МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування пакету послуг спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0731-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Радько Т. М.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Радько Тетяни Миколаївни

1. Тема роботи «Формування пакету послуг спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»
керівник роботи: Головань О. О, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПАКЕТУ ПОСЛУГ СПОРТИВНИХ ЗАКЛАДІВ
2. ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНОГО ЗАКЛАДУ «СПОРТИВНО-МИСТЕЦЬКИЙ МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС
3. ЗАСТОСУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ І ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПАКЕТУ ПОСЛУГ СПОРТИВНОГО ЗАКЛАДУ «СПОРТИВНО-МИСТЕЦЬКИЙ МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
12 таблиць
15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		
3	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	25.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.05.22-06.06.22	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	07.06.22-23.06.22	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент _____ Т. М. Радько
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 15 рис., 12 табл., 46 джерел.

Предмет дослідження: особливості формування пакету послуг спортивно-оздоровчого закладу.

Об’єкт дослідження: спортивний заклад «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс».

Мета роботи – обґрунтування вибору цільових споживачів для спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» та розробка пропозицій щодо формування пакету спортивно-оздоровчих послуг відповідно до вимог клієнтів.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, матричні методи, методику SERVQUAL, метод опитування, метод Д. Хаффа.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі теоретичних аспектів впровадження концепції маркетингу спортивними закладами; визначенні особливостей формування інструментів комплексу маркетингу спортивними закладами; дослідженні факторів зовнішнього середовища, що впливають на формування пакету спортивно-оздоровчих послуг спортивними закладами; обґрунтуванні вибору перспективних цільових сегментів та стратегії позиціювання спортивного закладу.

Для досягнення мети в роботі проаналізовано теоретичні аспекти впровадження концепції маркетингу спортивними закладами, розглянуто складові комплексу маркетингу спортивно-оздоровчих закладів (модель 7 Р), визначено основні критерії оцінки рівня якості спортивно-оздоровчих послуг на базі методики SERVQUAL. В роботі проаналізовано структуру пакету спортивно-оздоровчих послуг великих мереж фітнес-клубів; проведено аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність спортивно-оздоровчих закладів в Україні; визначено критерії вибору спортивних закладів та уподобання українських споживачів спортивно-оздоровчих послуг. В роботі на основі використання матриці «Привабливість сегменту/Конкурентні переваги закладу» обґрунтовано вибір цільових сегментів для спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс», визначено стратегії позиціонування закладу; запропоновано модель Д. Хаффа для визначення привабливості для клієнтів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» та оцінки очікуваного потоку відвідувачів.

СПОРТИВНИЙ ЗАКЛАД, СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧІ ПОСЛУГИ, ПАКЕТ ПОСЛУГ, СПОЖИВАЧ ПОСЛУГИ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ, ПОЗИЦІЮВАННЯ

ABSTRACT

Master’s thesis: 68 pp., 15 fig., 12 tables, 46 sources.

The subject of the research is peculiarities of the formation of sports and health services portfolio.

The object of the research is sports institution “Sports and Art Multifunctional Complex”.

The goal of the study is the substantiation of the target consumers selection for the sports institution “Sports and Art Multifunctional Complex” and the development of proposals for the formation of sports and health services package in accordance with the customer's requirements.

Research methods. In the master’s thesis a set of general scientific and special research methods have been used, in particular: system approach, descriptive method, matrix methods, SERVQUAL method, survey method, D. Huff's method.

The specifics of the work are in a detailed analysis of the theoretical aspects of the marketing concept implementation by sports institutions; determining the features of the marketing complex tools formation by sports institutions; study of factors of the external environment that influence the sports and health services package formation by sports institutions; substantiation of the promising target segments selection and positioning strategy of the sports institutions.

To achieve the goal of work the theoretical aspects of the marketing concept implementation by sports institutions have been analyzed, the components of the marketing complex of sports and health institutions have been considered (model 7 P), the main criteria for assessing the sports and health services quality based on the SERVQUAL method have been defined. In the study the structure of the sports and health services package of large chains of fitness clubs has been analyzed; an analysis of the external environment factors affecting the activity of sports and health institutions in Ukraine has been carried out; criteria for choosing sports institutions and preferences of Ukrainian consumers of sports and health services have been defined. In the study, based on the use of the “Segment attractiveness/Competitive advantages of the institution” matrix, the selection of target segments for the sports institution “Sports and Art Multifunctional Complex” has been substantiated, the institution's positioning strategies have been determined; D. Huff's model has been proposed to determine the attractiveness for customers of the sports institution “Sports and Art Multifunctional Complex” and to estimate the expected flow of visitors.

SPORTS INSTITUTION, SPORTS AND HEALTH SERVICES, SERVICE PACKAGE, SERVICE CONSUMER, COMPETITIVE ENVIRONMENT, SERVICE QUALITY, POSITIONING

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…..……..5
ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1 МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПАКЕТУ ПОСЛУГ СПОРТИВНИХ ЗАКЛАДІВ.....…11
1.1 Теоретичні аспекти впровадження концепції маркетингу спортивними закладами……..…….……..11
1.2 Особливості формування комплексу маркетингу спортивних закладів…….……...…...18
1.3 Забезпечення якості послуг в системі маркетингу спортивно-оздоровчих закладів ……...24
РОЗДІЛ 2 ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНОГО ЗАКЛАДУ «СПОРТИВНО-МИСТЕЦЬКИЙ МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС…….……29
2.1 Дослідження українського ринку спортивно-оздоровчих послуг.....29
2.2 Аналіз конкурентного середовища спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»…….……..……37
2.3 Вплив зміни уподобань споживачів на пропозицію спортивно-оздоровчих послуг в Україні…..……...……...…….43
РОЗДІЛ 3 ЗАСТОСУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ І ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПАКЕТУ ПОСЛУГ СПОРТИВНОГО ЗАКЛАДУ «СПОРТИВНО-МИСТЕЦЬКИЙ МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС»...……..……49
3.1 Формування пакету послуг спортивним закладом «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» на базі STP – маркетингу…49
3.2 Застосування методу Д. Хаффа для оцінки якості послуг та

привабливості для споживачів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»…….……..…..…….…....54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....64

ВСТУП

Фізична активність і спорт, проникаючи в повсякденне життя кожної людини, формують новий тренд – здоровий спосіб життя, – який підхоплює значна частина населення України. Рекреаційно-оздоровчі заняття сприяють зміцненню здоров'я людини, покращенню її фізичного стану; підвищують працездатність та заповнюють дозвілля населення.

Через збільшення кількості людей, що займаються спортом і дотримуються здорового способу життя, збільшується кількість спортивних закладів, фітнес-клубів, спортивних майданчиків та мультифункціональних комплексів тощо. Значна частина цих закладів відноситься до недержавних структур, які надають населенню України платні спортивно-оздоровчі послуги.

Надання спортивних послуг є вигідною сферою вкладання грошей та отримання значних прибутків. Проте ринковий успіх та конкурентоспроможність закладів, що надають спортивно-оздоровчі послуги, залежать від того, наскільки вони орієнтовані на запити споживачів. Через це особливої уваги набуває питання маркетингово-орієнтованого підходу до управління спортивними закладами та застосування ними інструментів маркетингу, і тому тема кваліфікаційної роботи магістра, яка присвячена проблемі формування пакету спортивних послуг відповідно до вимог споживачів, є, дійсно, актуальною.

Об'єктом дослідження є спортивний заклад «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування вибору цільових споживачів для майбутнього спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» та розробка пропозицій щодо формування пакету спортивно-оздоровчих послуг відповідно до вимог клієнтів.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

– проаналізовано теоретичні аспекти впровадження концепції маркетингу спортивними закладами;

– визначено особливості формування комплексу маркетингу спортивних закладів;

– проаналізовано критерії оцінки якості послуг спортивно-оздоровчих закладів за методикою SERVQUAL;

– проведено дослідження українського ринку спортивно-оздоровчих послуг;

– здійснено аналіз PEST-факторів, що впливають на діяльність українських спортивно-оздоровчих закладів;

– досліджено конкурентне середовище спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»;

– виявлено уподобання українських споживачів спортивно-оздоровчих послуг;

– розроблено анкету з метою виявлення запитів та адаптації до вимог споживачів пакету послуг спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»;

– здійснено оцінку привабливості різних вікових сегментів для спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»;

– запропоновано моделі позиціювання спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» для цільових сегментів;

– на основі моделі Д. Хаффа запропоновано методику комплексної оцінки якості послуг та привабливості для споживачів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс», що дозволить спрогнозувати очікуваний притік клієнтів.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, матричні методи, методику SERVQUAL, метод опитування, метод Д. Хаффа.

РОЗДІЛ 1
МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПАКЕТУ ПОСЛУГ СПОРТИВНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1 Теоретичні аспекти впровадження концепції маркетингу спортивними закладами

Технології маркетингу універсальні для багатьох сфер людської діяльності, зокрема для сфери послуг: побутових, транспортних, медичних, освітніх, культурних тощо. Використання маркетингового підходу в різних сферах життєдіяльності суспільства сприяло впровадженню концепції маркетингу також у сферу фізичної культури та спорту.

Маркетингова діяльність у сфері фізичної культури та спорту спрямована на виявлення потреб як окремої людини, так і соціальних груп та суспільства в цілому у спортивно-оздоровчих послугах, визначення шляхів їх задоволення; передбачає розробку інструментів управління попитом.

Маркетингові підходи та інструменти дозволяють закладам, що надають спортивно-оздоровчі послуги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, досягати поставлених стратегічних цілей та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Теоретичні аспекти маркетингової діяльності спортивних закладів розглядали в своїх наукових працях багато зарубіжних та українських вчених, зокрема Питтс Б. Дж., Стотлар Д. К. [1], Сміс А. С. Т., Стьюарт Б. [2], Полковниченко С.О. [3], Дячков Д.В. [4], Замлинська О.В. [5], Черданцева І.Г. [6], Потапюк І.П. [7-8], Забаштанська Т. [9]., Прокопова Л.І., Чхайло М.Б. [10], Леонова Ю.О. [11], Бондар А.С. [12-13], Бойко Р. В. [14], Мічуда Ю.П. [15].

Маркетинг у сфері спорту – це безперервний процес комплексного вирішення завдань споживачів спорту, компаній і організацій, що працюють

у спортивному середовищі, а також фізичних осіб, пов'язаних зі спортом, в умовах конкурентного середовища [3].

Спортивний маркетинг пов'язаний з процесом розробки та впровадження спортивного продукту, формування ціни на нього, його просування та поширення, спрямованих, в першу чергу, на задоволення потреб споживачів в інтересах організації [1].

Основні передумови розвитку концепції маркетингу у сфері фізичної культури та спорту представлені на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Передумови розвитку концепції маркетингу у сфері фізичної культури та спорту [4]

Учасниками маркетингових відносин на ринку спортивно-оздоровчих послуг є споживачі (особи, що займаються фізичною культурою та спортом); спортивні заклади та організації, які надають спортивні послуги; організації-посередники, які займаються просуванням спортивних послуг, а також держава (органи державного управління фізичною культурою та спортом) [4, 6].

Основні об’єкти маркетингової діяльності у спортивно-оздоровчій сфері наведені на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 – Об’єкти маркетингової діяльності у спортивно-оздоровчій сфері [10]

Незважаючи на різноманіття об’єктів маркетингової діяльності (рис. 1.2), спортивно-оздоровча сфера є, в першу чергу, сферою послуг.

Спортивно-оздоровчі послуги можуть розподілятися на основні, супутні та сервісні (додаткові). Особливості кожної складової спортивно-оздоровчої послуги розкрито на рис. 1.3.

