковості проекту в товарному та грошовому виразі.

#### 10. Оцінка ризику.

Про ризик проекту необхідно говорити, тому що це:

- покаже кредитору, що ви реально оцінюєте ситуацію;
- допоможе вам передбачити ризик та зменшити його;
- сприятиме розумінню кредитора, що ви в змозі вийти з важкого становища.

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться суто експертними методами, тобто шляхом оцінювання. Найважливіше тут – вміння розробника бізнес-плану заздалегідь передбачити всі можливі види

ризиків. Ризики можна класифікувати за джерелом виникнення: господарський, пов'язаний з особистістю людини, та пов'язаний з природними факторами. Спектр ризиків дуже широкий – від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травмування персоналу.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому.

Потрібно також провести так званий аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, проводиться такий самий розрахунок ще для двох крайніх випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм - випадок, коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
- розрахунок за найкращим сценарієм – випадок, коли зовнішні фактори максимально сприяють реалізації проекту.

Результати аналізу чутливості в бізнес-плані можуть бути представлені в спрощеному вигляді (тобто менш деталізовано, ніж для базового варіанту), повністю його можна включити в додатки до бізнес-плану.

При найгіршому сценарії реалізації проекту повинна забезпечуватись така прибутковість, яка дала б можливість компанії виконати свої зобов'язання перед кредиторами або партнерами.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно показати також профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику.

#### **14.3.5. План впровадження проекту**

Розробляється докладний план здійснення проекту. Цей план доцільно викласти у вигляді таблиці 14.1.

Таблиця 14.1

#### **План здійснення проекту**

№ пор.	Дія, яку потрібно виконати	Термін	Відповідальний за виконання працівник компанії

У плані слід вказати всі ключові події, що є запорукою успішного здійснення проекту, наприклад, термін підписання угоди про надання кредиту, термін отримання першого траншу та ін.

Потрібно також визначити будь-який зовнішній вплив фактору часу на проект, наприклад, задаток втрачається або повна виплата не отримана протягом певного періоду часу.

### 14.3.6. Додатки

У додатки до бізнес-плану включається вся важлива інформація, яка не ввійшла до пояснювальної записки: повні резюме менеджменту компанії; копії фінансових звітів компанії; рекомендаційні листи від кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; копії договорів пов'язаних з реалізацією проекту; копії ліцензій, авторських свідоцтв і т.д.

## ? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ

1. Визначте поняття «бізнес-план». Охарактеризуйте основні причини розробки бізнес-плану: а) у разі організації нової фірми; б) об'єднання існуючих підприємств і створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; в) трансформації власності; г) започаткування зовнішньоекономічної діяльності.
2. Назвіть основну мету та завдання бізнес-плану.
3. Добре розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям так званої бізнес-пропозиції. Назвіть у яких випадках використовується бізнес-план: а) у процесі переговорів з партнерами; б) він відіграє неабияку роль у підборі на роботу кваліфікованих фахівців; в) його обов'язково використовують задля залучення надійних інвесторів і кредиторів.

4. Розкрийте основні етапи розробки бізнес-плану. Чим пояснюється їх багатогранність? Запропонуйте класифікацію етапів розробки бізнес-плану у фізкультурно-спортивній організації: а) визначення мети; б) визначення кола читачів бізнес-плану; в) збір інформації для написання бізнес-плану; г) вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки.
5. Визначте структуру бізнес-плану, опишіть послідовність і взаємозв'язки його розділів: а) резюме; б) продукція фірми; в) оцінка ризику збуту; в) конкуренція; г) маркетинг-план (стратегія маркетингу); д) виробничий план; ж) організаційний план; з) юридичний план; к) оцінка ризику і страхування; л) фінансовий план; м) стратегія фінансування.
6. Наведіть конкретні приклади використання фізкультурно-спортивною організацією бізнес-плану і охарактеризуйте його особливості, переваги і недоліки: а) фінансові, б) матеріально-технічні, в) людські, г) інформаційні.
7. Охарактеризуйте яким чином діяльність спортивно-оздоровчих організацій залежить від змісту бізнес-плану: опису проекту; компанії; проекту; плану впровадження проекту.
8. Визначте, яким чином спортивно-оздоровча організація для досягнення ефективності у своїй діяльності реагує на зміни і доповнення у бізнес-плані: а) політичного середовища (конституційні основи, особливості законодавства, форми власності, політична стабільність і т. ін.); б) соціального середовища (соціальні і етичні норми, погляди і т. ін.), в) економічного середовища (рівень життя, капітал, поставщики, кон'юнктура, ціни і т. ін.), г) ресурсного середовища (робоча сила, природні ресурси, інфраструктура, територіальне положення і т. ін.), д) технологічного середовища (розвиток науки, технологій і т.

ін.).

9. Які додатки включаються до бізнес-плану, охарактеризуйте їх стосовно конкретної спортивно-оздоровчої організації: а) інформація, яка не ввійшла до пояснювальної записки; б) повні резюме менеджменту компанії; в) копії фінансових звітів компанії; г) рекомендаційні листи від кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; д) копії договорів пов'язаних з реалізацією проекту; ж) копії ліцензій, авторських свідоцтв.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Антонова З.Г. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие / З. Г. Антонова, А. И. Байкалов, Л. Е. Неева. – Томск, 1996.
2. Берл Густав. Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху / Берл Густав. – М., 1995.
3. Бизнес-план / Под ред. Р. Г. маниловского. – М., 1995.
4. Бизнес-планирование / Под ред. В.М. Попова. – М.: «Финанси и статистика», 2000.
5. Буров В.П. Бизнес-план (методика составления) / В.П. Буров, В. А. Морошкин, О. К. Новиков. – М., 1995.
6. Завгородній А. Як скласти бізнес-план / А. Завгородній // Подат. Планування. – 2000. - № 2. – С. 87.
7. Липсиц И. В. Бизнес-план – основа успеха / И. В. Липсиц. – М., 1992.
8. Лунев Н. Н. Бизнес-план для получения инвестиций / Н. Н. Лунев, Л. М. Макаревич. – М., 1995.
9. Макарова В. Д. Бизнес-планирование / В. Д. Маркова, Н. А. Кравченко. – Новосибирск, 1994.
10. Про затвердження Положення про типовий бізнес-план: Наказ Фонду держ. майна України № 301 // Правові аспекти приватизації Укр. – К., 1996. – Т 1. – С. 316-324.

11. Сборник бизнес-планов / Под ред. В.М. Попова. – М.: «Финансы и статистика», 1998.
12. Сухова Л. Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия / Л. Ф. Сухова, Н. А. Чернова. – М.: «Финансы и статистика», 1999.
13. Схема бізнес-плану // Податкове планування. – 2000. - № 2. – С. 98-102.
14. Фінансовій бізнес-план / Под ред.. В. М. Попова. – М.: «Фінансі и статистика», 2000.
15. Циферблат Л. Ф. Бизнес-план: работа над ошибками / Л. Ф. Циферблат. – М.: «Фінансі и статистика», 1999.
16. Энгсль Э. Составление бизнес-плана / Э. Энгсль, Б. Шульц, Форд и др. – М., 1995.



**Питання 15.1. Технологія створення спортивно-оздоровчої організації:  
загальна характеристика**

Створення спортивно-оздоровчої організації – це достатньо складний і багатогранний процес, для якого характерна певна технологія.

**Технологію створення спортивно-оздоровчої організації можна визначити як систему формалізованих** (за допомогою нормативно-правових актів різного рівня і характеристик) *процедур і операцій організаційного характеру, які виконуються засновниками, керівниками і співпрацівниками у певній послідовності з використанням установлених форм документів.*

При цьому **операція розглядається як закінчена цілеспрямована дія, яка спрямована на виконання певного завдання організаційного, економічного, соціального або іншого характеру.**

Кожна операція виконується відповідно до певних правил і повинна бути пов'язана з попередніми і наступними операціями технологічного циклу. Являючись початковою ланкою процесу управлінської діяльності, операція набуває особливого значення з точки зору її організації. До того як приступити до виконання певної операції, виконавець повинен бути відповідно підготовленим. В його підготовленості особливого значення набувають операційно-процедурні (технологічні) карти, посадові інструкції, нормативи та інші матеріали.

**Процедура** – це система послідовно реалізуючих правил про виконання у певному порядку різних операцій, які призводять до рішення завдань, що стоять перед управлінською системою.

Технологія створення спортивно-оздоровчої організації, як і будь-яка інша управлінська технологія, характеризується процесами руху і обробки головним чином документальної інформації, яка надає офіційний характер



статусу, напрямам діяльності організації та діям її працівників, а документам – юридичну силу.

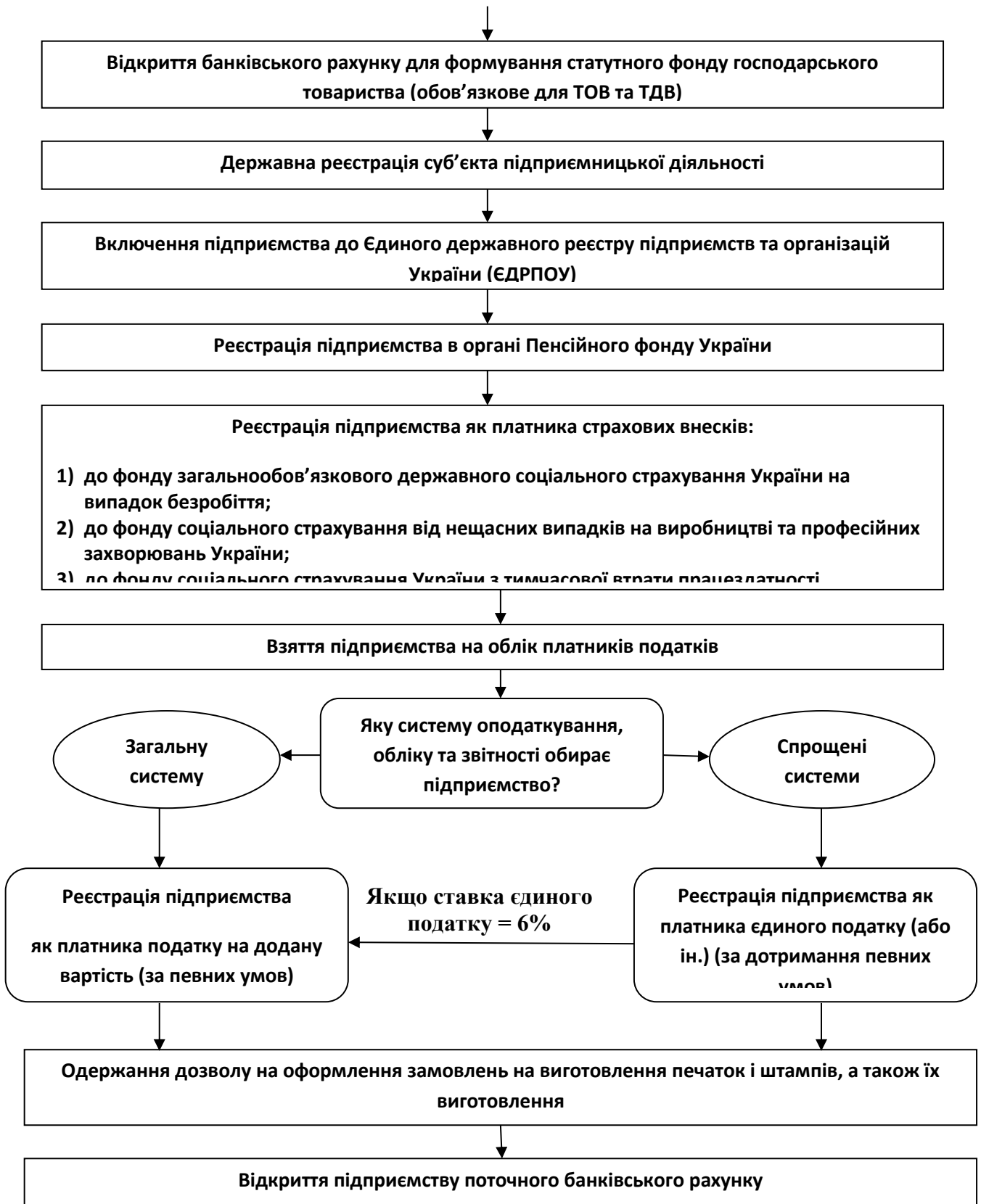
Аналіз діючого законодавства і практики заснування різноманітних організацій дає можливість констатувати, що технологія створення спортивно-оздоровчої організації включає три основні процедури, алгоритм виконання яких чітко заданий такими законодавчими актами, як Цивільний кодекс України (2003), Закон України «Про об'єднання громадян» (2009), Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (2000) та ін. (рис. 15.1).

До групи основних процедур входять:

- 1) вибір організаційно-правової форми;
- 2) інституціоналізація;
- 3) ліцензування діяльності спортивно-оздоровчої організації.

Разом з тим технологія створення спортивно-оздоровчої організації включає й інші процедури, які характеризуються як допоміжні, і до яких відносяться порядок фінансування діяльності спортивно-оздоровчої організації, забезпечення її функціонування необхідними інвентарем і обладнанням, кадрами і дещо інші. З одного боку, ці процедури більш тісно пов'язані з технологіями інших етапів процесу управління. З іншого боку, без них неможливо, як буде показано нижче, повністю реалізувати технологію створення спортивно-оздоровчої організації. Характерною особливістю допоміжних процедур є менш жорстока регламентація їх виконання.

Розглянемо основні процедури технології створення спортивно-оздоровчої організації зі змістовної точки зору за допомогою аналізу операцій, які входять до них.



*Рис. 15.1. Розгорнутий алгоритм дій при реєстрації підприємницької діяльності спортивно-оздоровчої організації*

## **Питання 15.2. Процедура вибору організаційно-правової форми спортивно-оздоровчої організації**

Будь-яка галузь народного господарства ринкової економіки – це синтез прибуткових і неприбуткових організацій, які мають різноманітні цілі, механізм господарювання і управління. У зв'язку з цим при створенні прибуткових і неприбуткових спортивно-оздоровчих організацій використовуються різні технології.

Тому в ході *першої операції* в рамках процедури, що розглядається, необхідно прийняти управлінське рішення з наступного приводу: *буде створена спортивно-оздоровча організація прибуткова чи неприбуткова?*

Прибуткові і неприбуткові спортивно-оздоровчі організації потенційно можуть створюватися в різних організаційно-правових формах.

Тому в ході *другої операції* в рамках процедури, що розглядається, необхідно прийняти управлінське рішення з наступного приводу: *в якій конкретно організаційно-правовій формі буде створена спортивно-оздоровча організація?*

Відповідно до Закону України «Про об'єднання громадян» (2009), громадські організації, які створюються, можуть реєструватися і в зв'язку з цим отримувати права юридичної особи або функціонувати без державної реєстрації і отримання прав юридичної особи. В останньому випадку, спортивна організація, що створюється не може вести власну фінансово-господарську діяльність. Отже, тренерсько-викладацька та інша діяльність у фізкультурно-спортивній організації, яка створена у формі об'єднання громадян без створення юридичної особи, може існувати лише у формі індивідуального підприємництва або на громадських засадах.

В ході *третьої операції* в рамках процедури, що розглядається необхідно прийняти управлінське рішення з наступного приводу: *буде чи ні спортивно-оздоровча організація (якщо прийнято рішення про її створення у формі об'єднання громадян) придбавати права юридичної особи?*

Таким чином, процедура вибору організаційно-правової форми, як складової частини технології створення спортивно-оздоровчої організації, включає три послідовні операції, в процесі яких засновник повинен прийняти управлінське рішення з приводу:

1. Базової (прибуткова чи неприбуткова) форми інституціоналізації спортивно-оздоровчої організації.

2. Конкретної організаційно-правової форми, в якій буде інституціоналізована прибуткова (неприбуткова) спортивно-оздоровча організація.

3. Придбавання чи не придбавання спортивно-оздоровчою організацією прав юридичної особи в тому випадку, якщо вона буде створюватись у формі об'єднання громадян.

### **Питання 15.3. Процедура інституціоналізації спортивно-оздоровчої організації**

**Інституціоналізація передбачає:** 1) заснування будь-яких нових громадських інститутів, тобто організацію громадської діяльності і соціальних відносин, які втілюють в собі норми економічного, політичного, правового, морального і т. ін. життя суспільства; 2) правове і організаційне закріплення тих чи інших громадських відносин.

Процедура інституціоналізації спортивно-оздоровчої організації включає 12 операцій, які здійснюють засновник, керівник і відповідальний за державну реєстрацію у паралельно--послідовному порядку: послідовно виконуються операції 1-7 і 12, а паралельно – операції 8-11 (табл. 15.1).

Розглянемо зміст операцій більш детально на прикладі інституціоналізації спортивно-оздоровчої організації у формі об'єднання громадян.

**Операція перша:** *формування групи засновників.*

При формуванні групи засновників необхідно мати на увазі наступні обставини.

**Процедура інституціоналізації спортивно-оздоровчої організації у  
паралельно-послідовному порядку**

<b>Операції</b>	<b>Паралельний порядок</b>	<b>Послідовний порядок</b>
<i>Перша</i>	Формування групи засновників	<i>Операція вісім-одинадцять:</i> 1. Взяття на облік в органах Пенсійного фонду 2. Взяття на облік в органах Фонду обов'язкового соцстрахування на випадок безробіття 3. Взяття на облік в органах Фонду соцстрахування з тимчасової втрати працездатності 4. Взяття на облік в органах Фонду соцстрахування від нещасних випадків та професійних захворювань
<i>Друга</i>	розробка статуту	
<i>Третя</i>	Проведення загальних зборів засновників	
<i>Четверта</i>	Державна реєстрація	
<i>П'ята</i>	Виготовлення печатки	
<i>Шоста</i>	Постановка на облік в органи державної статистики	
<i>Сьома</i>	Постановка на облік у податковій інспекції	
<i>Дванадцята</i>	Відкриття рахунку у банку	

Об'єднання громадян створюються за ініціативою засновників, до групи яких повинно входити не менше трьох фізичних осіб. Засновниками громадських організацій можуть бути громадяни України, громадяни інших держав, особи без громадянства, які досягли 18 років. Втручання державних органів та службових осіб у діяльність об'єднань громадян, так само як і втручання об'єднань громадян у діяльність державних органів, службових осіб та у діяльність інших об'єднань громадян, не допускається, крім випадків, передбачених Законом «Про об'єднання громадян».

**Операція друга:** *розробка статуту.*

Основним засновницьким документом об'єднання громадян є статут.

**Операція третя:** *проведення загальних зборів засновників.*

Рішення про заснування об'єднань громадян приймаються установчим з'їздом (конференцією) або загальними зборами (з'їздом, конференцією).

Типовий порядок проведення загальних зборів наступний: 1) з числа присутніх обирається голова (веде збори) і секретар (веде протокол зборів); 2) приймається рішення про створення об'єднання громадян, в процесі обговорення якого визначаються цілі діяльності організації, її назва, символіка, регіон діяльності, адреса місця знаходження органу управління, порядок вступу в організацію і виходу із складу учасників, виконавчий орган (зазвичай це Правління) і його повноваження; 3) затверджується статут організації; 4) обирається керівник виконавчого органу; 5) обирається ревізійна служба організації; 6) назначається відповідальний за проведення державної реєстрації об'єднання громадян.

За підсумками загальних зборів засновників оформлюється протокол.

З моменту прийняття перерахованих вище рішень об'єднання громадян вважається створеним: здійснює свою статутну діяльність, придбаває права, за виключенням прав юридичної особи, і приймає на себе обов'язки. Правозможність об'єднання громадян як юридичної особи виникає лише з моменту державної реєстрації об'єднання громадян.

#### **Операція четверта: державна реєстрація.**

Для державної реєстрації громадських об'єднань подаються наступні документи: заява; статут (два екземпляри), протокол установчого з'їзду (конференції) або загальних зборів, відомості про склад керівництва центральних статутних органів, дані про місцеві осередки, документи про сплату реєстраційного збору, крім випадків, коли громадська організація звільняється від сплати реєстраційного збору відповідно до законів України. (Частина друга статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом N 655-XIV (655-14) від 13.05.99).

Заява про реєстрацію місцевої громадської організації розглядається у 3-денний строк з дня надходження документів. Рішення про реєстрацію або відмову в ній заявнику повідомляється письмово не

пізніше наступного робочого дня з дня прийняття рішення (Частина третя статті 15 в редакції акону N 2852-IV (2852-15) від 08.09.2005).

Заява про реєстрацію всеукраїнської та міжнародної громадської організації розглядається протягом одного місяця. Рішення про реєстрацію або відмову в ній заявнику повідомляється письмово в 10-денний строк. Статтю 15 доповнено частиною згідно із Законом N 2852-IV (2852-15) від 08.09.2005).

При розгляді питання про реєстрацію можуть бути присутніми представники громадського об'єднання.

Зміни до статутних документів, зареєстрованих громадських б'єднань підлягають обов'язковій реєстрації (Частина статті 15 в редакції Закону N 2424-IV (2424-15) від 04.02.2005).

Органи, що здійснюють реєстрацію громадських об'єднань, ведуть реєстр цих об'єднань.

Розмір реєстраційного збору встановлюється Кабінетом Міністрів України.

У реєстрації об'єднанню громадян може бути відмовлено, якщо його назва, статутний або інші документи, подані для реєстрації об'єднання, суперечать вимогам законодавства України (Частина перша статті 16 в редакції Закону N 2651-III (2651-14) від 11.07.2001).

Рішення про відмову у реєстрації повинно містити підстави такої відмови. Це рішення може бути оскаржено у судовому порядку.

Про відмову у реєстрації об'єднання громадян реєструючий орган повідомляє у засобах масової інформації (Статтю 16 доповнено частиною третьою згідно із Законом N 3582-12 від 11.11.93).

Документом, який засвідчує державну реєстрацію об'єднання громадян є свідоцтво про державну реєстрацію.

**Операція п'ята:** виготовлення печатки.

Після отримання свідоцтва про державну реєстрацію громадське об'єднання дає замовлення на виготовлення печатки у будь-яку відповідну

фірму. При цьому особі, яка відповідає за державну реєстрацію громадського об'єднання, необхідно мати такі документи:

1) заяву у довільній формі, підписану керівником підприємства, в якій вказується: вперше чи ні виготовляються печатки (штампи) для підприємства (для виготовлення печаток не в перший раз наводяться підстави для їх виготовлення); місцезнаходження підприємства; прізвище, імя, по батькові та паспортні дані керівника підприємства; прізвище, імя, по батькові та паспортні дані особи, уповноваженої на подачу заяви та отримання дозволу на виготовлення печаток і штампів;

2) копію свідоцтва про державну реєстрацію, завірену нотаріально;

3) два примірники зразків (ескізів) печаток і штампів, затверджених керівником (власником) підприємства;

4) документ (квитанція), що підтверджує внесення плати за видачу дозволу на виготовлення печаток і штампів.

Плата за дозвіл вноситься у розмірі трьох неоподаткованих мінімумів доходів громадян. Органам внутрішніх справ (ОВС) для видачі дозволу на виготовлення печаток і штампів не дозволяється вимагати від суб'єкта підприємницької діяльності додаткові документи. Документи подає керівник підприємства або уповноважена ним особа (за нотаріально завіреною довіреністю на проведення реєстраційних процедур).

При собі мати для пред'явлення (можуть зажадати):

– оригінал свідоцтва про державну реєстрацію підприємства, якщо документи подає керівник підприємства; паспорт;

– документ про призначення керівником підприємства (протокол зборів засновників). Якщо документи подає уповноважена особа – паспорт, нотаріально завірене доручення на проведення реєстраційних процедур.

Протягом п'яти робочих днів з дня одержання документів орган внутрішніх справ зобов'язаний видати Дозвіл на оформлення замовлення для



виготовлення печаток і штампів або надати відмову із зазначенням причини відмови.

Під час отримання дозволу, на зворотному боці оригіналу про державну реєстрацію підприємства, проставляється штамп про видачу дозволу на право виготовлення печаток і штампів, який засвідчується підписом працівника дозвільної системи ОВС і ставиться штамп з відбитком «Дозвільна система».

Кожен екземпляр ескізів печаток (штампів) засвідчується підписом працівника дозвільної системи і скріплюється печаткою з відбитком «Дозвільна система» і ставиться відмітка (штамп) про те, що печатки виготовляються вперше.

Оформлені дозволи видаються керівникові підприємства або уповноваженій ним особі під розписку, за умови пред'явлення паспорта або іншого документа, що засвідчує особу та довіреності на отримання дозволу (для уповноважених осіб).

### ***Що треба знати про печатки та штампи. Основні вимоги.***

На всіх печатках і штампах має бути ідентифікаційний код вашого підприємства за єдиним державним реєстром підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), а написи на них повинні буквально відповідати даним, зазначеним у свідоцтві про державну реєстрацію підприємства. Печатки з емблемами, товарними знаками тощо можуть бути виготовлені тільки в тому випадку, якщо вони зареєстровані в установленому законодавством України порядку (або передбачені в статуті підприємства, затвердженому відповідним органом державної влади або органом місцевого самоврядування).

**Операція шоста:** *постановка на облік в органи державної статистики.*

Кожне підприємство повинно бути включене до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України з присвоєнням йому

індивідуального коду (далі – код ЄДРПОУ), про що відділення Мінстату видає довідку.

Для отримання довідки в Статистики необхідно звернутися до територіального органу державної статистики за місцезнаходженням підприємства (не пізніше 10 днів після державної реєстрації), заповнити інформаційну картку підприємства (видається) сплатити реєстраційний збір, (і можливо тут же) отримати довідку.

Отже, для включення до ЄДРПОУ подаються такі документи: облікова картка встановленого зразку (заповнена); оригінал свідоцтва про державну реєстрацію (пред'являється документ, що підтверджує внесення плати за включення до ЄДРПОУ (квитанція, платіжка).

При собі мати (можуть знадобитися) копії статуту або інших установчих документів; копія свідоцтва про державну реєстрацію; паспорт директора (для уповноваженої особи – паспорт та його доручення на проведення реєстрації підприємства); коди основних видів діяльності з КВЕД, які обрані при державній реєстрації (запам'ятайте або запишіть їх).