Рисунок 1.3 – Складові спортивно-оздоровчих послуг [6]

Базова спортивно-оздоровча послуга – це діяльність фахівців, яка пов’язана з використанням певних економічних ресурсів і спрямована на досягнення бажаного психофізіологічного та емоційного стану людини засобами фізичної культури і спорту [15].

Сервісна (додаткова) послуга – це діяльність, яка спрямована на створення необхідних умов для надання, забезпечення високого рівня якості і підвищення ефекту базових послуг.

Супутня послуга – це діяльність, яка безпосередньо не пов’язана з наданням послуг, проте створює умови для більш комфортного її отримання, сприяючи тим самим підвищенню мотивації клієнта [15].

До супутніх послуг відносяться паркування авто та їх охорона на стоянці, наявність камер спостереження та служби безпеки, соціально-

побутові послуги: кафе, камера схову, салон краси; наявність кімнати для дітей тощо.

Маркетингова діяльність спортивно-оздоровчих закладів має здійснюватися з урахуванням інтересів всіх учасників ринку, що включає:

– проведення маркетингових досліджень, метою яких є виявлення факторів зовнішнього середовища, які впливають на попит і пропозицію спортивно-оздоровчих послуг (політико-правові, економічні, демографічні, соціально-культурні, конкуренція тощо), а також потреб населення у спортивних послугах;

– сегментацію ринку спортивно-оздоровчих послуг з метою визначення цільових сегментів, а також позиціювання пропозиції, що відрізнятиме послуги спортивного закладу від спортивно-оздоровчих послуг його конкурентів;

– розробку маркетингових інструментів, що включає як традиційні елементи (модель 4Р) – товар (послуга), ціна, збут та просування, так і специфічні складові, зокрема персонал, інфраструктура тощо, оскільки ці елементи в значній мірі впливають на сприйняття клієнтами якості спортивно-оздоровчих послуг і рівень задоволення ними;

– планування діяльності спортивно-оздоровчого закладу з урахуванням маркетингових цілей і завдань; оцінку ефективності його маркетингової діяльності, а також прийняття і коригування маркетингових рішень [4].

Незважаючи на те, що маркетингова діяльність у сфері спортивно-оздоровчих послуг має багато спільного з маркетинговою діяльністю в інших сферах, проте їй властиві певні особливості:

1) держава здійснює вагомий вплив на спортивно-оздоровчу сферу (успіх реалізації маркетингового потенціалу у цій сфері в значній мірі визначається практичними діями з боку державних органів управління всіх рівнів);

2) у сфері спортивно-оздоровчих послуг фактор ціни поступово втрачає свою важливість, що в значній мірі обмежує можливості цінової конкуренції

і рівень цін перестає вважатися індикатором якості і конкурентоспроможності послуг;

3) ринок спортивно-оздоровчих послуг є територіально локалізованим, що пояснюється тим, що клієнти певного спортивно-оздоровчого закладу зазвичай проживають або навчаються і працюють неподалік нього. Через це на ринку спортивно-оздоровчих послуг географічно масштабна реклама не є ефективною. Внаслідок вузької територіальної локалізації ринку особливо важливого значення набувають особисті контакти і звернення, «сарафанне» радіо та реклама у соціальних мережах [10].

Основними функціями маркетингу спортивних закладів є: функція аналізу; продуктово-виробнича функція, збутова функція, функція стимулювання, функція управління і контролю (табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1 – Основні функції маркетингу спортивно-оздоровчих закладів [4]

Назва функції	Сутність функції
Функція аналізу	– PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища спортивно-оздоровчого закладу, виявлення загроз та можливостей; – дослідження ринку спортивно-оздоровчих послуг (рівень попиту та пропозиції, ринкові тренди, аналіз конкуренції та основних конкурентів тощо); – дослідження потенційних споживачів, сегментація ринку спортивно-оздоровчих послуг, визначення вільних ніш; – оцінка внутрішнього середовища спортивно-оздоровчого закладу, визначення сильних та слабких сторін, можливостей для формування конкурентних переваг;
Продуктово-виробнича функція	– розробка та надання якісних основних, супутніх та сервісних спортивно-оздоровчих послуг; – використання нових сучасних методик тренувань та реабілітації; – оптимізація пакету послуг, підвищення якості і конкурентоспроможності послуг;

Продовження таблиці 1.1

Збутова функція	– формування ефективної цінової політики, адаптація цін до умов ринку, розробка гнучкої системи знижок, визначення умов оплати; – побудова каналів розповсюдження спортивно-оздоровчих послуг;
Функція переконання і стимулювання	– формування, розширення і підтримка попиту на спортивно-оздоровчі послуги; – стимулювання збуту спортивно-оздоровчих послуг; – формування позитивної суспільної думки про заклад; – розробка та просування бренда спортивно-оздоровчого закладу;
Функція управління і контролю	– розробка маркетингових стратегій і планування ринкових заходів; – інформаційне забезпечення управління; – управління інструментами комплексу маркетингу; – управління персоналом.

Отже, формування пропозиції спортивно-оздоровчих послуг має здійснюватися спортивним закладом комплексно, враховуючи, з одного боку, всю різноманітність їх властивостей, а з другого боку, враховуючи значущість кожної з властивостей для цільових споживачів.

Аналіз об’єктів і особливостей маркетингової діяльності у сфері спортивно-оздоровчих послуг дає можливість стверджувати, що ця діяльність для спортивного закладу є дуже складною і багатоаспектною. Основною задачею маркетингу у сфері спортивно-оздоровчих послуг є формування поведінки споживача, не втручаючись в його суверенітет, таким чином, щоб зробити його прихильником спортивно-оздоровчих послуг саме того спортивного закладу, який найбільш ефективно задовольняє потреби, використовуючи сучасні інструменти маркетингу [6].

Розглянемо особливості формування сучасних інструментів комплексу маркетингу спортивно-оздоровчих закладів у наступному підрозділі.

1.2 Особливості формування комплексу маркетингу спортивних закладів

Сукупність інструментів маркетингу, за допомогою яких підприємство впливає на попит споживачів, називається комплексом маркетингу. Комплекс маркетингу спортивно-оздоровчого закладу – це інструмент реалізації його маркетингової стратегії на цільових сегментах.

Застосування їх одночасно у комплексі призводить до синергетичного ефекту, який відсутній у разі використання одиничних маркетингових інструментів. Перелік складових комплексу маркетингу може бути вузьким (модель 4 Р) або більш широким, що залежить від того, наскільки повною є система маркетингових інструментів, що застосовуються організаціями. Стандартна модель 4Р недостатньо підходить для використання у сфері послуг, зокрема спортивно-оздоровчих, оскільки в повній мірі не відбиває їх суті. Спортивно-оздоровчим закладам доцільно використовувати комплекс маркетингової діяльності з 7 елементів (модель 7Р): товар/послуга (product), ціна (price), місце продажу (place), просування (promotion), процес (process), персонал (people/personnel), фізичні атрибути (physical evidence) [8]. Усі зазначені вище елементи комплексу маркетингу є самостійними підсистемами маркетингової діяльності.

Розглянемо складові комплексу маркетингу спортивно-оздоровчих закладів (рис. 1.4).

1) Товар/послуга.

Першою і найбільш важливою складовою комплексу маркетингу спортивно-оздоровчого закладу є товарна політика – формування пакету послуг, а саме: вибір типів послуг, додаткового сервісу, параметрів якості та асортименту [8].

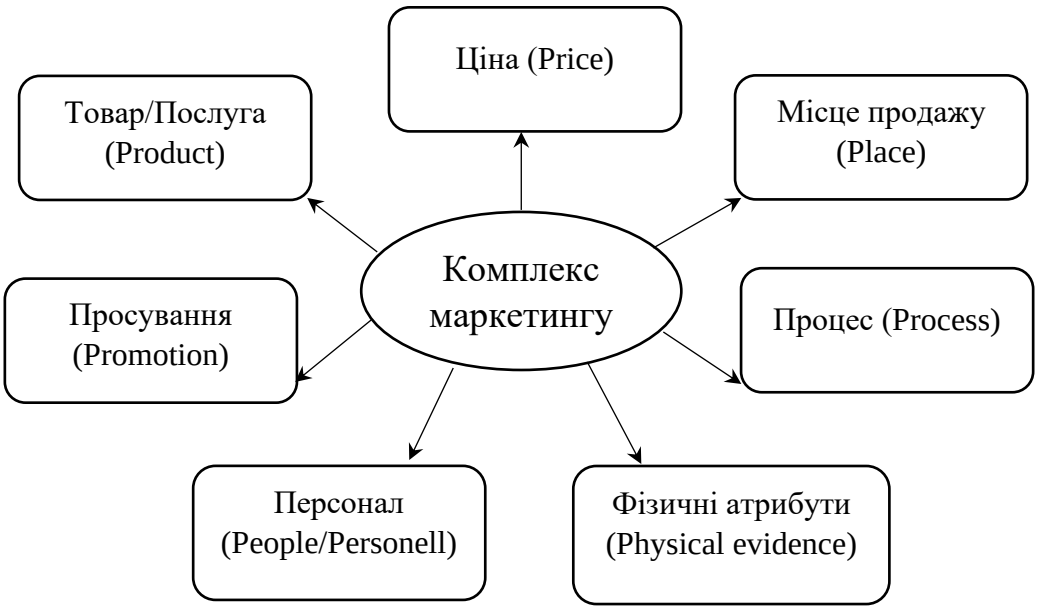

Рисунок 1.4 – Складові комплексу маркетингу спортивно-оздоровчого закладу (модель 7Р)

На рис. 1.5 наведено основні характеристики пакету спортивно-оздоровчих послуг.

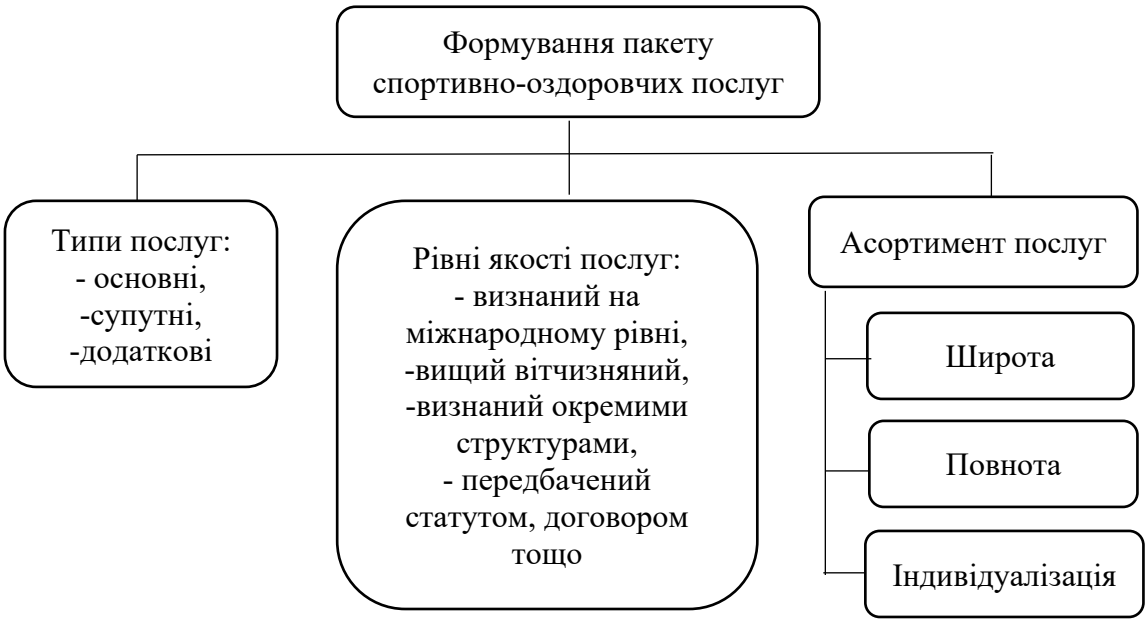

Рисунок 1.5 – Основні характеристики пакету спортивно-оздоровчих послуг

Критерієм оцінки якості спортивно-оздоровчих послуг є ступінь відповідності їх за різними параметрами конкретним потребам клієнта.