*Результат:* Ви повинні отримати довідку про включення до ЄДРПОУ та присвоєння коду вашому підприємству. Територіальний орган державної статистики зобов'язаний видати його вам протягом п'яти днів.

Термін отримання довідки з ЄДРПОУ залежить від розміру плати за послуги, яка в різних регіонах різна.

Присвоєний ідентифікаційний код зберігається протягом всього існування підприємства.

### **Операція сьома:** *постановка на облік у податковій інспекції*

Взяття на облік платників податків, зборів (обов'язкових платежів) в органах державної податкової служби здійснюється відповідно до законодавства, чинність якого поширюється із числа резидентів на:

– юридичних осіб незалежно від форм власності, а саме: підприємства, установи та організації (в тому числі неприбуткові установи й

організації), які здійснюють діяльність як на території України, так і за її межами або мають об'єкти оподаткування;

- філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи платника податків (далі – відокремлені підрозділи);

- фізичних осіб (у тому числі підприємців), які мають об'єкти оподаткування.

Місцем обліку платників податків є відповідний орган державної податкової служби за зареєстрованим місцезнаходженням юридичної особи чи зареєстрованим місцем проживання (здійснення діяльності) самозайнятої особи.

Підставою для взяття юридичної особи на облік в органі державної податкової служби є надходження до цього органу відомостей з відповідної реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи.

Узяття на облік як платників податків юридичних осіб та відокремлених підрозділів юридичних осіб здійснюється за їх місцезнаходженням відповідними органами державної податкової служби після внесення відомостей про них до Єдиного державного реєстру або у випадках, передбачених законодавством, – після присвоєння ідентифікаційних кодів за Єдиним державним реєстром.

Для взяття на облік платник податків – юридична особа подає до органу державної податкової служби: заяву за формою N 1-ОПП; копію свідоцтва (документа) про державну реєстрацію (легалізацію); копію документа, що підтверджує присвоєння ідентифікаційного коду за ЄДРПОУ. Одночасно з поданням заяви платником податків – юридичною особою пред'являються оригінали перелічених документів.

Узяття на облік платника податків органом державної податкової служби провадиться не пізніше наступного робочого дня з дня отримання відомостей від державного реєстратора чи заяви від платника податків та здійснюється датою внесення даних до Єдиного банку даних юридичних осіб

за номером, який відповідає порядковому номеру реєстрації відповідного повідомлення державного реєстратора чи заяви платника податків у журналі обліку платників податків – юридичних осіб за формою N 2-ОПП.

Дані про дату взяття (постановки) на облік платника податків – юридичної особи орган державної податкової служби у день взяття на облік передає відповідному державному реєстратору для внесення цих відомостей до Єдиного державного реєстру.

Після взяття платника податків на облік орган державної податкової служби формує довідку про взяття на облік платника податків за формою N 4-ОПП. Така довідка надсилається платнику податків наступного робочого дня з дня взяття на облік. За згодою платника податків не пізніше наступного робочого дня після взяття його на облік така довідка може бути видана платнику податків чи уповноваженій особі платника податків в органі державної податкової служби. Довідка про взяття на облік платника податків за формою N 4-ОПП є єдиним документом, який підтверджує взяття платника податків на облік в органі державної податкової служби.

Якщо платник податків створений на визначений строк чи перебуває на обліку в органі державної податкової служби до визначеного терміну, у лівій верхній частині довідки за ф. N 4-ОПП робиться спеціальний запис «Довідка дійсна до» і зазначається відповідна дата.

Повернення до органу податкової служби листа з довідкою про взяття на облік платника податків за формою N 4-ОПП є підставою для проведення заходів щодо встановлення місцезнаходження (місця проживання) платника податків.

З моменту взяття на облік платник податків вважається таким, що перебуває на загальній системі оподаткування, якщо ним не обрано інший спосіб оподаткування відповідно до законодавства.

**Операція вісім-одинадцять:** *постановка на облік до позабюджетних фондів*

## ***Взяття юридичної особи на облік в органах Пенсійного фонду***

### ***України***

Роботодавці та інші особи відповідно до Закону сплачують страхові внески на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування. Статусу платників страхових внесків до Пенсійного фонду України вони набувають з дня взяття їх на облік територіальним органом Пенсійного фонду.

Взяття на облік у Пенсійному фонді України страхувальників – юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми, форми власності та підпорядкування здійснюється на підставі відомостей з реєстраційної картки, наданих державним реєстратором згідно із Законом, не пізніше наступного робочого дня з дня отримання від них заяви, за встановленою формою.

Заяву зазначені страхувальники подають у 10-денний строк з дня прийняття рішення про створення установи, організації. Для взяття на облік в органах Пенсійного фонду України зазначеним страхувальникам разом із заявою потрібно подати завірені копії таких документів: рішення про створення установи, організації; довідки про внесення до ЄДРПОУ, присвоєння ідентифікаційного коду органом статистики для юридичних осіб; установчі документи.

Повідомлення про взяття на облік страхувальника як платника страхових внесків надсилається страхувальнику наступного робочого дня з дня взяття його на облік.

У разі ухилення страхувальників від взяття на облік або несвоєчасного подання заяви про взяття на облік в органи Пенсійного фонду України накладається штраф у розмірі 10% від суми страхових внесків, які підлягають сплаті за період ухилення від взяття на облік або несвоєчасного подання заяви про взяття на облік, але не менше 10 неоподаткованих мінімумів доходів громадян. Підставою для прийняття цього рішення є акт про зазначене порушення, що складається у довільній формі.

Заяву про взяття на облік страхувальники-роботодавці та інші особи подають у 10-денний строк з дня прийняття рішення про створення установи, організації.

***Взяття на облік юридичної особи в органах Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття***

Страхувальниками є роботодавці та застраховані особи, які відповідно до цього Закону сплачують страхові внески, але набувають статусу платника страхових внесків до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття з дня взяття їх на облік.

Взяття на облік юридичних осіб здійснюється Фондом на підставі відомостей з реєстраційної картки, наданих державним реєстратором відповідно до Закону, не пізніше наступного робочого дня з дня отримання зазначених відомостей робочими органами виконавчої дирекції Фонду.

Платники страхових внесків, які беруть участь у загальнообов'язковому державному соціальному страхуванні на випадок безробіття на добровільних засадах, подають до центру зайнятості заяву за встановленою формою та завірену відповідальною особою центру зайнятості копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера з Державного реєстру фізичних осіб — платників податків та інших обов'язкових платежів. Зазначені особи набувають статусу платника страхових внесків з дати, зазначеної у заяві.

Повідомлення про взяття на облік як платників страхових внесків із зазначеним персональним номером надсилається платникам поштою з повідомленням про вручення наступного робочого дня з дня взяття їх на облік у центрі зайнятості.

***Взяття на облік юридичної особи в органах Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності України***

Страхувальником є роботодавець — власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган незалежно від форми власності, виду діяльності, господарювання. Статус страхувальника юридичні особи,

які використовують найману працю, набувають з дня взяття їх на облік у робочому органі відділення Фонду.

Взяття на облік у виконавчих дирекціях відділень Фонду юридичних осіб здійснюється на підставі відомостей з реєстраційної картки, наданих державним реєстратором відповідно до Закону, не пізніше наступного робочого дня з дня отримання зазначених відомостей робочими органами відділень Фонду.

Для взяття на облік юридична особа подає: заяву за встановленою формою та завірені відповідальною особою органу Фонду копії таких документів: свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності; довідки державного реєстратора про включення до Єдиного державного реєстру або довідки органу державної податкової інспекції України про включення страхувальника до Тимчасового реєстру платників податків, якщо страхувальник не підлягає включенню до ЄДРПОУ відповідно до законодавства України.

Повідомлення за встановленою формою про взяття на облік надсилається страхувальнику наступного робочого дня з дня набуття ним статусу страхувальника.

Щодо застосування штрафних санкцій за порушення строку взяття на облік як платника страхових внесків, у разі несвоєчасної сплати страхових внесків страхувальником (у тому числі фізичною особою, яка не має статусу підприємця та використовує найману працю, через ухилення від подання заяви про взяття на облік як платника страхових внесків) або неповної їх сплати страхувальник сплачує суму донарахованих контролюючим органом страхових внесків (недоїмки), штраф та пеню. За несвоєчасність сплати страхувальником страхових внесків на нього накладається штраф у розмірі 50% від суми належних до сплати страхових внесків за весь період, який минув з дня, коли страхувальника було взято на облік.

Враховуючи що взяття на облік у виконавчих дирекціях відділень Фонду юридичних осіб здійснюється на підставі відомостей із реєстраційної

картки, наданих державним реєстратором відповідно до Закону, не пізніше наступного робочого дня з дня отримання зазначених відомостей робочими органами відділень Фонду, то штрафні санкції, застосовуються лише у разі несвоєчасної сплати страхових внесків страхувальником.

***Взяття на облік юридичної особи в органах Фонду соціального страхування від нещасних випадків та професійних захворювань України***

Платниками страхових внесків до Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України є: юридичні особи незалежно від форм власності й господарювання, виду діяльності та галузевої належності, юридичні особи – об'єднання громадян, релігійні, профспілкові, благодійні організації, які використовують найману працю.

Узяття на облік юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців здійснюється робочими органами виконавчої дирекції Фонду за місцезнаходженням (місцем проживання) суб'єктів господарювання на підставі відомостей з реєстраційної картки, наданих державним реєстратором відповідно до Закону, не пізніше наступного робочого дня з дня фактичного отримання зазначених відомостей робочими органами виконавчої дирекції Фонду.

Роботодавці – юридичні особи набувають статусу страхувальників у день узяття їх на облік робочими органами виконавчої дирекції Фонду.

Після набуття суб'єктом господарювання статусу страхувальника робочі органи виконавчої дирекції Фонду надсилають йому листом з повідомленням про вручення страхового свідоцтва та повідомлення про взяття на облік.

Платник страхових внесків у разі незгоди з установленим розміром страхового тарифу протягом 10 робочих днів після отримання від робочого органу виконавчої дирекції Фонду страхового свідоцтва та повідомлення про взяття на облік звертається до робочого органу виконавчої дирекції Фонду з проханням про перегляд розміру страхового тарифу. При цьому платник



страхових внесків подає робочому органу виконавчої дирекції Фонду заяву, в якій зазначає основний вид економічної діяльності, та необхідні документи для підтвердження розміру страхового тарифу.

**Операція дванадцять: відкриття рахунку у банку.**

Процедура відкриття поточних рахунків у національній або іноземній валюті передбачена інструкцією № 492.

Для відкриття поточного рахунку в банку необхідно подати наступні документи:

- 1) заява про відкриття поточного рахунку (заповнюється в банку);
- 2) свідоцтво про державну реєстрацію, завірене нотаріально;
- 3) установчі документи, завірені нотаріально (тільки для юридичних осіб);
- 4) копія довідки з Мінстату про внесення юридичної особи до реєстру підприємств та організацій України (засвідчується підписом уповноваженого працівника банку);
- 5) копія довідки за формою 4-ОПП, що підтверджує взяття юридичної особи в органі державної податкової служби, засвідчена органом, що видав документ або нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку;
- 6) карта із зразками підписів і відбитка печатки, засвідчена нотаріально;
- 7) копія документу, що підтверджує реєстрацію юридичної особи в Пенсійному фонді України, завірена органом, що його видав або завірена нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку;
- 8) юридичні особи, які використовують найману працю (роботодавці), додатково подають копію страхового свідоцтва, що підтверджує реєстрацію юридичної особи у фонді страхування від нещасних випадків на виробництві, завірену органом, що його видав чи нотаріально або підписом уповноваженого працівника банку.

При собі мати: паспорт, всі оригінали документів.

Після подачі всіх документів ви отримаєте від співробітника банку Повідомлення про відкриття рахунку, що складається з трьох корінців (за формою, затвердженою наказом Державної податкової адміністрації України (ДПАУ) від 01.08.2001 №360).

Протягом трьох робочих днів його необхідно подати до державної податкової інспекції (ДПІ) за місцем реєстрації, що робить відмітку на Повідомленні і повертає тлатнику протягом трьох днів два корінці Сповіднення. Один корінець з відміткою ДПІ необхідно подати в банк, а другий залишається у суб'єкта підприємницької діяльності (СПД). І лише коли установа банку отримає свій корінець Повідомлення, поточний рахунок вважається відкритим.

У подальшому ви зобов'язані повідомляти банк про зміни місцезнаходження підприємства, подавши: нову копію свідоцтва про державну реєстрацію з внесене ми змінами; копію змін до установчих документів, завірену нотаріально; копію нового документу за формою 4-ОПП (у разі зміни адміністративного району).

На підставі поданих документів вносяться зміни до карти із зразками підписів і відбитку печатки (картку із зразками підписів) або подається нова картка.

#### **Питання 15.4. Процедура ліцензування діяльності спортивно-оздоровчої організації**

На підставі Закону України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" (1775-14), Указу Президента України від 18.08.2005 N 1176 (1176/2005) "Про Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту" та постанов Кабінету Міністрів України від 04.07.2001 N 756 (756-2001-п) "Про затвердження переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності", від 23.08.2005 N 797 (797-2005-п) "Про внесення зміни до переліку органів серед інших видів діяльності обов'язковому ліцензуванню підлягає

діяльність недержавних організацій та індивідуальних підприємців по наданні фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг". Це пов'язано з тим, що закон до ліцензованих видів діяльності відносить ті види, здійснення яких може потягнути за собою нанесення збитків правам, законним інтересам, моралі, здоров'ю громадян і т. ін. і регулювання яких не може здійснюватись іншими методами, крім ліцензування.

Закон України визначає загальний порядок ліцензування окремих видів діяльності.

Конкретний механізм ліцензування діяльності по наданні фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг може бути охарактеризований на основі аналізу «Ліцензійних умов провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності: організації та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту; діяльності з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні» (2009 р.).

У цих Ліцензійних умовах терміни вживаються в такому значенні:

*ліцензіат* – суб'єкт господарювання (юридична або фізична особа), який одержав ліцензію на провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності;

*користувач фізкультурно-оздоровчих послуг* – фізична особа, яка відвідує фізкультурно-оздоровчі та спортивні заняття;

*спортсмен* – фізична особа, яка здійснює підготовку та бере участь у змаганнях з видів спорту, визнаних в Україні;

*робоча програма* – програма фізкультурно-оздоровчої та спортивної (навчально-тренувальної) роботи з видів спорту, визнаних в Україні;

*фізкультурно-оздоровчі та спортивні послуги* – комплекс заходів, що надає ліцензіат користувачам та спортсменам відповідно до робочих програм для задоволення їх особистих потреб;

*спортивна споруда* – спеціально створена та обладнана будівля (приміщення), фізкультурно-спортивний комплекс, плавальний басейн, інший

об'єкт (земельна ділянка, водний об'єкт спеціального користування), які призначені для фізкультурно-оздоровчої та/або спортивної діяльності і відповідають вимогам загальної та спеціальної безпеки учасників та глядачів;

*паспорт спортивної споруди* – документ встановленого зразка, затверджений відповідним місцевим органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту.

Процедура ліцензування діяльності з надання фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг включає наступні операції, які виконуються послідовно:

**Операція перша:** отримання заключення органу *Санепідемслужби*.

Для отримання заключення необхідно звернутися до органу Санепідемслужби із заявою, до якої надаються свідоцтво про реєстрацію організації, договір оренди приміщення і копії сертифікатів відповідності обладнання.

Представники органу Санепідемслужби проводять обстеження приміщення фізкультурно-спортивної організації, спортивного інвентарю і обладнання, знайомляться з медичними довідками співробітників і складають заключення.

На основі названих документів орган Санепідемслужби видає заявнику документ місцевого органу санітарно-епідеміологічної служби, що підтверджує відповідність санітарним нормам спортивної споруди ліцензіата, в якій провадитимуться фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність.

**Операція друга:** отримання заключення *Держпожежнагляду*.

Для отримання заключення необхідно звернутися до органів Держпожежнагляду із заявою.

Представники Держпожежнагляду проводять обстеження приміщень фізкультурно-спортивної організації, за результатами якого складається рапорт.

На основі рапорту орган Держпожежнагляду видає заявнику документи (положення, інструкції, інші акти, що діють у межах спортивної споруди), які підтверджують здійснення заходів щодо забезпечення пожежної безпеки у спортивній споруді.

**Операція третя:** отримання ліцензії на здійснення діяльності з *надання фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг*.

Для отримання ліцензії на фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність необхідно подати до Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України наступні документи:

1. Заява на бланку встановленої форми (2 екземпляри), яка заповнюється друкарським способом, українською мовою, повинна бути підписана керівником та завірена печаткою. У заяві вказується повне найменування заявника згідно з свідоцтвом про державну реєстрацію.

2. Копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта господарювання, засвідчена нотаріально або органом, який видав оригінал документа.

3. Засвідчені в установленому порядку копії дипломів штатних працівників, які безпосередньо провадять фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність, про спеціальну освіту або підготовку в акредитованих навчальних закладах.

4. Засвідчена в установленому порядку робоча програма фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи з виду спорту, погоджена з акредитованим навчальним закладом у сфері фізичної культури і спорту ( у разі відсутності у навчальному закладі фахівців відповідного профілю – фахівцем, якого рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України.

5. Засвідчена в установленому порядку копія паспорта спортивної споруди встановленого зразка, затверджена відповідним місцевим органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту.

6. Засвідчена в установленому порядку копія документа, що підтверджує право власності суб'єкта господарської діяльності або оренди

ним приміщення для провадження відповідного виду фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

7. Засвідчена в установленому порядку копія висновку місцевого органу санітарно-епідеміологічної служби про відповідність санітарним нормам споруди (приміщення), в якій провадитиметься фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність.

8. Засвідчена в установленому порядку копія договору зі страховою компанією про страхування користувачів послуг від нещасних випадків під час провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

9. Відомості за підписом заявника – суб'єкта господарської діяльності про забезпечення ним диспансерного обслуговування користувачів послуг.

10. Засвідчена в установленому порядку копія довідки органу статистики про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (для юридичних осіб).

Якщо заява і відповідні документи подаються до Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України не керівником суб'єкта господарювання, а уповноваженою ним особою – необхідно надати довіреність, в якій зазначається, що ця особа має повноваження представляти заявника з усіх питань його господарської діяльності.

Відповідно до ст. 10 Закону України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" заява про видачу ліцензії залишається без розгляду, якщо:

- 1) заява подана (підписана) особою, яка не має на це повноважень;
- 2) документи оформлені за порушенням вимог цієї статті.

Видача ліцензій проводиться після засідання ліцензійної комісії, на якому прийняте рішення про видачу ліцензії.

Ліцензію одержує керівник суб'єкта господарювання, а у разі його відсутності – уповноважена ним особа за наявності відповідної довіреності.

Особа, яка отримує ліцензію, надає свій паспорт та засвідчену в установленому порядку копію документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії.

Відповідно до ст. 14 Закону України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" у разі неотримання ліцензії протягом 30 календарних днів з дня направлення повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії, вона буде визнана недійсною.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2000 №1755 плата, яка вноситься суб'єктом господарювання за видачу та переоформлення ліцензії, зараховується до Державного бюджету України на балансові рахунки територіальних органів Державного казначейства №3111 "Кошти Державного бюджету України" в установах Національного банку України та №2510 – в установах комерційних банків за місцем провадження діяльності суб'єкта господарювання (код бюджетної класифікації 14060200, символ звітності банку 069).

Плата за видачу ліцензії здійснюється після прийняття ліцензійною комісією рішення про видачу ліцензії – 20 неоподаткованих мінімумів доходів громадян.

Плата за переоформлення та дублікат ліцензії – 5 неоподаткованих мінімумів доходів громадян, за видачу кожної копії ліцензії – 1 неоподаткований мінімум доходів громадян)

Суб'єкти фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності подають державну статистичну звітність з фізичної культури і спорту за формою 1-ФК та в порядку, яка встановлена наказом Державного комітету статистики України від 16.09.98 № 308 (з0617-98) "Про затвердження форм державної статистичної звітності №1-ФК, №2-ФК та Інструкцій щодо їх заповнення", зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 30.09.98 за №617/3057.

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності на видному для споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг місці повинен розмістити такі документи:

- копію ліцензії органу ліцензування;
- відомості про працівників суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності (прізвище, ім'я, по батькові керівника, тренерів, інструкторів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень);
- інформацію про умови обслуговування, права і обов'язки споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг;
- ліцензійні умови (затверджені наказом Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Державного комітету молодіжної політики, спорту і туризму України від 02.04.2001 №58/852);
- номери контактних телефонів, факсів суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності повинен надавати спортсменам, споживачам фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг інформацію про умови надання цих послуг, мати належні інформаційно-довідкові матеріали (матеріали з питань фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, в тому числі літературу з відповідних видів спорту, валеології, реабілітації, рекреації тощо).

Безліцензійна діяльність у сфері фізичної культури та спорту карається штрафом від ста до двохсот п'ятдесяти неоподаткованих мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або обмеженням волі на той самий строк (ст. 202 Кримінального кодексу України).

На території України органи ліцензування використовують бланки ліцензії єдиного зразка (1719-2000-п). Бланки ліцензій є документами суворої звітності, мають облікову серію і номер.

У ліцензії зазначаються:

- найменування органу ліцензування, що видав ліцензію;
- вид господарської діяльності;



- найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи – підприємця;
- ідентифікаційний код юридичної особи або ідентифікаційний номер фізичної особи – платника податків та інших обов'язкових платежів;
- місцезнаходження юридичної особи або місце проживання фізичної особи – підприємця;
- дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії;
- строк дії ліцензії;
- посада, прізвище та ініціали особи, яка підписала ліцензію;
- дата видачі ліцензії; наявність додатку (із зазначенням кількості сторінок).

Ліцензія підписується керівником органу ліцензування або його заступником та засвідчується печаткою цього органу. Орган ліцензування повинен оформити ліцензію не пізніше ніж за три робочі дні з дня надходження документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії.

Орган ліцензування робить відмітку про дату прийняття документів, що підтверджують внесення заявником плати за видачу ліцензії, на копії опису, яку було видано заявнику при прийомі заяви про видачу ліцензії.

Ліцензія на провадження певного виду господарської діяльності видається на необмежений строк. Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування може обмежити строк дії ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності, але цей строк не може бути меншим, ніж п'ять років.

Господарська діяльність на підставі ліцензії, виданої органом ліцензування, яким є центральний орган виконавчої влади, здійснюється на всій території України.

Господарська діяльність на підставі ліцензії, виданої органом ліцензування, яким є місцевий орган виконавчої влади або спеціально

уповноважений виконавчий орган рад, здійснюється на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Для кожної філії, кожного відокремленого підрозділу ліцензіата, які провадитимуть господарську діяльність на підставі отриманої ним ліцензії, орган ліцензування видає ліцензіату засвідчені ним копії ліцензії, які реєструються в журналі обліку заяв та виданих ліцензій. Засвідчена органом ліцензування копія ліцензії є документом, що підтверджує право філії або іншого структурного підрозділу ліцензіата на провадження певного виду господарської діяльності на підставі отриманої ліцензії.

За видачу копії ліцензії справляється плата в розмірі одного неоподаткованого мінімуму доходів громадян. Плата за видачу копії ліцензії зараховується до Державного бюджету України.

У разі, коли ліцензіат має намір провадити зазначений в ліцензії вид господарської діяльності після закінчення строку її дії, він повинен отримати нову ліцензію. Нова ліцензія видається органом ліцензування не раніше ніж в останній робочий день дії попередньо виданої ліцензії.

Ліцензіат не може передавати ліцензію або її копію іншій юридичній або фізичній особі для провадження господарської діяльності.

#### **15.4.1. Організаційні вимоги**

Ліцензіат у своїй діяльності керується Законами України "Про фізичну культуру і спорт", "Про ліцензування певних видів господарської діяльності", іншими нормативно-правовими актами України, що регулюють відносини у сфері фізичного виховання, фізичної культури і спорту, регламентними документами всеукраїнських громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, міжнародних спортивних організацій та вимогами цих Ліцензійних умов.

Ліцензіат під час здійснення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності зобов'язаний:

- не допускати пропаганди культу жорстокості та насильства;

- виконувати вимоги чинного законодавства у сфері трудових відносин, забезпечувати належне обладнання місць проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних занять і змагань відповідно до правил їх проведення, вимог техніки безпеки, санітарно-гігієнічних, екологічних, протипожежних, будівельних та інших державних вимог;

- забезпечувати належний стан спортивних споруд, спеціальних приміщень, спортивного інвентарю, безпечний для життя та здоров'я людей, майна та навколишнього природного середовища;

- не допускати експлуатацію спортивних споруд та обладнання, що не забезпечують безпеку спортсменів і користувачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг, глядачів;

- надавати користувачам та спортсменам фізкультурно-оздоровчі та спортивні послуги у повному обсязі та у терміни, що обумовлені робочими програмами; надавати їм повну інформацію про права, обов'язки та правила поведінки під час проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних занять, тренувань;

- дотримуватись вимог законодавства щодо безпеки життя та здоров'я спортсменів і користувачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг, інформувати їх щодо правил гігієни, попередження травм, надання першої медичної допомоги та розвивати у них практичні навички з техніки безпеки під час проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних занять, тренувань.