Асортимент послуг спортивно-оздоровчого закладу характеризується такими параметрами, як: широта (різноманітність сфер діяльності спортивного закладу, кількість пропонованих видів спорту); глибина (кількість варіантів послуг одного типу); рівень відповідності асортименту послуг потребам споживачів, тобто їх індивідуалізація.

Ступінь індивідуалізації є важливою характеристикою асортименту послуг, пропонованих спортивно-оздоровчим закладом. Заклад може пропонувати такі варіанти надання послуг: під конкретні замовлення; за спеціалізованими, цільовими програмами, що є адаптованими до вимог певних груп споживачів; типовий набір послуг [8].

2) Ціна.

При формуванні цінової політики спортивно-оздоровчого закладу необхідно прийняти рішення, які стосуються розміру цін на послуги, умов і форм оплати, гнучкої системи знижок.

При формуванні цін можна виділити три найбільш поширених підходи:

1) ціна разового відвідування закладу;

2) ціна пакету, який включає певну кількість відвідувань;

3) ціна абонементів на тривалий період (місяць, півроку, рік).

Спортивно-оздоровчий заклад може пропонувати своїм постійним клієнтам знижки, зокрема: знижки постійним клієнтам, які відвідують заклад багато років; знижки у разі придбання абонементу на наступний період, знижки на придбання сімейного абонементу; знижки у разі залучення до закладу друзів, знижки окремим сегментам населення тощо.

3) Місце продажу.

Основними варіантами місць надання спортивно-оздоровчих послуг є: спортивні площадки, зали; спортивні споруди (спорткомплекси). Спортивні споруди класифікують за призначенням, функціональним призначенням,

категоріями [8]. Класифікація спортивних споруд за функціональним призначенням наведена на рис. 1.6.

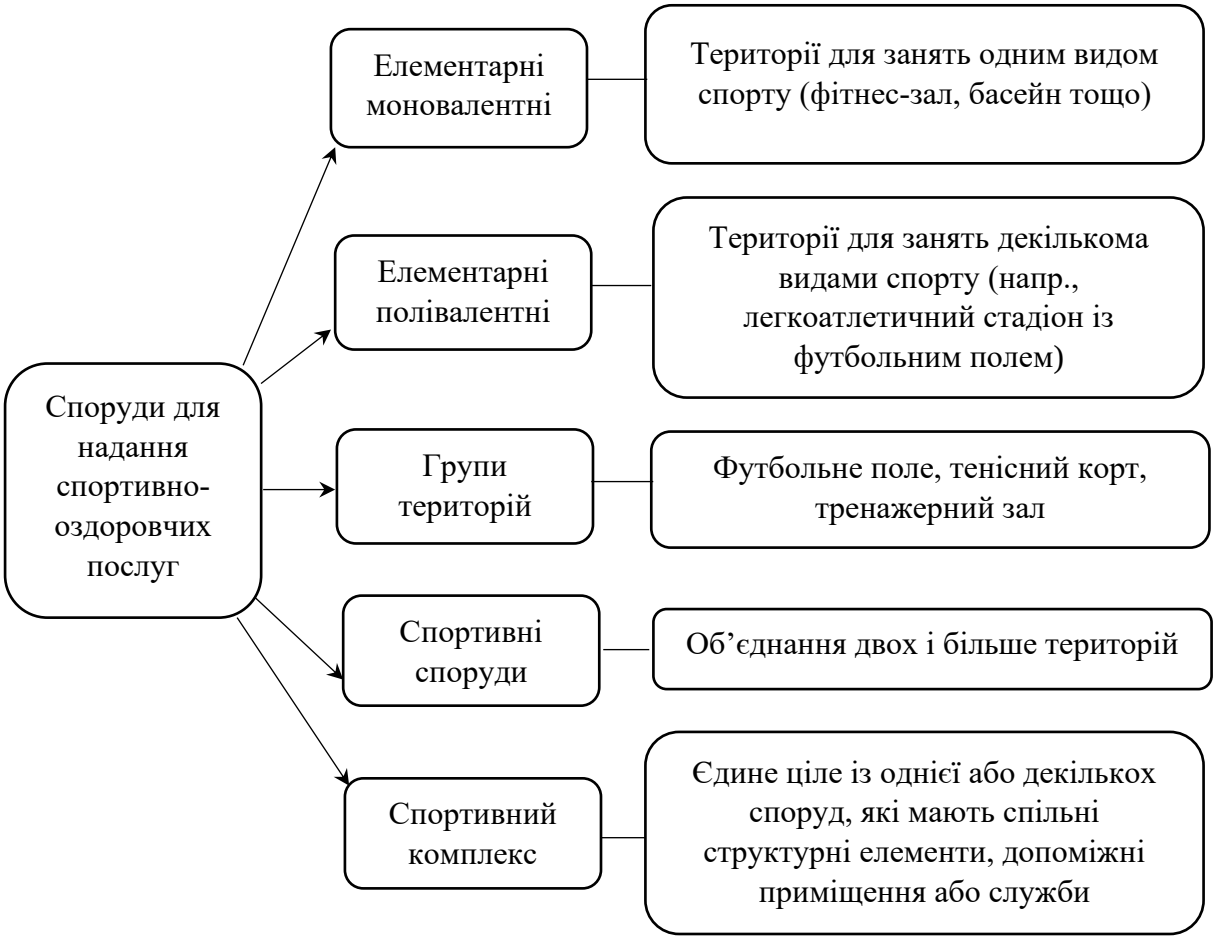

Рисунок 1.6 – Класифікація спортивних споруд за функціональним призначенням

4) Просування.

Комунікаційна політика є однією з важливих складових, метою якою є просування спортивно-оздоровчих послуг шляхом впливу на формування споживчої думки.

На сьогодні існує багато інструментів залучення і утримання споживачів спортивно-оздоровчих послуг:

– реклама (у друкованих ЗМІ, мережі Інтернет та соціальних мережах, зовнішня, сувенірна тощо);

– вигідні акції та пропозиції, знижки;

– просування у соцмережах (Instagram, TikTok, YouTube, створення споживчого контенту тощо);

– створення власного сайту спортивно-оздоровчого закладу (адаптація сайту під смартфони та планшети, можливість створення для клієнта власного кабінету),

– проведення майстер-класів відомими тренерами або спортсменами;

– регулярні розсилки на електронну пошту або телефон [20].

Для успішного просування закладу спортивно-оздоровчих послуг необхідно використовувати ефективний бренд-менеджмент.

Формування ідентичності бренда закладу спортивно-оздоровчої сфери згідно моделі «колесо бренда» передбачає розробку:

– атрибутів закладу: назва, логотип, фірмові кольори, слоган закладу, інтер'єр приміщень, сайт закладу, рекламні матеріали тощо;

– переваг закладу (основні вигоди, які пропонуються користувачам спортивно-оздоровчих послуг): широка пропозиція послуг, сучасні спортивні споруди та обладнання; гнучка цінова політика, висококваліфікований тренерський персонал, зручний графік роботи, швидке досягнення результатів тренувань завдяки новітнім методикам, індивідуальний підхід до клієнтів тощо;

– цінностей закладу (емоційний результат під час відвідування закладу): турбота про здоров'я населення, популяризація здорового способу життя, покращення емоційного стану людини, організація дозвілля населення; сприяння спілкуванню, налагодженню дружніх відносин тощо;

– індивідуальності закладу (особистість бренда) – асоціація закладу з певною особистістю;

– сутності бренда спортивно-оздоровчого закладу, тобто основної ідеї, яка пропонується клієнтам.

Отже, для того, щоб бренд спортивно-оздоровчого закладу був успішним, необхідно індивідуалізувати послугу, наділивши її відмінними

рисами та асоціаціями; визначити позиції бренда; здійснювати планування і реалізацію маркетингових програм щодо просування бренда [4].

5) Процес.

Приймається до уваги рівень розвитку стандартизації обслуговування та якості послуг; модифікація послуг тощо. Для раціоналізації та вдосконалення процесу надання послуг необхідно визначити, у яких процесах споживачу необхідно брати участь, щоб отримати спортивно-оздоровчі послуги; які процеси викликають задоволення клієнта, а які дратують; очікування клієнтів від процесу отримання послуг.

6) Персонал.

При виборі закладу спортивно-оздоровчих послуг споживачі особливу увагу звертають на тренерський склад. Професійні якості тренерсько-викладацького персоналу можна оцінити за такими характеристиками, як спортивна спеціалізація, спортивна кваліфікація, наявність ліцензії, стаж роботи, результативність праці тренера тощо.

7) Фізичні атрибути.

Під фізичними атрибутами спортивно-оздоровчого закладу розуміють середовище його існування, а також товари і символи, які використовуються під час надання послуг, а саме: товари для занять спортом (спортивні атрибути, інвентар), корпоративна символіка, форма персоналу, дизайн приміщень тощо [8].

Отже, задоволення потреб споживачів вимагає від закладів спортивно-оздоровчих послуг проведення постійних маркетингових досліджень ринку та адаптації комплексу маркетингу до змін у зовнішньому середовищі. Обґрунтоване застосування інструментів маркетингу сприятиме формуванню конкурентних переваг спортивно-оздоровчого закладу, залученню нових та утриманню існуючих клієнтів.

1.3 Забезпечення якості послуг в системі маркетингу спортивно-оздоровчих закладів

Важливою задачею маркетингової діяльності закладів спортивно-оздоровчої сфери є забезпечення високої якості пропонованих послуг, оскільки саме від якості послуг залежить популярність закладу і, відповідно, його конкурентне положення на ринку. Надаючи споживачам спортивно-оздоровчі послуги високої якості, спортивні заклади намагаються задовольнити їх життєві потреби у фізичній активності, дотриманні здорового способу життя, зміцненні здоров'я, активному відпочинку; потреби комунікації, в дружніх стосунках з іншими людьми тощо.

Фактори, що визначають рівень якості спортивно-оздоровчих послуг, можна об'єднати в чотири групи: суб'єктивні, технічні, організаційні та економічні (рис. 1.7).

Необхідно зазначити, що висока якість спортивно-оздоровчих послуг залежить не тільки від мотивації закладу, який її надає, але й мотивації споживача, який є безпосереднім активним учасником процесу обслуговування. Ефект від тренувань залежить від того, наскільки споживач налаштований на регулярні заняття спортом.

Критерії якості спортивно-оздоровчих послуг визначають ступінь їх корисності для споживача, тобто чим вище якість послуг, тим краще вони задовольняють певні потреби споживача [15]. Такими критеріями якості спортивно-оздоровчих послуг можуть бути стан здоров'я людини, її фізична форма; рівень задоволення потреби в фізичній активності, дотримання принципів здорового способу життя тощо.

Для визначення рівня якості спортивно-оздоровчих послуг можуть використовуватися методики, які базуються на визначенні думок споживачів на основі опитування, зокрема методика SERVQUAL – Service Quality (якість сервісу).