У разі проведення ліцензіатом фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності з особами з обмеженими фізичними можливостями облаштувати приміщення проведення фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності спеціальним обладнанням та засобами для їх безперешкодного доступу;

- провадити фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність з додержанням установлених медичних вимог з урахуванням віку, стану здоров'я та рівня фізичного розвитку користувачів та спортсменів;

- використовувати фізкультурно-спортивне спорядження, обладнання та інвентар, що відповідають стандартам (правилам, нормам), затвердженим міжнародними або національними спортивними федераціями та зареєстрованим у відповідних міжнародних організаціях або у Державному комітеті України з питань технічного регулювання та споживчої політики;

- подавати звіт з фізичної культури і спорту за формою 2-ФК (річна), затвердженою наказом Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту від 05.09.2008 N 3658 ( з0919-08 ) "Про затвердження форми звітності N 2-ФК (річна) "Звіт з фізичної культури і спорту" та Інструкції щодо її заповнення", зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 01.10.2008 за N 919/15610;

- не допускати під час занять спортом використання стимуляторів, допінгових речовин або інших засобів, заборонених законодавством України, національними спортивними федераціями, міжнародними спортивними організаціями або відповідними правилами змагань;

- повідомляти орган ліцензування про всі зміни даних, зазначених у документах, що додавалися до заяви про видачу ліцензії. У разі виникнення таких змін ліцензіат зобов'язаний протягом десяти робочих днів подати до органу ліцензування відповідне повідомлення в письмовій

формі разом з документами або їх нотаріально засвідченими копіями, які підтверджують зазначені зміни.

Ліцензіат несе встановлену чинним законодавством відповідальність за шкоду, заподіяну здоров'ю спортсменів, користувачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг, глядачів.

Ліцензіат не може передавати ліцензію або її копію іншій юридичній або фізичній особі для провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

Ліцензіат, який подав заяву та відповідні документи про переоформлення (видачу дубліката) ліцензії, може провадити свою діяльність на підставі довідки про прийняття заяви про переоформлення (видачу дубліката) ліцензії на провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, яка видається органом ліцензування у разі подання заяви про переоформлення (видачу дубліката) ліцензії.

У разі створення у ліцензіата нової філії, іншого нового відокремленого підрозділу, які провадитимуть фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність згідно з отриманою ліцензією, ліцензіат повинен подати до органу ліцензування заяву встановленого зразка про видачу копії ліцензії, а також документи відповідно до статті 10 Закону України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності".

У разі ліквідації філії, іншого відокремленого підрозділу ліцензіата, які провадили фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність згідно з отриманою ліцензією, або у разі припинення провадження філією, іншим відокремленим підрозділом ліцензіата такої діяльності згідно з отриманою ліцензією ліцензіат зобов'язаний протягом семи робочих днів з дати ліквідації такої філії або іншого відокремленого підрозділу або з дати припинення діяльності такою філією або іншим відокремленим підрозділом подати до органу ліцензування відповідне повідомлення в письмовій формі для внесення відповідних змін до ліцензійного реєстру.

У разі здійснення реклами ліцензіат керується Законом України "Про рекламу" (270/96-ВР).

Документи, пов'язані з веденням фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, повинні зберігатися у ліцензіата відповідно до вимог нормативно-правових актів Державного комітету архівів України.

#### **15.4.2. Кваліфікаційні вимоги**

Ліцензіат (фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності), працівники ліцензіата (як юридичної, так і фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності), які безпосередньо ведуть педагогічну, навчально-тренувальну та фізкультурно-оздоровчу роботу, повинні мати спеціальну освіту або підготовку за наявності диплома, посвідчення (сертифіката), виданих акредитованими навчальними закладами.

Ліцензіат (фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності) та працівники ліцензіата (юридичних і фізичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності), які безпосередньо проводять педагогічну, навчально-тренувальну та фізкультурно-оздоровчу роботу, повинні проходити в установленому порядку підвищення кваліфікації в акредитованих навчальних закладах.

Працівники ліцензіата, які не мають спеціальної освіти або підготовки, зі спортивними званнями "Майстер спорту", "Майстер спорту міжнародного класу", "Заслужений майстер спорту" та "Заслужений тренер", які ведуть педагогічну, навчально-тренувальну та фізкультурно-оздоровчу роботу, повинні отримати спеціальну освіту або пройти підготовку в акредитованих навчальних закладах.

#### **15.4.3. Інформаційне забезпечення**

##### **фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності**

Фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність проводиться ліцензіатом у спеціально обладнаному для цього місці, побудованій або пристосованій спортивній споруді, де розміщена: зовнішня вивіска із

зазначенням найменування (логотипу); інформація про режим роботи закладу (біля входу).

У разі планового закриття приміщення (ремонт, санітарна обробка, зміна місцезнаходження, призупинення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності) ліцензіат повинен не пізніше ніж за п'ять днів повідомити про це користувачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг і розмістити відповідне оголошення біля входу до приміщення.

Ліцензіат у приміщенні на видному для користувачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг місці повинен розмістити такі документи:

- копію ліцензії;
- відомості про працівників ліцензіата (прізвище, ім'я, по батькові керівника, тренерів, інструкторів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень);
- інформацію про умови обслуговування, права і обов'язки користувачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг;
- ліцензійні умови;
- номери контактних телефонів, факсів.

Ліцензіат повинен надавати користувачам фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг інформацію про умови надання цих послуг, мати належні інформаційно-довідкові матеріали (матеріали з питань фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, в тому числі літературу з відповідних видів спорту, валеології, реабілітації, рекреації).

#### **15.4.4. Особливі умови**

Ліцензіат під час здійснення своєї діяльності повинен мати:

- робочу програму фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи, затверджену ліцензіатом і погоджену акредитованим навчальним закладом у сфері фізичної культури і спорту;

- паспорт спортивної споруди – документ встановленого зразка, затверджений відповідним місцевим органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту;

- документ, який підтверджує право власності або користування спортивною спорудою для провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності (договір оренди, купівлі-продажу, свідоцтво про право власності тощо);

- документ місцевого органу санітарно-епідеміологічної служби, що підтверджує відповідність санітарним нормам спортивної споруди ліцензіата, в якій провадитимуться фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;

- договір про обов'язкове страхування спортсменів вищих категорій із страховиком, що одержав відповідну ліцензію, у разі провадження ліцензіатом спортивної діяльності з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні.

Ліцензіат інформує користувачів фізкультурно-оздоровчих послуг та спортсменів про можливість добровільного страхування від нещасних випадків під час проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних занять;

- документи (положення, інструкції, інші акти, що діють у межах спортивної споруди), які підтверджують здійснення заходів щодо забезпечення пожежної безпеки у спортивній споруді;

- з метою додержання установлених медичних вимог ліцензіат пропонує користувачам фізкультурно-оздоровчих послуг проходження медичного огляду в лікарсько-фізкультурному диспансері або іншій медичній установі з подальшим інформуванням щодо можливості відвідування ними фізкультурно-оздоровчих занять;



- аптечку першої медичної допомоги, укомплектовану необхідними медикаментами і перев'язувальними матеріалами, необхідну санітарно-просвітницьку літературу.

Інформація про місцезнаходження аптечки повинна розміщуватися на видному місці.

#### **15.4.5. Вимоги до діяльності з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні**

Забезпечувати проходження тренерами з видів спорту, визнаних в Україні, та іншими категоріями фахівців в установленому порядку підвищення кваліфікації у навчальних закладах відповідного рівня акредитації та присвоєння їм кваліфікаційних категорій.

Забезпечувати обов'язкове проходження систематичного диспансерного огляду спортсменів та здійснення лікарського контролю під час навчально-тренувального процесу.

Удосконалювати спортивну майстерність спортсменів, створювати для них та тренерського складу належні умови для навчально-тренувального процесу та проведення спортивної реабілітації відповідно до чинного законодавства України.

Допускати команди з видів спорту та окремих спортсменів до участі в спортивно-масових заходах, змаганнях тільки за умов страхування спортсменів вищих категорій (наявність договору про страхування або страхових полісів) та на підставі заявок, засвідчених лікарсько-фізкультурним диспансером або іншою медичною установою.

#### **? ПИТАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ**

1. Визначте поняття і дайте їх характеристику «технологія створення спортивно-оздоровчої організації», «операція», «процедура».
2. Охарактеризуйте основні процедури технології створення спортивно-оздоровчої організації, які включають: а) вибір

організаційно-правової форми; б) інституціоналізацію; в) ліцензування діяльності спортивно-оздоровчої організації.

3. Визначте місце і роль допоміжних процедур при технології створення спортивно-оздоровчої організації: а) порядок фінансування діяльності спортивно-оздоровчої організації; б) забезпечення її функціонування необхідними інвентарем і обладнанням; в) забезпечення кадрами; г) менш жорстока регламентація виконання процедур.
4. Назвіть основні складові розгорнутого алгоритму дій при реєстрації підприємницької діяльності спортивно-оздоровчої організації, який чітко заданий такими законодавчими актами, як Цивільний кодекс України (2003), Закон України «Про об'єднання громадян» (2009), Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (2000).
5. Поясніть процедуру вибору організаційно-правової форми, як складової частини технології створення спортивно-оздоровчої організації, в процесі якої засновник повинен прийняти управлінське рішення з приводу: а) базової (прибуткова чи неприбуткова) форми інституціоналізації спортивно-оздоровчої організації; б) конкретної організаційно-правової форми, в якій буде інституціоналізована прибуткова (неприбуткова) спортивно-оздоровча організація; в) придбання чи не придбання спортивно-оздоровчою організацією прав юридичної особи в тому випадку, якщо вона буде створюватись у формі об'єднання громадян.
6. Визначте поняття «інституціоналізація» спортивно-оздоровчої організації. Охарактеризуйте види операцій, які включає процедура інституціоналізації: а) послідовні; б) паралельні.
7. Яку роль при створенні спортивно-оздоровчої організації

відіграють *послідовні* операції: а) формування групи замовників; б) розробка статуту; в) проведення загальних зборів засновників; г) державна реєстрація; д) виготовлення печатки; ж) постановка на облік в органах державної статистики; з) постановка на облік у податковій інспекції; к) відкриття рахунку у банку?

8. В чому полягає значення названого *паралельних* операцій при створенні спортивно-оздоровчої організації: а) постановка на облік в органах Пенсійного Фонду; б) постановка на облік в органах Фонду загальнообов'язкового державного страхування на випадок безробіття; в) постановка на облік в органах Фонду державного страхування з тимчасової втрати працездатності; г) постановка на облік в органах Фонду державного страхування від нещасних випадків та професійних захворювань?
9. На підставі яких Законів України здійснюється процедура ліцензування діяльності спортивно-оздоровчої організації: а) "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" (1775-14); б) Указу Президента України від 18.08.2005 N 1176 (1176/2005) "Про Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту"; в) постанови Кабінету Міністрів України від 04.07.2001 N 756 (756-2001-п); г) "Про затвердження переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності", від 23.08.2005 N 797 (797-2005-п); д) "Про внесення зміни до переліку органів серед інших видів діяльності обов'язковому ліцензуванню підлягає діяльність недержавних організацій та індивідуальних підприємців по наданні фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг"?
10. Визначити поняття і наведіть конкретні приклади їх використання: а) ліцензіат; б) користувач фізкультурно-оздоровчих послуг; в) спортсмен; г) робоча програма; д) фізкультурно-оздоровчі та

спортивні послуги; ж) спортивна споруда; з) паспорт спортивної споруди.

11. Які операції включає процедура ліцензування діяльності з надання послуг: а) отримання висновку органу Санепідемслужби; б) отримання висновку органу Держпожежнагляду; в) отримання ліцензії на здійснення діяльності з надання фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг. Поясніть цілі, завдання і засоби їх реалізації?
12. Які документи необхідно подати для отримання ліцензії на фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність: а) заяву; б) копію свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта господарювання; в) робочу програму фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи з виду спорту; г) копію паспорту спортивної споруди; д) копію документа, який підтверджує право власності суб'єкта господарської діяльності або оренди ним приміщення; ж) копію висновку місцевого органу санітарно-епідеміологічної служби; з) копію договору зі страховою компанією про страхування користувачів послуг від нещасних випадків; к) відомості за підписом заявника – суб'єкта господарської діяльності про забезпечення ним диспансерного обслуговування користувачів послуг; л) копію довідки органу статистики про внесення до Єдиного державного реєстру (для юридичних осіб)?
13. Яких обов'язків повинен дотримуватись ліцензіат під час здійснення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності? Дайте їх характеристику?
14. Назвіть кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до ліцензіата, який безпосередньо веде педагогічну, навчально-тренувальну та фізкультурно-оздоровчу роботу: а) повинен мати спеціальну освіту або підготовку (наявність диплому); б) посвідчення (сертифікат),

виданих акредитованими навчальними закладами.

15. Перерахуйте основні, які документи повинен розмістити ліцензіат у приміщенні на видному для користувачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг, дайте їх характеристику: а) копію ліцензії; б) відомості про працівників ліцензіата (прізвище, ім'я, по батькові керівника, тренерів, інструкторів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень); в) інформацію про умови обслуговування, права і обов'язки користувачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг; г) ліцензійні умови; д) номери контактних телефонів, факсів.
16. Які вимоги пред'являються до діяльності по підготовці спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні?