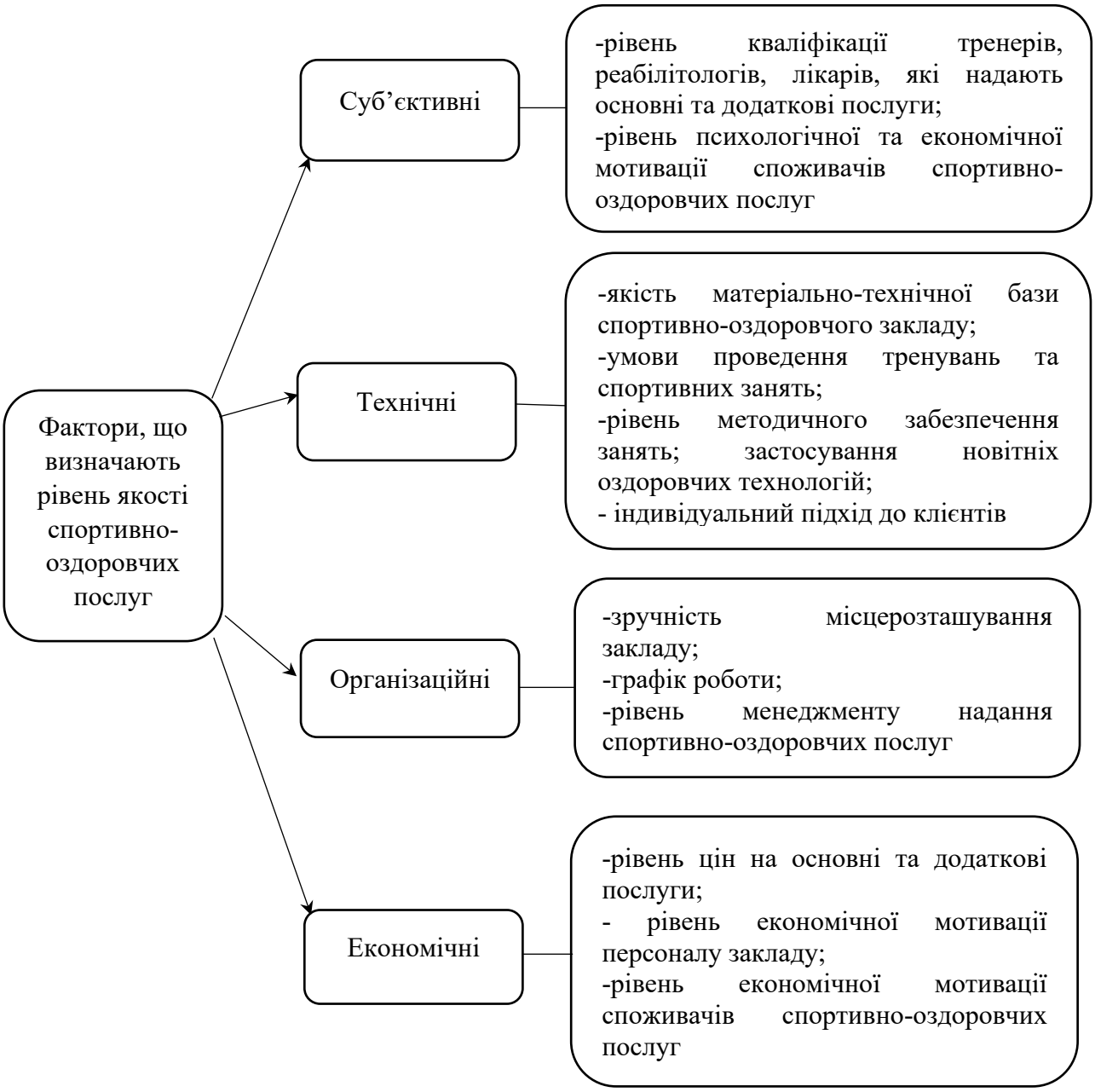

Рисунок 1.7 – Фактори, що визначають рівень якості спортивно-оздоровчих послуг

Оцінювання рівня якості послуг спортивно-оздоровчих закладів відбувається за такими блоками:

1) матеріальність;

2) надійність;

3) чуйність;

4) переконливість;

5) співчуття [21].

Питання в опитувальному листі подаються у вигляді шкали Лайкерта, яка визначає ступінь згоди або незгоди із запропонованими висловленнями за бальною шкалою від 1 (найменший бал) до 7 (найбільший бал).

Критерії оцінки якості послуг спортивно-оздоровчих закладів за блоками наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Критерії оцінки якості послуг спортивно-оздоровчих закладів за методикою SERVQUAL

№	Критерії якості надання спортивно-оздоровчих послуг
Матеріальність (відчутність)	
М1	Зовнішній вигляд споруд спортивного закладу
М2	Інтер'єр та обладнання спортивних залів
М3	Сучасний спортивний інвентар
М4	Парковка для авто
М5	Кафе
М6	Вільний Wi-Fi на території спортивно-оздоровчого закладу
Надійність	
Н7	Широта пропозиції основних спортивно-оздоровчих послуг
Н8	Широта пропозиції додаткових спортивно-оздоровчих послуг
Н9	Рівень організації процесу надання спортивно-оздоровчих послуг
Н10	Гарантія отримання ефекту від тренувань
Чуйність	
Ч11	Зручний графік тренувань
Ч12	Гнучка система знижок відповідно до статусу клієнта
Ч13	Ввічливість персоналу закладу, пошана до клієнтів
Переконливість	
П14	Рівень кваліфікації тренерів, реабілітологів, лікарів, які надають основні та додаткові послуги
П15	Сучасні методики тренувань; застосування новітніх оздоровчих технологій
П16	Висока репутація спортивно-оздоровчого закладу
П17	Чітке позиціювання та сформована ідентичність бренда спортивно-оздоровчого закладу
Співчуття	
С18	Індивідуальні консультації з питань фізичного і психологічного стану людини
С19	Індивідуальні програми тренувань для клієнтів
С20	Консультації фахівців (дієтолога, лікаря)

За результатами опитування клієнтів, для кожного критерію якості послуг спортивно-оздоровчих закладів розраховується коефіцієнт якості як різниця між сприйнятим та очікуваним рівнем. На базі отриманих значень коефіцієнтів якості для кожного критерію визначають загальний індекс SQI – середній показник якості послуг.

Інша методика, яка базується на опитуванні споживачів, для визначення якості спортивно-оздоровчих послуг використовує вісім груп критеріїв:

1) якість проведення заняття з урахуванням матеріально-технічного забезпечення тренування та ефективності взаємодії з тренером;

2) результативність і надійність тренувань, що забезпечується тренером;

3) якість матеріально-технічного забезпечення спортивно-оздоровчого закладу;

4) безпека тренувань, пов’язана зі зменшенням ризику травматичності спортивних занять; наявністю служб, що забезпечують безпеку занять; з наданням медичної допомоги;

5) ступінь доступності послуги для споживачів, тобто зручність розташування спортивної споруди; доступність цін; доступ до інформації про спортивно-оздоровчий заклад;

6) позитивний імідж, престижність, популярність бренда спортивно-оздоровчого закладу;

7) компетентність і ввічливість тренерського складу і обслуговуючого персоналу закладу, що включає кваліфікацію тренера, застосування індивідуального підходу до клієнтів, чіткість пояснень тощо;

8) можливість отримати додаткові та супутні послуги.

Отже, в сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність спортивно-оздоровчих закладів безпосередньо залежить від якості послуг, що пропонуються. Для визначення рівня якості обслуговування та його підвищення спортивно-оздоровчі заклади використовують технології

маркетингу, які основані на методиках опитування споживачів та визначення їх думок. Процесу опитування передує визначення критеріїв якості обслуговування з точки зору споживача.

РОЗДІЛ 2
ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНОГО ЗАКЛАДУ «СПОРТИВНО-МИСТЕЦЬКИЙ МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС

2.1 Дослідження українського ринку спортивно-оздоровчих послуг

Заняття фізичною культурою та спортом є важливими чинниками здорового способу життя, профілактики захворювань, організації змістовного дозвілля населення країни.

Поступове підвищення зацікавленості населення України у здоровому способу життя та розуміння того факту, що надання спортивно-оздоровчих послуг є перспективною сферою національного господарства, призвело до поступового зростання обсягу реалізації послуг у спортивно-оздоровчій сфері (рис. 2.1).

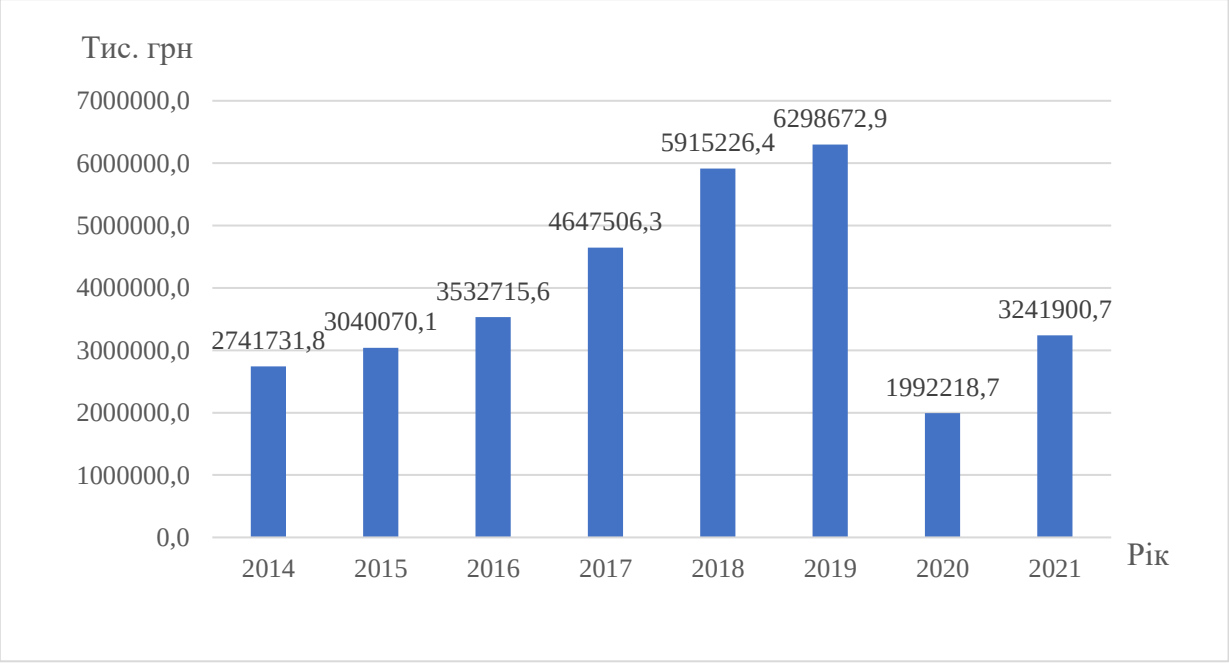

Рисунок 2.1 – Обсяг реалізації послуг у спортивно-оздоровчій сфері в Україні 2014-2021 рр. [22, 23]

Як можна бачити на рис. 2.1, до 2020 року обсяги реалізації послуг поступово зростали. Так, у 2017 році обсяги реалізації склали 4647506,3 тис. грн, що на 69,5% перевищує показник 2014 року. У 2018-2019 рр. збільшення обсягів реалізації спортивно-оздоровчих послуг у порівнянні з 2014 роком склало 115,7% та 129,7% відповідно. Різке падіння показників у 2020-2021 рр. пов'язано з пандемією Covid-19 та впровадженням карантинних заходів, що призвело до закриття багатьох спортивно-оздоровчих закладів під час локдауну. Порівняно з показником 2019 року (6298672,9 тис. грн), у 2020-2021 рр. обсяги реалізації спортивно-оздоровчих послуг зменшилися на 68% та 49% відповідно.