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV.
2. Закон України „Про ліцензування певних видів господарської діяльності” від 1 червня 2000 року N 1775-III (в редакції Закону N 852-IV від 22.05.2003, ВВР, 2003, N 36, ст.276).
3. Кодекс України про адміністративні правопорушення (Введений в дію Постановою ВР Української РСР N 8074-XI від 07.12.84 р. із змінами і доповненнями за станом на 11.07.2003 р. внесеними згідно із Законом N 1122-IV, ВВР, 2004, N 7, ст.58.).
4. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III.
5. Цивільний кодекс України 16 січня 2003 року N 435-IV.
6. Постанова КМУ „Про затвердження Порядку формування, ведення і користування відомостями ліцензійного реєстру та подання їх до Єдиного ліцензійного реєстру” від 8 листопада 2000 р. N 1658.
7. Постанова КМУ „Про запровадження ліцензії єдиного зразка для певних видів господарської діяльності” від 20 листопада 2000 р. N 1719.

8. Постанова КМУ „Про Концепцію розвитку державної системи ліцензування підприємницької діяльності за її видами” від 23 вересня 1996 р. N 1164. // (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ N 1257 від 12.11.97 N 1336 від 25.08.98).
9. Постанова КМУ „Про термін дії ліцензії на провадження певних видів господарської діяльності, розміри і порядок зарахування плати за її видачу” від 29 листопада 2000 р. N 1755. (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ N 515 від 16.05.2001, N 561 від 23.05.2001, N 1143 від 7.08.2002).
10. Варналій З.С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики* / З. С. Варналій. – К: Знання, 2001.
11. Матеріали серверу „Власна справа” (<http://www.vlasnasprava.info>) – [http://www.vlasnasprava.info/ua/business\\_az/how\\_to\\_start/licensing.html](http://www.vlasnasprava.info/ua/business_az/how_to_start/licensing.html).
12. Науково-практичний коментар до Кримінального Кодексу України. 2-ге вид., переробл та доповн. // Відп. ред. С. С. Яценко. – К.: А.С.К., 2002.
13. Науково-практичний коментар Кримінального Кодексу України від 5 квітня 2001 року. // За ред. М. І. Мельникова, М. І. Хавронюка. – К.: Каннон, А.С.К., 2003.
14. *Предпринимательское право Украины: учебник.* / Р. Б. Шишка, А. М. Сытник, В. Н. Левков и др. / Под общей ред. канд. юрид. наук Р. Б. Шишки. – Харьков: Єспада, 2001.
15. Зразок ліцензії ЗАО "Страхова компанія ТАС" від 19 липня 2003 року – <http://www.taslife.com.ua/licensia.htm>

## СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

Розвиток народного господарства в Україні в нових ринкових умовах неминуче призводить до активації економічних відносин у сфері фізичної культури і спорту. Ефективність професійної діяльності спеціалістів сфери багато в чому залежить від знання процесів і явищ, які вивчають по курсу «Маркетинг», «Економіка» і «Менеджмент». Обов'язковою умовою і вихідним пунктом вивчення цих предметів є оволодіння спеціальними термінами, поняттями і категоріями. Надати допомогу в цьому має даний словник.

### А

#### **Агатація**

персональна (діалогова) або неособиста форма комунікації з метою спонукання клієнтів до прийняття рішення про покупку фізкультурно-спортивних послуг.

#### **Адаптація ціни**

пристосування цін до умов ринку: можливостей попиту, пропозиції і конкурентної ситуації. Здійснюється за допомогою знижок, націнок і прихованого підвищення цін.

#### **Адресний (прямий) маркетинг**

Розсилка цільової реклами товару, послуги або проведення будь-якого спортивно-оздоровчого заходу для певної категорії споживачів, глядачів і т. ін., інтереси яких уже дещо вивчені.

#### **Акціонерне товариство**

фізкультурно-спортивна організація, створена за згодою юридичних осіб і громадян шляхом об'єднання їхніх вкладів в цілях здійснення господарської діяльності. Акціонерне товариство є юридичною особою.

### Б

#### **Бізнес**

1) економічна діяльність, яка спрямована на отримання прибутку;

2) будь-який вид підприємницької діяльності, що забезпечує дохід чи інший зиск.

### **Бізнес-план**

документ, який містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання максимального прибутку шляхом реалізації підприємницького проекту (угоди), зокрема інвестиційного.

### **Бренд**

- 1) об'єкт (спортивна організація, споруда, команда, послуга) з унікальною назвою, логотипом, (символікою) і стійкою позитивною репутацією у свідомості споживачів у місцевому, регіональному, національному, глобальному масштабі;
- 2) назва, термін, знак, символ, слоган, дизайн або їхнє сполучення, яке використовують для ідентифікації виробника і його продукції.

### **Брифінг**

коротка прес-конференція, яка влаштовується керівництвом організації у випадку надзвичайних подій, скандальних ситуацій або інших неординарних подій, які пов'язані з її діяльністю. В рамках брифінгу спілкування має не діалогічний, а односторонній сповіщальний характер.

### **Буклет**

Рекламно-інформаційне видання або путівник на одному аркуші, який складається паралельними згинами й не потребує розрізування під час читання.

### **Бюджет**

- 1) грошове вираження збалансованого розпису доходів і видатків держави, адміністративно-територіальної одиниці (області, району, міста, села), підприємства, установи за певний період. Якщо видаткова частина бюджету перевищує дохідну, то бюджет зводиться з дефіцитом;



- 2) планові обчислення очікуваних грошових доходів і видатків держави, підприємства, окремої особи (сім'ї) на певний період;
- 3) оперативний фінансовий план, що відбиває витрати коштів на реалізацію окремих фінансових операцій чи інвестиційних проектів та надходження від них.

## **В**

### **Валовий дохід фізкультурно-оздоровчої організації**

один із найважливіших економічних показників, який характеризує результати роботи організації. Формуються із виручки від реалізації фізкультурно-спортивних послуг. На основі валового доходу формується госпрозрахунковий фонд організації.

### **Висота асортименту**

середня ціна послуг, які відносяться до однієї асортиментної групи.

### **Виставка**

публічний показ спеціально підібраних предметів і місце цього показу. Сукупність предметів, виставлених для огляду.

### **Відеоролик**

невеликий сюжет чи виконання музичного твору, які записані на відеоплівку.

### **Відновлювана вартість основних фондів спортивної споруди**

показує, скільки коштує будівництво подібної спортивної споруди за нині діючими цінами.

### **Внутрішньогосподарський розрахунок**

метод ведення господарства у внутрішніх підрозділах, фізкультурно-оздоровчої, спортивно-видовищної організації (цеху, відділу, служби, бригади і т.ін.). Він спрямований на забезпечення економічної зацікавленості колективів усіх внутрішніх підрозділів, на підвищення ефективності їх діяльності і збільшення госпрозрахункового доходу.

### **Внутрішнє середовище**

сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги спортивно-оздоровчої організації.

## Г

### **Глибина асортименту**

різноманітність варіантів пропозицій кожної окремої послуги в рамках однієї асортиментної групи.

## Д

### **Дерево «якості»**

структурна схема показників якості послуг фізкультурно-спортивної організації.

### **Державний бюджет**

основний фінансовий план країни, центральна ланка фінансової системи. Він забезпечує грошовими одиницями виконання державних завдань з розвитку народного господарства, підвищення рівня життя народу. Асигнування із державного бюджету є одним із основних джерел фінансування розвитку фізичної культури і спорту.

### **Державнокооператива організація**

у сфері фізичної культури і спорту фізкультурно-оздоровча організація, діяльність якої засновується на поєднанні державної і кооперативної форм власності.

### **Демаркетинг**

заходи, спрямовані на зменшення попиту населення на товари і послуги через підвищення їхньої ціни, скорочення рекламування тощо.

### **Диверсифікація**

1) надання чому-небудь різнобічного, комбінованого, багатогалузевого характеру. Поширення господарчої діяльності на нові сфери (розширення

номенклатури продукції, видів наданих послуг тощо). Диверсифікація виробництва;

2) стратегія зменшення ризику фірми за допомогою розподілу інвестицій та інших ресурсів між декількома напрямками діяльності – виробництвом різнорідних товарів та наданням різних послуг. Проникнення фірм у галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їхньої діяльності.

### **Дивіденд**

прибуток, отриманий власником акції по закінченні встановленого терміну. Дивіденд являється частиною прибутку акціонерного підприємства.

### **Додаткові послуги у сфері фізичної культури і спорту**

послуги, які надаються фізкультурно-спортивною організацією в рамках додаткового обслуговування клієнтів. Прикладами можуть бути: використання (за додаткову плату) сауни, солярію, атракціонами та ін.; соціально-побутове обслуговування: кафе, камера схову, послуги автостоянки, догляду за дітьми.

### **Дотація**

1) додаткові асигнування з державного бюджету підприємству, установі чи організації для покриття перевитрат та інших потреб. Грошова допомога, що за певних умов надається з державного бюджету місцевим бюджетам; трансфер.

2) матеріальна допомога, доплата.

## **Є**

### **Єдиний фонд оплати праці фізкультурно-спортивної організації**

один из фондів економічного стимулювання, який працює в умовах госпрозрахунку. Створюється замість фонду заробітної плати і фонду матеріального заохочення по стабільним нормативам як залишок госпрозрахункового доходу колектива після формування з нього фонду виробничого і соціального розвитку.

## **Ємність ринку**

величина реального попиту в певний період часу при даному обсязі пропозиції послуг і рівня цін.

## **Ж**

### **Життєвий цикл товару фізкультурно-спортивної організації**

проміжок часу від розробки замислу до закінчення незатребуваності послуги на ринку і припинення її вироблення.

## **З**

### **Задумка фізкультурно-спортивної послуги**

ідея послуги, яка характеризує цільову орієнтацію, зміст і «корисність» програми занять обраним видом спорту (активного відпочинку) і в цій якості виступає як спосіб рішення основної проблеми споживача.

### **Збут**

- 1) продаж товарів і послуг споживачеві;
- 2) комплекс заходів, які сприяють доведенню продукту до споживача;
- 3) напрямок діяльності організації, змістом якої є надання товарів і послуг цільовим споживачам, реалізація товарів і послуг за гроші та задоволення запитів споживачів.

### **Зв'язок з громадськістю (public relation)**

спрямовані дії, які створюють атмосферу розуміння і взаємної довіри між фізкультурно-спортивною організацією і різними аудиторіями (соціальними групами).

### **Знижка з ціни**

зниження ціни. Надається продавцем покупцю у зв'язку з умовами угоди і в залежності від мінливої кон'юнктури ринку.

### **Зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної організації**

відомості про фінансові, матеріально-технічні, кадрові, інноваційні, часові та інші можливості, професійну готовність колективу організації до роботи з цільовими групами клієнтів.

## I

### **Імідж**

- 1) образ послуги, який складений у масовій свідомості і має характер стереотипу (фізкультурно-спортивна організація, спортивна команда), представлений сукупністю характеристик, які виділяють її в очах споживачів та роблять привабливою;
- 2) сукупність уявлень, знань, досвіду, які пов'язані з певним предметом. Імідж поєднує уявлення, які найбільш суттєво стосуються занять обраним видом спорту у конкретній фізкультурно-спортивній організації.

### **Іміджмейкінг**

зусилля і дії, які спрямовані на створення необхідного образу особистості (організації).

### **Інвентаризація основних фондів спортивно-оздоровчої організації**

спосіб точного установлення фактичної наявності, складу і стану основних фондів на визначений момент. Слугує інформаційною базою для цілеспрямованого оновлення матеріальної бази організації, здійснення заходів щодо роздержавлення власності і т ін.

### **Інвестиція**

грошові, майнові, інтелектуальні цінності, які вкладають у різні види діяльності у виробничій та невиробничій сферах; вкладення, вклад.

### **Індивідуально-трудова діяльність**

одна із форм господарювання, заснована на власності громадян, їхній власній праці і праці членів їхніх сімей. Індивідуально-трудова діяльність у сфері ФКіС – це загальнокорисна діяльність громадян з виробництва

спортивних товарів і платних послуг, яка не пов'язана з державними, кооперативними та іншими організаціями і громадянами.

### **Інтегровані маркетингові комунікації**

єдина багатоканальна синхронізована комунікація, яка представляє собою цілісну сукупність засобів маркетингових комунікацій (реклами, пропаганди, зв'язку з громадськістю, персональних продажів, стимулювання збуту і т. ін.), інтегрованих з іншими інструментами маркетингу (виробничою, ціною, збутовою політикою) і підкріплених ними для отримання синергетичного ефекту.

### **Інформаційне поле**

сукупність інформації, яка існує у суспільстві і необхідна для ринкової взаємодії.

### **Інфраструктура**

комплекс галузей народного господарства, який забезпечує умови виробництва і життєдіяльності людей. Розрізняють виробничу і соціальну інфраструктуру. До складу галузей соціальної інфраструктури поряд із охороною здоров'я, торгівлею, громадським харчуванням входить фізична культура і спорт.

## **К**

### **Канал комунікації**

канал просування інформації на ринок, до суспільства.

### **Клірінг**

система безготівкових розрахунків шляхом заліку взаємних вимог і зобов'язань.

### **Колективні форми організації і стимулювання праці**

така організація праці та її оплата, при якій заробіток кожного працівника фізкультурно-спортивної організації залежить від кількості і якості послуг, які вироблені всім колективом.