Рівень занять спортом серед українців (21%) є достатньо низьким у порівнянні з іншими країнами, зокрема Фінляндією (80%), Норвегією (73%), Великою Британією (70%) та Чехією (67%) [22].

Розуміючи економічний потенціал спортивно-оздоровчої галузі, багато суб'єктів господарювання розпочали підприємницьку діяльність, надаючи спортивні послуги. В Україні спортивно-оздоровчі послуги надаються як юридичними особами, так і фізичними особами-підприємцями. Кількість зареєстрованих юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців станом на 01.10.2022 р. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Суб'єкти господарювання спортивно-оздоровчої сфери [23]

Вид економічної діяльності	Кількість зареєстрованих юридичних осіб	Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців
Функціювання спортивних споруд	1000	213
Діяльність спортивних клубів	1015	922
Діяльність фітнес-центрів	304	1732
Інша діяльність у сфері спорту	1721	1007
Разом	4040	3874

Як можна бачити з табл. 2.1, в діяльності фітнес-центрів частка фізичних осіб-підприємців складає 85%, а в діяльності спортивних клубів – 48%. Це свідчить про значну вагу цієї сфери для розвитку малого бізнесу та створення робочих місць.

Структура закладів спортивно-оздоровчих послуг в Україні представлена на рис. 2.2.

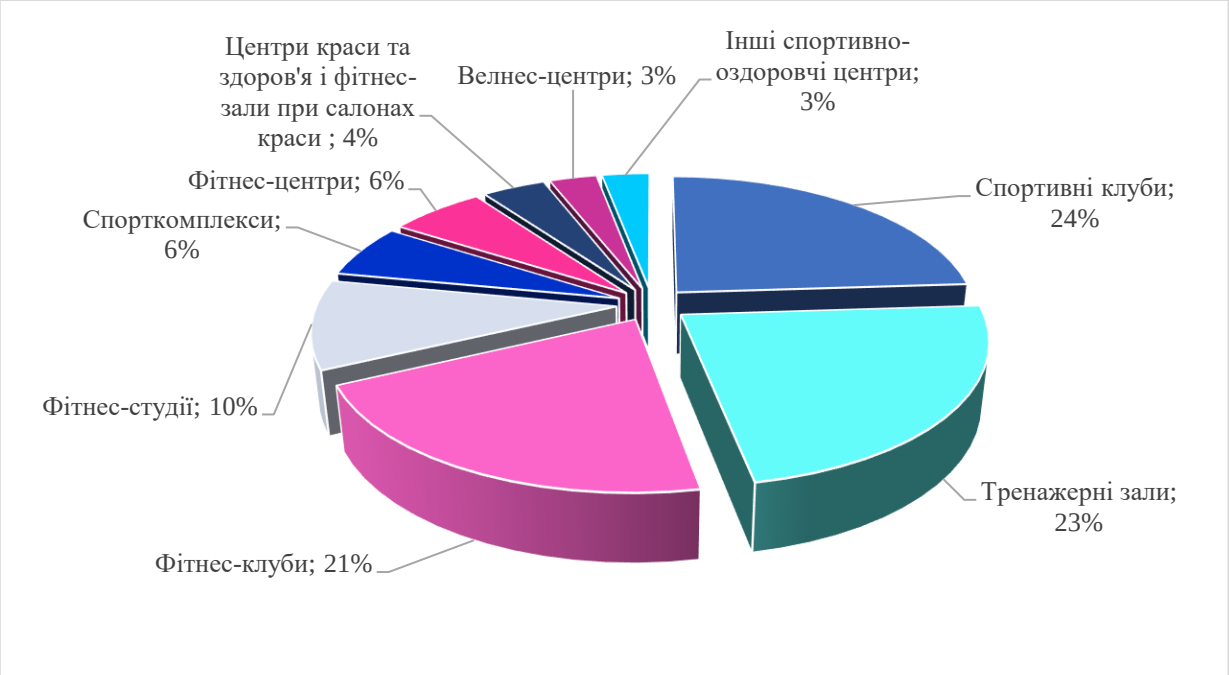

Рисунок 2.2 – Структура закладів спортивно-оздоровчих послуг в Україні [11]

Можна бачити, що в структурі закладів спортивно-оздоровчих послуг в Україні найбільша частка припадає на спортивні клуби (24%), тренажерні зали (23%) та фітнес-клуби (21%).

До військової агресії Росії проти України найбільша пропозиція фітнес-послуг спостерігалася в обласних центрах і великих містах, у той час як фітнес-заклади були майже відсутні у районах та у невеликих містах, а також у сільській місцевості. Найкраще фітнес-послугами було охоплено шість обласних центрів: м. Київ (26%), м. Харків (11%), м. Одеса (7%), м. Дніпро (6%), м. Львів (5%) та м. Запоріжжя (4%). Саме на ці міста України припадало

81% площ фітнес-клубів та 2/3 річного грошового обороту ринку. Більшу частину на ринку фітнес-послуг складають немережеві фітнес-заклади (59%) [24].

У великих містах представлено велике різноманіття класичних і сучасних напрямків тренувань. Останнім часом значною популярністю серед населення України користуються такі заняття, як високоінтенсивний інтервальний тренінг (HIIT), крос-фіт та TRX. Популярність таких занять зумовлена, зокрема, невеликою тривалістю тренування протягом 30-45 хвилин, що є особливо привабливим для мешканців великих міст з високим ритмом життя, у яких відсутня можливість присвячувати тренуванням багато часу.

Обмеженість клієнта в часі впливає і на розширення пакету додаткових послуг фітнес-клубів: масажних кабінетів, СПА або саун, салонів краси, які допомагають клієнту привести себе в порядок і відновити сили після тренування.

Трендом останніх років є розширення використання електронних засобів фітнес-клубами. Багато з них купують спеціальне обладнання, яке включає не тільки тренажери, але й має системи моніторингу фізичного стану людини під час тренування, а також можливість індивідуального програмування і містить пам’ять на кожного клієнта. Більшість фітнес-клубів середнього і високого цінових сегментів здійснюють фітнес-діагностику своїм клієнтам, тобто вимірюють функціональні характеристики організму з метою визначення припустимих навантажень і розробки відповідних програм тренувань [25].

Оскільки менше 3% українського населення займаються фітнесом, то можна вважати, що ринок фітнес-послуг в Україні тільки формується, і, отже, Україна має великий потенціал для розвитку фітнес-індустрії.

Результати проведених досліджень свідчать про те, що аби подвоїти кількість споживачів фітнес-послуг, в українську фітнес-галузь необхідно інвестувати 1 387 млн дол. При цьому, більша потреба в інвестиціях існує у

містах з населенням менше 250 тис. осіб, де є значна кількість потенційних споживачів, проте покриття фітнес-послугами не є достатнім (табл.2.2) [25].

Таблиця 2.2 – Потреба фітнес-галузі України в інвестиціях [25]

Місто	Потреба у площах, м^2	Інвестиції, дол
м. Київ	54 245	162 734 245
Міста з населенням понад 700 тис. осіб.	110 140	275 349 291
Міста з населенням від 250 тис. до 700 тис. осіб.	71 781	165 096 597
Міста з населенням менше 250 тис. осіб	728 176	783 961 613
Всього	964 342	1 387 141 746

Найбільш активною частиною клієнтів фітнес-клубів в Україні є молоді люди віком 31-35 років, які мають стабільний дохід і ведуть здоровий спосіб життя; найменш активним є населення віком 50+ (рис. 2.3).

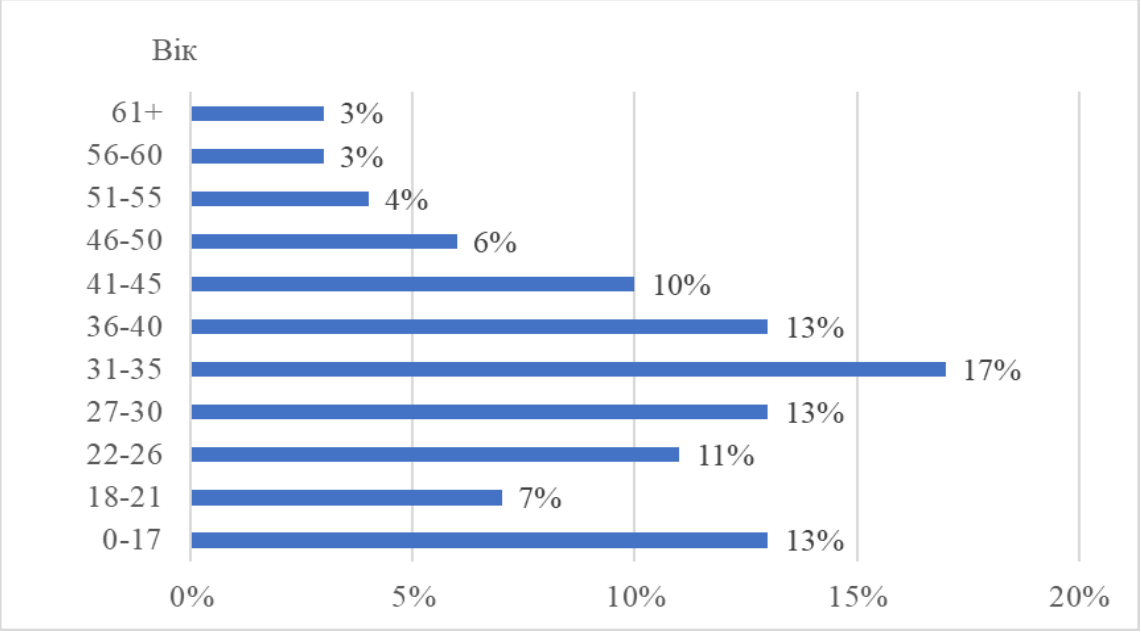

Рисунок 2.3 – Розподіл споживачів фітнес-послуг в Україні за віком, % [25]

Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання спортивно-оздоровчої сфери (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз макросередовища суб'єктів спортивно-оздоровчої галузі

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на заклад
1. Політико-правові:	
- карантинні заходи під час пандемії Covid-19 у 2020-2022 рр.;	негативний
-війна РФ проти України;	негативний
- зруйнована та пошкоджена інфраструктура спортивно-оздоровчих закладів;	негативний
- нестача фінансової підтримки з боку держави і брак коштів в бюджетах на розвиток фізичної культури та спорту;	негативний
- низький рівень наукового забезпечення спортивно-оздоровчої сфери, що не відповідає сучасним вимогам;	негативний
- прийняття Кабінетом Міністрів України «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року	позитивний
2. Економічні:	
-економічна криза, спричинена пандемією Covid-19 та війною в Україні;	негативний/позитивний
- зростання інфляції;	негативний
- падіння платоспроможності населення;	негативний
- залучення міжнародних коштів для фінансування відбудови та модернізації інфраструктури спортивно-оздоровчих закладів	позитивний
3. Соціально-культурні:	
- падіння рівня народжуваності в Україні;	негативний
- міграція за кордон, переміщення населення у межах країни;	негативний
- збільшення частки населення, що займається спортом;	позитивний
- популярність здорового способу життя серед населення;	позитивний
- зростаюча потреба населення України у фізичній та психологічній реабілітації	позитивний
4. Технологічні:	
- низький рівень матеріального забезпечення спортивно-оздоровчої сфери;	негативний
- нестача висококваліфікованих тренерів;	негативний
- розвиток новітніх моделей тренувань	позитивний
- інновації в області спортивного устаткування;	позитивний
- досягнення в області спортивного харчування та медицини	позитивний

Як видно з табл. 2.3, суб'єкти, що надають спортивно-оздоровчі послуги, стикаються з багатьма проблемами, які створюють загрози для розвитку галузі.