### **Комунікація**

- 1) процес спілкування, передачі інформації від людини до людини;
- 2) система взаємозв'язків і взаємовідносин, яка обумовлює можливості обміну інформацією між різними суб'єктами ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» та їхнього взаємного впливу з приводу обміну (купівлі-продажу).

### **Конкурентоспроможність**

- 1) переваги послуг на ринку, які сприяють їхній успішній реалізації в умовах конкуренції;
- 2) сукупність якісних і споживчих характеристик, які роблять їх привабливими для споживачів і забезпечують високу ринкову затребуваність.

### **Конкуренція**

- 1) суперництво в якій-небудь галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків; змагання;
- 2) боротьба між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та збут товарів.

### **Концепція маркетингу фізкультурно-спортивній організації**

система поглядів, які характеризують єдину основу ділової активності і прийняття управлінських рішень та дій на ринку галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини».

### **Кон`юнктура ринку**

сукупність умов, які склалися у конкретний період часу і визначають відношення попиту і пропозиції на ринку, динаміку цін, напруження конкуренції.

### **Контракт трудовий у сфері фізичної культури і спорту**

трудова угода між двома економічними суб'єктами: спортивною організацією з одного боку, і спортсменом з іншого. У контракті обумовлюються взаємні зобов'язання і взаємна відповідальність сторін, закладаються умови для захисту їхніх економічних інтересів.

### **Кооператив**

організація, діяльність якої заснована на колективній формі власності. Основною рисою є колективно груповий характер привласнення грошей і результатів праці. Члени кооперативів у сфері фізичної культури і спорту матеріально зацікавлені у підвищенні ефективності зв'язків своєї діяльності на основі самостійної розробки і реалізації кооперативами своїх виробничих програм, розподілу і продажу товарів, надання фізкультурно-спортивних послуг і здійснення інших видів діяльності.

### **Корпоративний (фірмовий) стиль**

набір постійних психологічних, етичних, графічних та інших елементів, які відображують рівень корпоративної культури, соціальної відповідальності перед суспільством і клієнтурою, механізм міжособистісних комунікацій.

## **Л**

### **Лізинг**

1) підприємницька діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні **лізингодавцем** у виключне користування на визначений строк **лізингоодержувачу** майна. Таке майно є власністю лізингодавця або набувається ним у **власність** за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів;

2) це довгострокова оренда машин і обладнання, видача обладнання напрокат. Лізинг дозволяє промисловим, торговим, транспортним та іншим підприємствам (орендаторам) отримувати в комерційних банках і лізингових компаніях (орендодавців) за певну орендну плату в довгострокове користування широкий перелік основних засобів.

### **Ліцензія**



дозвіл окремим особам, організаціям використовувати винаходи, патенти, технічні знання, секрети виробництва, торгову марку, дозвіл на право занять індивідуальною трудовою діяльністю. Спеціальний дозвіл, який надають державні органи на право ввозу товарів із-за кордону або вивіз їх за кордон.

### **Лобізм**

робота із законодавцями, правлячими органами і громадськими організаціями, спрямована на прискорення або недопущення прийняття рішення в інтересах спортивних організацій, споруд та їх клієнтів.

### **Лобіювання**

спонукання державних чиновників до дії в інтересах спортивних організацій, споруд та їх клієнтів.

## **М**

### **Маркетинг**

- 1) вид людської діяльності, спрямований на задоволення нужд і потреб за допомогою обміну;
- 2) діяльність по перетворенні потреб покупця в доходи підприємця;
- 3) передбачення, управління і задоволення особистісних та суспільних потреб і попиту на послуги, товари, організації, споруди, персонал, заходи й ідеї у сфері фізичної культури і спорту за допомогою обміну;
- 4) стратегія і тактика ринкової діяльності фізкультурно-спортивних організацій, спрямованих на задоволення потреб людей у заняттях фізичними вправами і видами спорту;
- 5) діяльність по вивченні, формуванні, нарощуванні і задоволенні потреб людей у заняттях фізичними вправами і спортом за допомогою проектування, оптимізації і реалізації фізкультурно-спортивних послуг.

### **Маркетинг фізкультурно-оздоровчих послуг**

це перш за все маркетинг фізичної активності, спортивних споруд і консультаційних послуг. Це процес задоволення потреб клієнтів спортивно-оздоровчого клубу/центру за допомогою правильного використання його ресурсів і ефективної організації його діяльності.

### **Маркетингові дослідження**

збір, опрацювання й аналіз інформації та можливостей, розроблення рекомендацій на підставі цих даних.

### **Маркетингові комунікації**

діяльність, яка спрямована на пошук, аналіз, генерацію і розповсюдження інформації, значимої для суб'єктів маркетингових стосунків.

### **Маркетолог**

фахівець, який спеціалізується на виконанні маркетингових функцій. До їх числа входять: аналітична, споглядання, збутова, переконання, стимулювання, управління і контролю.

### **Матеріально-технічна база**

сукупність матеріальних цінностей, які використовуються для занять фізичною культурою і спортом. До неї відносяться спортивні споруди, спортивне обладнання та інше спортивне майно, яке знаходиться у власності організації або окремих громадян.

### **Менеджер**

фахівець, який володіє професійними знаннями з організації і наукового управління трудовими колективами.

### **Менеджмент**

мистецтво управляти інтелектуальними, фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами в цілях найбільш ефективної діяльності та їх використання у сфері фізичної культури і спорту.

### **Мерчендайзинг**

це комплекс заходів, метою якого є підвищення попиту на продукцію, мистецтво представити товар у торговому залі. Ці заходи дозволяють сформувати у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на купівлю, а також на створення іміджового образу **торгової марки** в свідомості покупця.

### **Меценат**

юридична або фізична особа, яка робить фінансовий або майновий внесок в організацію, яка проводить будь-який захід (змагання), або в статутний фонд організації абсолютно безкоштовно, нічого не бажаючи отримати в замін, він діє з бажання надати допомогу.

## **Н**

### **Націнка**

збільшення ціни, яка встановлюється в залежності від умов угоди і мінливої кон'юнктури ринку.

### **Неприбуткова (нонпрофінтна) фізкультурно-спортивна організація**

суб'єкт господарювання, який надає населенню фізкультурно-спортивні послуги, при цьому не має на меті отримання прибутку і не розподіляє прибуток між учасниками.

## **О**

### **Об'єкт маркетингу**

будь-який продукт, який пропонується на ринку для обміну на певні блага і на цих умовах користується попитом.

### **Організація маркетингу**

упорядкування завдань, ролей, повноважень і відповідальності персонала організації для управління маркетинговою діяльністю.

### **Організаційна структура управління (або субординаційна структура)**

один з видів моделей, сукупність яких має назву організаційних структур підприємства; на відміну від інших видів надає структурні зв'язки підпорядкування (**субординації**) посад та підрозділів підприємства (або інших видів організацій).

### **Оренда**

угода про надання майна спортивної споруди, яке є частиною її основних фондів, у тимчасове використання за певну плату. Плата за оренду береться по ставкам орендної плати, яка діє у даній місцевості.

### **Орендний підряд**

форма госпрозрахункових відносин між адміністрацією спортивно-видовищної, фізкультурно-оздоровчої організації і колективом її структурного підрозділу (підрядним колективом).

### **Орендна плата**

плата за користування взятим в оренду майном. Вона вноситься у грошовій або натуральній формі (готовою продукцією).

## **П**

### **Паблісіті**

цілеспрямована діяльність по забезпеченні публічності, гласності, популярності фізкультурно-спортивних організацій, споруд і пропонованих ними послуг, видів рухової активності і спорту, спортивних команд, змагань і подій, персоналіїв, територій, ідей і т. ін., яка здійснюється будь-яким законним шляхом.

### **План маркетингу**

документ, який встановлює, хто, в який термін, де і яким чином запроваджує в життя маркетингові заходи.

### **Позиціонування**

діяльність по розробці і створенні максимально ефективного образу фізкультурно-спортивної послуги, яка повинна зайняти у свідомості клієнта місце, яке вигідно відрізняє її від послуг-конкурентів.

### **Послуга**

нематеріальні блага, які одна сторона може запропонувати іншій. Послуга надається у формі діяльності, яка спрямована на задоволення потреб покупця.

## **Потенціал ринку**

можливий обсяг попиту, який можуть пред'явити споживачі конкурентного продукту.

## **Презентація**

- 1) публічне представлення чого-небудь;
- 2) офіційне ознайомлення;
- 3) самостійна акція, яку організують спеціалісти PR-служби разом з керівниками організації з метою представлення організації, її нової продукції, демонстрації нових досягнень;
- 4) прийом, організований з приводу відкриття і представлення нової фізкультурно-спортивної організації, демонстрації нових спортивних майданчиків, типів послуг і технологій їх надання, нового керівництва організації, при виході на нові ринки збуту.

## **Прес-конференція**

збори представників ЗМІ, радіо, телебачення, які офіційно скликаються для оголошення будь-якої важливої інформації чи відповідей на запитання.

## **Прес-реліз**

підбір інформації про фізкультурно-спортивні організації, їх послуги і перспективи діяльності. Розсилається поштою, по каналам комп'ютерного зв'язку, роздається журналістам на виставках, презентаціях, благодійних акціях.

## **Прибуток**

сума, яка складає різницю між доходом і витратами. Дохід, джерелом якого є додаткова вартість.

## **Продукт**

товар, організація, послуга або ідея, які представляють собою набір явних або неявних атрибутів, які задовольняють споживача і отримують в обмін на гроші або інші ресурси.

## **Пропаганда**

поширення і постійне, глибоке та детальне роз'яснення яких-небудь ідей, поглядів, знань. Ідейний вплив на широкі маси або певні групи людей, що має політичний або релігійний характер. Система засобів масового поширення ідей, поглядів і т. ін.

### **Просування**

створення і підтримка постійних зв'язків організації з ринком для інформування, переконання і нагадування про свою діяльність з метою активації попиту на свої послуги і формування позитивного іміджу.

## **Р**

### **Реклама**

- 1) платна форма односторонньої комунікації, яка виходить від певного ініціатора і слугує засобом підтримки дій виробника;
- 2) будь-яка форма знеособленого представлення і просування ідей, товарів і послуг, які сплачуються відомим замовником.

### **Ринок**

- 1) сфера обміну між економічно вільним покупцем і продавцем;
- 2) сфера виробництва і реалізації фізкультурно-спортивних послуг;
- 3) група людей, які реально або потенційно зацікавлені в заняттях фізичними вправами та спортом як послугі чи видовищем і спроможні за це платити.

## **С**

### **Сегмент ринку**

група реальних і фактичних клієнтів фізкультурно-спортивної організації, які однаково реагують на обіцяні властивості пропонованих послуг і збуджуючі стимули маркетингу.

### **Сегментування (сегментація) ринку**

- 1) діяльність по класифікації потенційних і реальних споживачів відповідно до якості і цінової структури їх попиту;

2) розподіл ринку фізкультурно-спортивних послуг на певні групи споживачів, кожній з яких може знадобитися конкретна послуга (пакет послуг).

### **Сертифікат**

документ, який засвідчує якість.

### **Сертифікація**

- 1) документальне підтвердження відповідності продукції певним вимогам, конкретним стандартам або технічними умовам;
- 2) процедура, яка засвідчує якість продукції.

### **Спонсор**

- 1) поручитель, гарант (напр., гарант позики);
- 2) особа чи організація, які матеріально підтримують будь-яку діяльність без одержання від неї прибутку з метою популяризації винятково свого імені (назви), торгової марки. Спонсор телепередачі. Замовник, організатор, улаштувач, підрядчик. Замовник реклами, рекламодавець;
- 3) той, хто надає кому-небудь допомогу (матеріальну, грошову і т. ін.).

### **Спортивно-оздоровча організація**

- 1) це сукупність людей, об'єднаних для досягнення поставленої мети, рішення намічених завдань на основі принципів розподілу праці, розмежування обов'язків та ієрархічної структури;
- 2) прибуткова чи неприбуткова організації незалежно від її організаційної форми і форми власності, основним видом діяльності якої є надання послуг у сфері фізичної культури і спорту.

### **Спортивно-оздоровчі споруди**

спеціально збудоване і відповідним чином обладнане спорудження критого чи відкритого типу, яке забезпечує проведення фізкультурно-спортивних занять, навчально-тренувального процесу і спортивних змагань з різних видів послуг.

### **Стимулювання збуту**

потреба спонукальних заходів і прийомів заохочення покупки (продажу, розповсюдження) товарів та послуг.

### **Стратегія маркетингу**

спосіб дії, який спрямований на досягнення маркетингових цілей організації.

### **Суб`єкт маркетингу**

учасник ринкових взаємовідносин та дій. Основними суб`єктами маркетингу у фізкультурно-спортивній діяльності є: кінцеві споживачі фізкультурно-спортивних послуг; опосередковані споживачі – підприємства, організації, заклади, які купують послуги для використання у своїй діяльності; фізкультурно-спортивні організації як виробники фізкультурно-спортивних послуг; держава як орган управління; спеціалісти-маркетологи.

### **Супутні послуги**

послуги, які пов'язані з основним замовленням і полегшують споживання основних (фізкультурно-спортивних) послуг. Прикладами можуть бути послуги гардеробних, роздягалень, душових; послуги прокату спортивної форми, інвентарю та обладнання, які не вимагають додаткової оплати.