На сьогодні війна Росії проти України є основною загрозою для сфери спортивно-оздоровчих послуг. Станом на 05.09.2022 р. через війну прямі збитки українській інфраструктурі склали 114 мільярдів дол. Внаслідок бойових дій в Україні було пошкоджено або зруйновано 1153 культурні, спортивні та туристичні об'єкти, зокрема 153 спортивні споруди [26, 27].

Пандемія Covid-19 значно змінила повсякденне життя населення у всьому світі, оскільки заняття спортом в спортзалі або у басейні стали майже неможливими. Карантинні вимоги торкнулися організації роботи закладів спортивно-оздоровчих послуг. Під час адаптивного карантину значна кількість цих закладів почала впроваджувати методики покращення та підтримки здоров'я, гарного самопочуття, а саме: використання різних фітнес-програм, психологічної релаксації, гармонізації, комфортних фізичних навантажень, догляду за тілом і зовнішністю, послуги дієтолога тощо [28].

Після виходу з карантинного режиму спортивно-оздоровчій галузі буде необхідний час для відновлення, проте у довготривалій перспективі можливий також позитивний ефект, оскільки значна частина людей замислиться стосовно ведення здорового способу життя для зміцнення імунітету. Розвиток online-фітнесу може сприяти створенню нових напрямків фітнесу і розширенню цільової аудиторії фітнес-закладів, а отже, online формат допоможе створити додаткове джерело доходів.

Проблемою розвитку спортивно-оздоровчої галузі є також недостатня фінансова підтримка з боку держави. Традиційно в довоєнний період в Україні на розвиток фізичної культури і спорту виділялося 0,5% з державного бюджету та 1,5-2% з регіональних бюджетів, що у 3-4 рази менше середньоєвропейських показників [29].

Для вирішення проблем розвитку спортивно-оздоровчої галузі в Україні у 2020 році було прийнято «Стратегію розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» [30]. Мета цієї Стратегії спрямована на стимулювання створення спортивної інфраструктури, удосконалення

державної політики у сфері фізичної культури і спорту, сприяння популяризації та поширенню здорового способу життя населення, організації змістовного дозвілля.

Необхідно зазначити, що позитивний вплив на розвиток ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні здійснюють соціально-культурні фактори, зокрема, збільшення частки населення, що займається спортом (останнім часом набувають популярність такі види спорту, як плавання, баскетбол, футбол, волейбол, настільний теніс, рукопашний бій, спортивна аеробіка, спортивні танці, спортивний туризм тощо); популярність здорового способу життя серед молоді; потреба значної частини населення України у фізичній та психологічній реабілітації внаслідок військової агресії Росії проти Україні [31].

Розвиток технологій сприятиме подальшому розвитку індустрії спортивного обладнання та інвентаря. Спостерігається постійне зростання попиту на високотехнологічні тренажери, які дозволяють одержати ефект від тренувань за більш короткий термін. Завдяки впровадженню новітніх технологій в діяльність спортивно-оздоровчих закладів буде можливим здійснювати обстеження фізичного стану клієнтів для розробки оптимальних індивідуальних тренувань.

Отже, спортивно-оздоровча галузь є важливим чинником соціально-економічного зростання будь-якої країни. Поступово зростаюча кількість суб’єктів господарювання, що зайняті у спортивно-оздоровчій сфері, свідчить про перспективність її розвитку та наявність економічного потенціалу. У зв’язку з цим існує необхідність посилення підтримки з боку держави та пошуку додаткових джерел фінансування цієї сфери, вирішення проблем щодо відновлення та модернізації матеріально-технічного забезпечення, підготовки висококваліфікованих фахівців цієї галузі, а також подальше зацікавлення населення у здоровому способі життя.

2.2 Аналіз конкурентного середовища спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»

В умовах високої конкуренції на ринку спортивно-оздоровчих послуг, негативного впливу пандемії Covid-19 та політично-економічної кризи внаслідок військової агресії Росії проти України необхідно, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати структуру пакету спортивно-оздоровчих послуг до умов ринку, що, в свою чергу, сприятиме формуванню конкурентних переваг спортивно-оздоровчого закладу.

Згідно європейській класифікації, виділяють такі види спортивно-оздоровчих закладів: gym (тренажерний зал), sport-club (клуб, який має площадки для занять ігровими видами спорту і фітнесом), health-club (багатофункціональний центр, що включає тренажерний зал, зали для проведення групових програм, а також надання послуг догляду за тілом – масажі, сауни тощо.).

В Україні не існує чіткої класифікації спортивно-оздоровчих та фітнес-закладів. Приймаючи до уваги широту пакету пропонованих послуг, можна виділити класичні фітнес-клуби з повним комплексом послуг: тренажерні зали, басейн, сауна, кабінет масажу, косметолог, спортивне харчування тощо; невеликі фітнес-клуби з неповним комплексом послуг: тренажерні зали, сауна тощо; спеціалізовані студії фітнесу та тренажерні зали.

Будівництво спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» у Київській області планується розпочати по закінченню активної фази бойових дій на території України.

Формат «спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» є достатньо новим для України. Для популяризації занять спортом та фізичною культурою серед молоді у 2021 році в Україні було презентовано декілька проектів мультифункціональних спортивних комплексів, зокрема:

1) Мультифункціональний спортивний комплекс та парк відпочинку у м. Біла Церква. Разом зі спортивним комплексом (площею 1,5 га)

передбачалося створення парку відпочинку та активного дозвілля загальною площею 11 га, облаштування пішохідних та велодоріжок [32].

2) Сучасний мультифункціональний спорткомплекс ангарного типу у м. Вінниця, який включатиме басейн, спортивний майданчик для тренувань та змагань з міні-футболу, гандболу, волейболу, баскетболу, тенісний корт. Вартість будівництва спортивного комплексу оцінювалася в 194 мільйони гривень [33].

3) Мультифункціональний спортивний комплекс у м. Львів у межах програми «Велике Будівництво». Шестиповерховий спортивно-розважальний комплекс розраховувався на 10 тисяч глядацьких місць та понад 20 видів спорту (хокей та следж-хокей, фігурне катання, шорт-трек, керлінг, баскетбол, волейбол, гандбол, футзал, теніс, флорбол, змагання зі спортивної та художньої гімнастики, спортивних танців) із загальною площею об'єкту 6 га [34].

4) Мультифункціональний спортивний комплекс H2O-Maxi у м. Тростянець, який передбачав наявність великого і малого басейнів; зали боротьби і боксу; фітнес зали та тренажерної зали; зали важкої атлетики; бігових доріжок; кафе і конференц-залів. Вартість будівництва оцінювалась в 262,5 млн гривень [35].

Аналізуючи цю інформацію, можна зробити висновок про те, що більшість мультифункціональних спортивних комплексів, будівництво яких було заплановано у 2021 році, призначені для занять ігровими та індивідуальними видами спорту і є спорудами закритого типу. Цільовою аудиторією цих спортивних закладів є, головним чином, молоді люди, які займаються різними видами спорту, та професійні спортсмени. Необхідно відзначити, що потреби пересічних українців різних вікових груп (включаючи людей похилого віку), людей з особливими потребами у заняттях спорту, активному відпочинку на відкритому повітрі, реабілітаційних послугах так і залишаються в повній мірі незадоволеними.

З метою визначення цільових споживачів спортивних послуг нового закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» та здійснити його позиціювання на ринку відносно конкурентів, проведемо порівняльний аналіз послуг, що надаються закладами спортивно-оздоровчої сфери. Лідерами ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні є мережі фітнес-клубів FitCurves, SportLife, Малібу, АтлетіКо, Сафарі, PulseGym.

Ринок фітнес-послуг у м. Київ є найбільш розвиненим у країні і представлений такими мережами, як SportLife, FitCurves, АтлетіКо та іншими. Порівняльний аналіз найбільших операторів фітнес-послуг у м. Київ наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз найбільших операторів фітнес-послуг у м. Київ [24]

Характеристика порівняння	Назва мережі		
	SportLife	FitCurves	АтлетіКо
1	2	3	4
1. Кількість клубів	63	130	24
2. Географія	Більше 20 міст України, зокрема: Київ, Вінниця, Дніпро, Запоріжжя, Луцьк, Львів, Одеса, Полтава, Суми, Херсон, Черкаси та ін.	50 міст України	Київ, Луцьк
3. Цільова аудиторія	Відсутні вікові обмеження для відвідування клубів, якщо це дозволяє здоров'я; заняття для різних вікових груп, починаючи з немовлят	Основна аудиторія - жінки віком 35-55 років; є можливість відвідувати тренування з 12 років до 80+	Ті, хто дбають про своє здоров'я: мами, які бажають повернутись у форму після родів; спортсмени, що готуються до марафону; офісні працівники, які хочуть мати красиву і підтягнуту фігуру

Продовження таблиці 2.4

4. Пріоритетні напрямки занять	Надання всього комплексу фітнес-послуг в одному приміщенні	Тренажери на основі гідравлічного опору (аналогічно як в акваеробіці), танцювальні тренування, проект «Інтенсив» з елементами бойових мистецтв, тематичні тренування, програма особистісного розвитку для жінок «Мистецтво бути щасливою»	Тренажерний зал, єдиноборства, групові заняття
5. Цінова політика	Формати від економ до люкс-класу	Економ-формат	Економ-формат
6. Особливості/ переваги мережі	Тренажерний зал, студії групових програм, басейни (спортивний, дитячий, для немовлят), дитячий фітнес, сквош-корти, боксерські ринги та лаунж-зони; найбільша мережа банних комплексів в Україні, яка включає SPA-програми, пілінг тіла, скраби, мильні масажі, водні процедури, обгортання – все під одним дахом.	Підбір індивідуального рівня навантажень, щомісячний контроль жирової і м'язової маси для коригування плану відповідно до динаміки; персональні рекомендації щодо тренувань і харчування для досягнення бажаних результатів; позитивна атмосфера і доброзичливий персонал, індивідуальний підхід до кожної клієнтки; експерти кругового тренування і здорового харчування	Комплекс рішень: продумана цінова політика, сучасне обладнання, вигідне розміщення клубів, професійний підібраний персонал; особлива атмосфера, яка дає можливість відчути підтримку однодумців і отримати задоволення від занять спортом

Аналізуючи інформацію, наведену в табл. 2.4, можна зробити такі висновки:

1. Мережа FitCurves позиціонує себе як організацію, яка допомагає жінкам бути здоровими, щасливими та розкрити свій потенціал завдяки тренуванням та здоровому харчуванню. Тому пакет послуг спрямований на схуднення, покращання метаболізму, укріплення здоров'я.

2. Мережа SportLife позиціонує себе як заклад, в якому пропонується широкий комплекс фітнес-послуг «під одним дахом». На відміну від мереж FitCurves, АтлетіКо мережа пропонує послуги басейну, дитячий фітнес, SPA.

3. Мережа АтлетіКо орієнтується на усіх, хто дбає про своє здоров'я і бажають мати красиву фігуру, пропонуючи тренування в тренажерних залах та єдиноборства.