## **Т**

### **Телемаркетинг**

- 1) система корпоративних зусиль по збільшенню обсягу продажу, формуванню громадської думки і популяризації організації з використанням засобів телефонного зв'язку;
- 2) вид персональних продажів, який проводиться по телефону.

### **Товар**

матеріальний продукт, який здатен задовольнити реальні і передбачувані потреби споживачів та призначений для продажу на ринку.

## **У**

### **Управління маркетингом**



процес планування, виконання і контролю з метою досягнення маркетингових цілей і рішення маркетингових завдань результативно та ефективно.

## **Ф**

### **Формування асортименту**

підбір послуг, які фізкультурно-спортивна організація буде виробляти і пропонувати на ринку.

## **Ц**

### **Цільовий ринок**

точка прикладання маркетингу, привабливий наділ ринку, на якому організація зосереджує свою маркетингову діяльність.

### **Ціна**

- 1) грошове вираження вартості продукту;
- 2) кількість грошей, які просять за конкретний продукт;
- 3) сума благ, цінностей, якими готовий пожертвувати споживач в обмін на придбання певного продукту.

### **Цінова політика (ціноутворення)**

діяльність фізкультурно-спортивної організації по встановленні таких цін на свої послуги і в такому варіюванні цінами на ринковому просторі і в часі, щоб максимально результативно вирішити поставлені маркетингові завдання.

## **Ш**

### **Широта асортименту**

загальна кількість типів послуг, які пропонує фізкультурно-спортивна організація.

## **Я**

## **Якість фізкультурно-спортивної послуги**

сукупність властивостей послуги, які обумовлюють її здатність задовольняти потреби людей у формуванні здорового способу життя. Основними факторами покращення якості послуг є підвищення кваліфікації працівників фізкультурно-спортивних організацій, високий рівень організації усіх фізкультурно-спортивних заходів, наявність сучасного обладнання, наявність додаткових приміщень (гардеробних і душових, приміщень для тренерів, суддів, медичного персоналу і т. ін.), наявність радіофікації і пресцентру, організація харчування, вечірнє освітлення та ін.

## Зміст

Передмова.....

### ЧАСТИНА ПЕРША

#### ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ

**Тема 1. Основи маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг.....**

- 1.1. Фізкультурно-оздоровчі послуги як категорія соціально-культурної сфери.....
- 1.2. Ринок фізкультурно-оздоровчих послуг та його особливості.....
- 1.3. Поняття маркетингу та його основні цілі в системі фізичного виховання.....
- 1.4. Історія маркетингу фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг.....
- 1.5. Передумови виникнення і розвитку маркетингу у вітчизняній системі фізичного виховання.....

*Питання та ситуаційні вправи для контролю.....*

*Список використаної та рекомендованої літератури.....*

**Тема 2. Основні концепції маркетингу спортивно-оздоровчої діяльності.....**

2.1.	Об'єкти маркетингу у сфері фізичної культури і спорту.....
2.2.	Функції і суб'єкти маркетингу у сфері фізичній культури і спорту.....
2.3.	Основні напрями та особливості маркетингової діяльності в галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини».....
2.4.	Принципи маркетингу і управління маркетинговою діяльністю у сфері фізичної культури та спорту.....
2.5.	Сучасні концепції маркетингу у спортивно-оздоровчій діяльності.....
2.6.	Сутність маркетингу у спортивно-оздоровчій діяльності.....
	<i>Питання та ситуаційні вправи для контролю.....</i>
	<i>Список використаної та рекомендованої літератури.....</i>

**Тема 3. Поведінка споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг на ринку.....**

3.1.	Нужда, потреби і попит як основа маркетингової діяльності. Діалектика формування попиту.....
3.2.	Поняття потреби у маркетингу.....
3.3.	Типологія та основні характеристики покупців фізкультурно-оздоровчих послуг.....
3.4.	Фактори, які впливають на купівельну поведінку споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг.....
3.5.	Процес вибору і прийняття рішення про покупку фізкультурно-оздоровчої послуги.....
3.6.	Моделі послідовної купівельної поведінки на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.....
	<i>Питання та ситуаційні вправи для контролю.....</i>
	<i>Список використаної та рекомендованої літератури.....</i>

**Тема 4. Фізкультурно-оздоровчі послуги в системі маркетингу....**

- 4.1. Визначення та відмінні характеристики фізкультурно-оздоровчих послуг.....
- 4.2. Фізкультурно-оздоровчі послуги як товар.....
- 4.3. Критерії класифікації та типології фізкультурно-оздоровчих послуг у маркетингу.....
- 4.4. Життєвий цикл фізкультурно-оздоровчої послуги.....
- 4.5. Позиціонування фізкультурно-оздоровчих послуг на ринку.....
- 4.6. Визначення та аспекти якості фізкультурно-оздоровчих послуг.....
- 4.7. Фірмовий стиль фізкультурно-оздоровчих послуг.....

*Питання та ситуаційні вправи для контролю.....*

*Список використаної та рекомендованої літератури.....*

## **Тема 5. Конкуренція на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг ...**

- 5.1. Поняття і види конкуренції на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.....
- 5.2. Фактори, які обумовлюють конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих послуг і організацій.....
- 5.3. Конкурентні стратегії спортивно-оздоровчих організацій і специфіка їх реалізації.....
- 5.4. Методика оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг в рамках маркетингу.....

*Питання та ситуаційні вправи для контролю.....*

*Список використаної та рекомендованої літератури.....*

**Тема 6. Сегментація ринку і позиціонування фізкультурно-оздоровчих послуг.....**

- 6.1. Сегментація ринку: сутність, мета.....
- 6.2. Сегментація ринку фізкультурно-оздоровчих послуг за типами споживачів.....
- 6.3. Сегментація ринку за параметрами фізкультурно-оздоровчих послуг.....
- 6.4. Сегментація ринку за продуцентами фізкультурно-оздоровчих послуг (конкурентами).....
- 6.5. Критерії оцінки і вибору цільових сегментів ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.....

*Питання та ситуаційні вправи для контролю.....*

*Список використаної та рекомендованої літератури.....*

**Тема 7. Ціна і цінова політика у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг.....**

- 7.1. Ціна: поняття, основні функції, маркетингове значення.....
- 7.2. Цінові проблеми ринку послуг галузі «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини»: основні підходи і стереотипи.....
- 7.3. Цінова політика в маркетингу: сутність і етапи її формування
- 7.4. Фактори, які впливають на остаточну ціну фізкультурно-оздоровчої послуги.....
- 7.5. Цілі, стратегії та завдання цінової політики спортивно-оздоровчих організацій.....
- 7.6. Методи і процедури формування базової ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги.....
- 7.7. Основні методи адаптації ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги до умов ринку.....

*Питання та ситуаційні вправи для контролю.....*

*Список використаної та рекомендованої літератури.....*

**Тема 8. Комуникативна політика спортивно-оздоровчої організації.....**

8.1. Комунікація: поняття, основні функції.....

8.2. Сутність, основні засоби і особливості маркетингових комунікацій.....

8.3. Комуникативні моделі в маркетингу.....

8.4. Інтегровані маркетингові комунікації.....

8.5. Реклама в системі маркетингових комунікацій.....

8.6. Public relation і пропаганда в системі маркетингу.....

8.7. Персональні продажі в системі маркетингових комунікацій.....

8.8. Стимулювання збуту фізкультурно-оздоровчих послуг як засіб маркетингових комунікацій.....

8.9. Технологія комуникативної діяльності на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.....

*Питання та ситуаційні вправи для контролю.....*

*Список використаної та рекомендованої літератури.....*

**ЧАСТИНА ДРУГА**  
**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Тема 9. Менеджмент у фізичній культурі і спорті як система.....**

9.1.	Поняття «менеджменту» у спортивно-оздоровчій діяльності...
9.2.	Предмет менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності.....
9.3.	Функції менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності.....
9.4.	Принципи менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності...
9.5.	Методи менеджменту у спортивно-оздоровчій діяльності.....
	<i>Питання та ситуаційні вправи для контролю.....</i>
	<i>Список використаної та рекомендованої літератури.....</i>

## **Тема 10. Спортивно-оздоровча організація як відкрита система.....**

10.1.	Спортивно-оздоровча організація: поняття і класифікація....
10.2.	Організаційно-правові форми функціонування спортивно-оздоровчих організацій.....
10.2.1.	Прибуткові організації.....
10.2.2.	Неприбуткові організації.....
10.3.	Аналіз внутрішнього середовища спортивно-оздоровчої організації .....
10.4.	Спортивно-оздоровча організація й зовнішнє середовище ....
10.5.	Моделі спортивно-оздоровчих організацій як об'єкти управління.....
10.6.	Спортивно-оздоровча організація як система.....
	<i>Питання та ситуаційні вправи для контролю.....</i>
	<i>Список використаної та рекомендованої літератури.....</i>

## **Тема 11. Структура управління спортивно-оздоровчою організацією.....**



11.1.	Завдання проектування організацій. Принципи побудови організаційної структури.....
11.2.	Формування підрозділів організаційної структури.....
11.3.	Централізація і децентралізація побудови організаційної структури. Визначення обов'язків і повноважень.....
11.4.	Чинники, що впливають на побудову організаційних структур.....
11.5.	Типи і види організаційних структур та умови їх ефективного застосування у спортивно-оздоровчій організації.....
	<i>Питання та ситуаційні вправи для контролю.....</i>
	<i>Список використаної та рекомендованої літератури.....</i>

**Тема 12. Внутрішнє і зовнішнє середовище спортивно-оздоровчої організації як елемент менеджменту.....**

12.1.	Загальна концепція системи менеджменту спортивно-оздоровчих організацій.....
12.2.	Формування стратегічного менеджменту спортивно-оздоровчої організації.....
12.2.1.	Формулювання місії спортивно-оздоровчої організації.....
12.2.2.	Формулювання цілей спортивно-оздоровчої організації.....
12.2.3.	Вибір моделі ринкової поведінки .....
12.2.4.	Змістовне формування стратегії.....
12.2.5.	Вибір і оцінка оптимальних варіантів рішення проблем менеджменту спортивно-оздоровчих організацій.....
12.3.	Основні показники ефективності менеджменту спортивно-оздоровчих організацій.....
12.4.	Практичні рекомендації по ініціації і здійсненні менеджменту в організації спортивно-оздоровчого профілю.....
	<i>Питання та ситуаційні вправи для контролю.....</i>
	<i>Список використаної та рекомендованої літератури.....</i>

### **Тема 13. Установчі документи спортивно-оздоровчої організації.....**

- 13.1. Установчий договір спортивно-оздоровчої організації.....
- 13.2. Засновницький договір Повного товариства.....
- 13.3. Установчий договір товариства на вірі.....
- 13.4. Установчий договір товариства з обмеженою відповідальністю.....
- 13.5. Установчий договір про створення та діяльність Асоціації.....
- 13.6. Статут спортивно-оздоровчої організації.....

*Питання та ситуаційні вправи для контролю.....*

*Список використаної та рекомендованої літератури.....*

### **Тема 14. Бізнес-план спортивно-оздоровчої організації.....**

- 14.1. Сутність і призначення бізнес-плану.....
- 14.2. Зміст і загальна методологія розробки бізнес-плану.....
- 14.3. Структура бізнес-плану.....
  - 14.3.1. Короткий опис проекту.....
  - 14.3.2. Компанія.....
  - 14.3.3. Ринок.....
  - 14.3.4. Проект.....
  - 14.3.5. План впровадження проекту.....
  - 14.3.6. Додатки.....

*Питання та ситуаційні вправи для контролю.....*

*Список використаної та рекомендованої літератури.....*

### **Тема 15. Технологія створення спортивно-оздоровчої організації.....**

15.1.	Технологія створення спортивно-оздоровчої організації: загальна характеристика.....
15.2.	Процедура вибору організаційно-правової форми спортивно- оздоровчої організації .....
15.3.	Процедура інституціоналізації спортивно-оздоровчої організації .....
15.4.	Процедура ліцензування діяльності спортивно-оздоровчої організації.....
15.4.1.	Організаційні вимоги.....
15.4.2.	Кваліфікаційні вимоги.....
15.4.3.	Інформаційне забезпечення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.....
15.4.4.	Особливі умови.....
15.4.5.	Вимоги до діяльності з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні .....
	<i>Питання та ситуаційні вправи для контролю.....</i>
	<i>Список використаної та рекомендованої літератури.....</i>
	<b>Словник основних термінів і понять.....</b>

Навчальне видання

**Прокопова** Людмила Іванівна

**Чхайло** Микола Борисович

**ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ**

Навчальний посібник

Комп'ютерний набір Прокопова Л.І.

Комп'ютерна верстка Цьома С. П.

Здано на виробництво 22.11.2012. Підписано до друку 26.11.12.

Формат 60x84/16. Book Antiqua. Папір офсетний. Друк. офс.

Ум. друк. арк. 25,2 Обл.-вид. арк. 26,4

Тираж 300 пр.

**Виотовлено на обладнанні ФОП Ляпощенко О.В.**

**М. Суми, вул. Белінського, 3**