Асортимент послуг основних мереж фітнес-клубів в Україні наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Асортимент послуг основних мереж фітнес-клубів [24]

Послуги	SportLife	FitCurves	Малібу	АтлетіКо	Сафарі	PulseGym
Тренажерний зал	+	+	+	+	+	+
Кардіозона	+	-	+	+	+	+
Зона вантажоблочних тренажерів	+	-	+	+	+	+
Зона вільної ваги	+	-	+	+	+	+
TRX	+	-	+	-	+	+
Аеробні класи	+	-	+	+	+	+
Пілатес	+	-	+	+	+	+
Йога	+	-	+	+	+	+
Танці	+	+	+	+	+	+
Інтенсивні заняття	+	+	+	+	+	+
Єдиноборства	+	-	+	+	-	+
Тай-бо	+	-	+	+	+	+
Персональний тренінг	+	+	+	+	+	+
Басейн	+	-	+	-	+	-
Дитячий клуб	+	-	+	-	-	-
Масажний кабінет	+	-	+	-	+	+
Сауна	+	-	+	+	+	-
SPA	+	-	-	-	+	-
Бар	+	-	+	+	+	+

Як можна бачити з табл. 2.5, спортивно-оздоровчі заклади недостатньо забезпечені басейнами; не усі великі мережі фітнес-клубів України пропонують послуги сауни, SPA та масажних кабінетів. Необхідно зазначити, що тільки невелика кількість клубів пропонує дитячий фітнес, заняття для розвитку та розваг дітей, незважаючи на те, що ця послуга є привабливою для батьків, які активно відвідують спортивно-оздоровчі заклади і зацікавлені в тому, щоб їх дитина залучалася до активного відпочинку з дитинства і була під наглядом тренера у той час, поки батьки зайняті тренуванням.

Аналіз ринку фітнес-послуг у м. Київ показав, що переважна частина клубів (72%) надають своїм клієнтам послуги групових або персональних тренувань, які включають елементи бойових мистецтв. На рис. 2.4 представлено кількість фітнес-закладів м. Києва, що пропонують певні види бойових мистецтв спортивно-оздоровчої спрямованості.

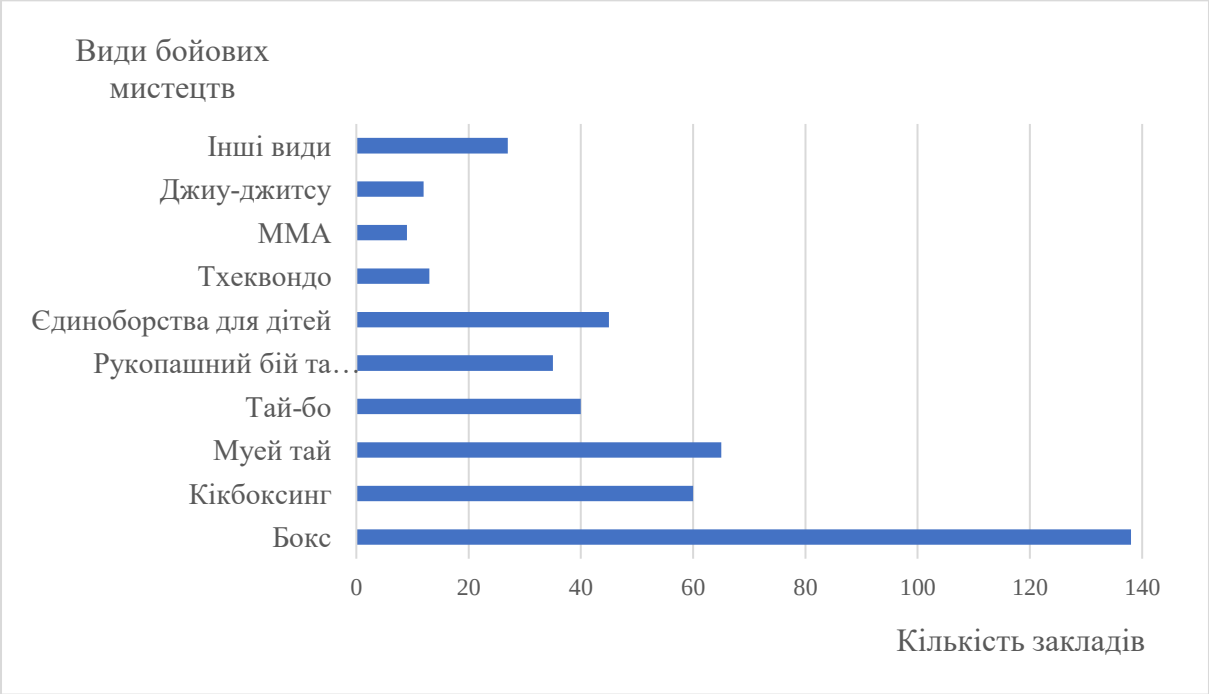

Рисунок 2.4 – Пропозиція фітнес-закладами м. Києва бойових мистецтв спортивно-оздоровчої спрямованості [36]

Можна бачити, що серед видів бойових мистецтв, які популяризують фітнес-клуби м. Києва, лідирує фітнес-бокс. Зростаюча популярність бойових мистецтв підтверджує їх високу затребуваність в спортивно-оздоровчих закладах серед шанувальників здорового способу життя.

Проте, аналіз послуг спортивно-оздоровчих закладів м. Київ виявив, що відсутня пропозиція повного комплексу послуг, який би включав командні ігри, бойові мистецтва, організацію активного сімейного дозвілля, реабілітаційні послуги тощо.

2.3 Вплив зміни уподобань споживачів на пропозицію спортивно-оздоровчих послуг в Україні

В ринкових умовах формування пропозиції послуг спортивно-оздоровчими закладами має відбуватися з урахуванням потреб і уподобань споживачів. Дослідження факторів, що впливають на вибір спортивно-оздоровчих закладів, та вподобань споживачів здійснювалися в багатьох наукових працях [12, 13, 28, 38-40].

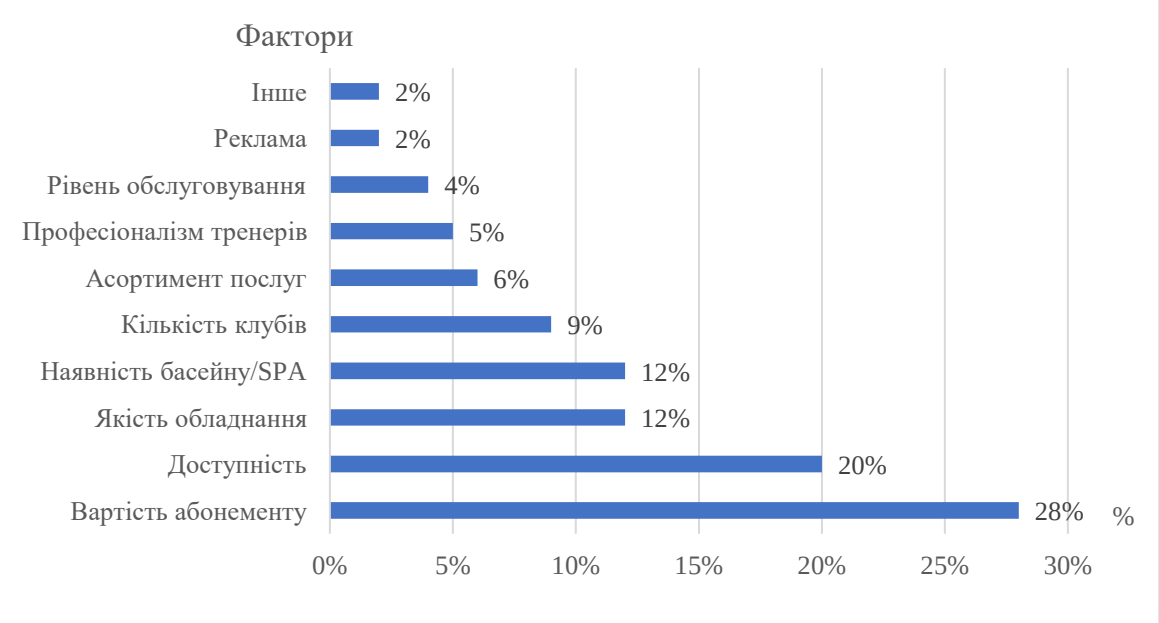

Рисунок 2.5 – Фактори, що впливають на вибір фітнес-клубу українськими споживачами [24]

Як можна бачити на рис. 2.5, останні дослідження українського ринку спортивно-оздоровчих послуг виявили, що при виборі мережі фітнес-клубів споживачі найбільше звертають увагу на вартість абонементу, доступність закладів, наявність басейну та SPA-послуг, а також якість обладнання. Хоча пропозиція послуг на українському фітнес-ринку наближується до світової та європейської, проте національні тренди суттєво відрізняються (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – ТОП-20 європейських фітнес-трендів 2020 року [37]

Ранг	Тренд
1	Персональні тренування
2	Високоінтенсивні інтервальні тренування HIIT (High-Intensity Interval Training інтервали високоінтенсивної роботи змінюються короткими періодами відпочинку)
3	Тренування з власною вагою тіла
4	Функціональні фітнес-тренування (силові тренування та інші види активності для покращення координації, сили, витривалості)
5	Персональні тренування в малих групах (перехід від індивідуального тренування до занять в малих групах 2–5 осіб)
6	Вправи для схуднення (поєднання фізичних вправ з програмами харчування)
7	Exercise is Medicine® («Спорт як ліки» - напрямок, який пропонує лікарям широкого профілю та іншим медичним фахівцям включати в програми лікування фізичну активність, направляти пацієнтів до фахівців з фізичної культури)
8	Оздоровчий та велнес коучинг (навчання основам здоров’я та здорового способу життя)
9	Boutique фітнес-студії
10	Кругові тренування
11	Фітнес-програми для людей похилого віку (обумовлені світовими тенденціями до збільшення тривалості працездатності та життя)
12	Клінічна інтеграція/медичний фітнес
13	Групові тренування (більше 5 осіб у групі)
14	Працевлаштування сертифікованих фітнес-професіоналів
15	Ліцензування для фітнес-професіоналів (регулювання якості фітнес-послуг за допомогою ліцензування у деяких країнах)
16	Постреабілітаційні класи (програми тренувань, які спеціально розроблені для пацієнтів з хронічними захворюваннями, після інсульту, які пройшли реабілітацію у медичних центрах, а також для учасників бойових дій)
17	Тренування з вільними вагами
18	Розумні технології у аксесуарах (трекери, розумні годинники, GPS-девайси
19	Діти та фізичні вправи
20	Йога

Можна бачити, що популярними в країнах Європи є персональні тренування, високоінтенсивні інтервальні тренування, тренування з власною вагою тіла та функціональні фітнес-тренування. В Україні, нам відміну від багатьох європейських країн, є досить популярними тренування на свіжому повітрі (outdoor програми), проте вони мають сезонний характер, а фітнес-програми для людей похилого віку, які є достатньо популярними в країнах Європи, практично відсутні. І хоча розвиток фітнес-послуг для людей похилого віку є перспективним напрямком, на сьогодні українські клуби не готові надавати якісні послуги для цього сегменту споживачів [40].

Перед початком вторгнення Росії на територію Україні популярними були такі фітнес-послуги: високоінтенсивні інтервальні тренування; групові програми в малих групах; персональні тренування; тренування з власною вагою тіла; йога; тренування на свіжому повітрі; функціональний фітнес [28]. Персональні тренування набули популярність, оскільки професія персонального тренера стала більш доступною у спортивно-оздоровчих закладах і завдяки можливостям Інтернет.

З початком пандемії Covid-19 українським споживачам довелося освоювати нові формати тренувань: переходити на заняття в домашніх умовах та на свіжому повітрі. Через те, що у 2021 році під час впровадження карантинних заходів були тимчасово закриті фітнес-клуби, тренери були змушені освоювати онлайн-заняття, змінюючи формат тренувань [41].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну змінило життя людей, викликало багато стресу і тривоги стосовно їх родин і майбутнього країни.

Так, з початку повномасштабної війни 650 тисяч українців звернулися до психологів і психіатрів в системі охорони здоров’я. Результати проведеного компанією «Gradus» дослідження психологічного стану українців під час війни виявили, що 71% респондентів відчувають стрес або сильну знервованість (переважно жінки і люди віком 25-34); 50% відчувають тривожність і напругу [42].

Українці опинилися в різних умовах, перебуваючи в окупованих населених пунктах, проживаючи в прифронтових містах, переїхавши до відносно безпечних тилових міст України та європейських країн, і тому кожен з них переживає різні емоції та має неоднаковий рівень стресу [43].

Незважаючи на те, що усунути джерело стресу під час війни неможливо, людина може спробувати ним керувати. Дослідження вчених виявили, що регулярні заняття аеробними вправами знижують загальний рівень напруги, покращують настрій і сон. Заняття спортом ефективно знижують втомлюваність, допомагають підвищити пильність та концентрацію, що є особливо корисним під час стану постійного стресу, викликаного війною, оскільки він знижує здатність людини зосередитися. Фізичні вправи допомагають тілу людини зняти стрес, імітуючи виконання наслідків реакції «бийся з ворогом або біжи» та допомагаючи організму «випустити пар» завдяки активній роботі всіх органів під час фізичних навантажень [43].

За оцінками вчених, для зняття стресу під час війни корисними можуть бути будь-які фізичні вправи: швидка ходьба, біг, їзда на велосипеді, гра в футбол, волейбол, теніс; бойові мистецтва, різні види танців тощо.

По закінченню активної фази військових дій в Україні прогнозується зміна трендів спортивно-оздоровчих послуг, а саме: збільшення попиту на антистрес-тренування (йога, медитації, бокс, бойові мистецтва та ін.); послуги велнес-коучингу; реабілітаційні послуги тощо.

Виявляти зміни стосовно уподобань споживачів спортивно-оздоровчих послуг, а також зміни в їх поведінці можна, здійснюючи регулярні опитування серед відвідувачів фітнес-клубів та спортивних закладів. Перелік питань, відповіді на які дозволять спортивному закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» дізнатися про бажання клієнтів та адаптувати пакет спортивно-оздоровчих послуг до вимог споживачів, наведений на рис. 2.6.

1. З якою метою Ви відвідуєте фітнес-клуб або спортивний заклад?
1.1 Тренування для підтримки фізичної форми. 1.2 Позбавлення від зайвої ваги.
1.3 Тренування для нарощування м'язової маси. 1.4 Укріплення здоров'я/реабілітація.
1.5 Відпочинок. 1.6 Для зняття психологічної напруги.
1.7 Спілкування з друзями. 1.8 Пошук нових знайомств.
1.9. Отримання емоційного задоволення. 1.10 Інше (зазначити) _____
2. Яким видам занять Ви надаєте перевагу у спортивному закладі?
1.1 Заняття у спортивному залі (кардіозал). 1.2 Тренування на велотренажерах.
1.3 Тренування з вільними вагами. 1.4 Фітнес тренування.
1.5 Високоінтенсивні інтервальні тренування HIIT 1.6. Бойові мистецтва.
1.7 Пілатес. 1.8 Йога.
1.9. Заняття в басейні. 1.10 Тренування з власною вагою тіла.
1.11 Інші (зазначити) _____
3. Якщо Ви займаєтесь бойовими мистецтвами, то зазначте якими?
3.1 Бокс. 3.2. Кікбоксинг. 3.3 Муей тай. 3.4 Тай-бо.
3.5. Рукопашний бій та самозахист. 3.6 Тхеквондо. 3.7 ММА.
3.8 Джиу-джитсу. 3.9 Інші _____
4. Яким видом спорту ви займались раніше або займаєтесь тепер?
4.1 Футбол. 4.2 Баскетбол. 4.3 Волейбол
4.4 Теніс. 4.5 Боротьба. 4.6 Бокс
4.5 Гімнастика 4.6. Легка атлетика. 4.7 Хокей.
4.8 Фігурне катання. 4.9. Плавання. 4.10 Боулінг
4.11 Не займався жодним видом спорту 4.12 Інше (зазначити) _____
5. Які додаткові послуги, на Вашу думку, має надавати спортивно-оздоровчий заклад?
5.1 Масажний кабінет. 5.2 Реабілітаційний центр.
5.3 Сауна. 5.4 Відділ спортивного харчування.
5.5 Солярій. 5.6 Кафе/Бар.
5.7 SPA. 5.8 Консультації дієтолога
5.9 Кабінет косметології 5.10 Інше (зазначити) _____
6. Яка форма занять для Вас є найбільш прийнятною?
6.1 Індивідуальна. 6.2 З тренером. 6.3 Групова
6.4 Інше (зазначити) _____
7. З ким Ви відвідуєте спортивно-оздоровчий заклад?
7.1 Один. 7.2 З родиною. 7.3 З друзями.
7.4 З дитиною 7.5 Інше (зазначити) _____
8. Чи хотіли б Ви тренуватися в одному спортивно-оздоровчому закладі разом з дитиною?
8.1 Так, окремо паралельно із заняттями дитини.
8.2 Так, якщо вартість сімейного абонементу буде прийнятною.
8.3 Так, бажаю разом проводити активне дозвілля.
8.4 Ні.
8.5 Поки не маю дитини.
8.6 Інше (зазначити) _____
9. Як часто Ви відвідуєте спортивно-оздоровчий заклад?
9.1 Кожен день 9.2 Декілька разів на тиждень
9.3 На вихідних (weekend) 9.4 Інше _____
10. Які фактори впливають на Ваш вибір спортивного закладу?
10.1 Доступність, зручність розташування.
10.2 Вартість абонементу.
10.3 Наявність сучасного обладнання для тренувань.
10.4 Популярність, імідж спортивного закладу.
10.5 Професіоналізм тренерів. 10.6 Асортимент послуг.
10.7 Наявність басейну/SPA. 10.8 Наявність дитячого клубу.
10.9. Наявність майданчиків для ігрових видів спорту.
10.10 Інше (зазначити) _____
11. Чи відстежуєте Ви нові тренди на ринку спортивно-оздоровчих послуг?
11.1 Так 11.2 Ні

Рисунок 2.6 – Лист опитування для виявлення уподобань споживачів спортивно-оздоровчих послуг

Питання у листі опитування стосуються визначення мети відвідування спортивно-оздоровчих закладів; вибору основних та додаткових послуг, форми проведення занять; визначення найбільш важливих критеріїв вибору спортивно-оздоровчих закладів споживачами; виявлення бажання споживачів відвідувати заклади разом з друзями або родиною; визначення найбільш ефективних методів мотивації існуючих споживачів та залучення нових тощо.

В результаті розвитку ринку спортивно-оздоровчих послуг і змін факторів зовнішнього середовища постійно з'являються нові пропозиції рекреаційно-оздоровчих послуг для населення, які набувають все більшої популярності, зокрема: тренування у фітнес-клубах, заняття ігровими видами спортом на відкритих та закритих майданчиках, заняття рекреаційним туризмом, боулінгом, катання на ковзанах та роликових ковзанах тощо. Слід зазначити, що спортивно-оздоровчі заклади перестають бути тільки центрами фізкультури і спорту, перетворюючись на клуби за інтересами, центри родинного дозвілля та спілкування між людьми, центри активного розвитку дітей тощо. Тому фітнес-клубам і спортивним закладам слід і надалі розширювати пакет спортивно-оздоровчих послуг, роблячи акцент на індивідуалізації відношень з клієнтами, шляхом впровадження нових ексклюзивних або популярних масових тренувальних програм, розширення спектра основних і допоміжних послуг, метою яких є покращення фізичного та емоційного стану людини.

РОЗДІЛ 3
ЗАСТОСУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ І ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПАКЕТУ ПОСЛУГ СПОРТИВНОГО ЗАКЛАДУ «СПОРТИВНО-МИСТЕЦЬКИЙ МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС»

3.1 Формування пакету послуг спортивним закладом «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» на базі STP – маркетингу

Проведений у розділі 2 аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на фізичний та емоційний стан українців, виявив латентний попит на антистресові тренування та послуги реабілітаційного характеру. Формуванню пакету відповідних послуг має передувати визначення цільової аудиторії та їх потреб, а також позиціонування послуг спортивного закладу.

Умовою ефективної маркетингової діяльності будь-якого підприємства, у тому числі спортивного закладу, є правильно визначена STP-стратегія (Segmentation–Targeting–Positioning). STP-маркетинг об’єднує процес сегментації ринку, вибір цільових сегментів та розробку стратегії позиціонування. Застосування STP-маркетингу дозволить спортивному закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» визначити цільову аудиторію і запропонувати пакет послуг, враховуючи потреби і вимоги цільових сегментів.

Приймаючи до уваги той факт, що споживачі різних вікових груп мають різні мотиви відвідування спортивно-оздоровчих закладів, і, як наслідок, їх цікавлять різні послуги, то виділимо чотири вікові сегменти потенційних відвідувачів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»: молоді люди віком до 25 років, дорослі люди віком 25-45 років, люди «зрілого віку» 46-60 років, люди похилого віку 60+.

У табл. 3.1 дається загальна характеристика сегментів потенційних клієнтів стосовно мотивів зайнять спортом та зацікавленості у послугах спортивного закладу.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика сегментів потенційних споживачів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»

Сегмент	Вік	Мета занять спортом	Затребувані спортивно-оздоровчі послуги
Молоді люди (школярі, студенти, робітники)	До 25 років	- позбавлення від зайвої ваги; - тренування для підтримки фізичної форми; - тренування для нарощування м'язової маси; - зняття нервової напруги; - пошук нових знайомств	- кардіотренування; - тренування з вільними вагами; -функціональні тренування; - фітнес тренування; - високоінтенсивні інтервальні тренування; - бойові мистецтва; -тренування в басейні; - спортивні ігри
Дорослі люди (робітники підприємств, організацій; підприємці)	25-45 років	- тренування для підтримки фізичної форми; - позбавлення від зайвої ваги; - зняття нервової напруги; - укріплення здоров'я, реабілітація; - спілкування з друзями;	- функціональні тренування; - тренування з вільними вагами; - кардіотренування; - фітнес тренування; - тренування в басейні; - спортивні ігри; - бойові мистецтва
Люди зрілого віку (робітники підприємств, організацій; підприємці)	46-60 років	- укріплення здоров'я, реабілітація; - тренування для підтримки фізичної форми; - зняття нервової напруги; - отримання емоційного задоволення; - спілкування з друзями; - відпочинок	- танцювальні тренування; - йога; - пілатес; -постреабілітаційні класи; - спортивні ігри; - теніс; - outdoor програми
Люди похилого віку (пенсіонери, працюючі пенсіонери)	Старше 60 років	- укріплення здоров'я, реабілітація; - зняття нервової напруги; - отримання емоційного задоволення; - відпочинок	- постреабілітаційні класи; - фітнес-програми для людей похилого віку; - outdoor програми; - йога

Оцінимо привабливість кожного з виділених сегментів для спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс», тобто здійснимо таргетування.

Кожний з чотирьох сегментів можна оцінити за наступними критеріями: потенційна ємність сегменту, прибутковість, доступність сегменту, рівень конкуренції і можливість для закладу створювати нові конкурентні переваги.

Поряд з цим була здійснена оцінка конкурентних переваг спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» на кожному з виділених сегментів з позиції якості обслуговування, повноти надання основних та додаткових спортивно-оздоровчих послуг, зручності розташування, професійності тренерів та ефективності цінової політики.

Оцінювання відбувалося за 10-и бальною шкалою. Результати оцінки наведені у табл. 3.2-3.3 відповідно.

Таблиця 3.2 – Оцінка привабливості сегментів для спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Молоді люди	Дорослі люди	Люди зрілого віку	Люди похилого віку
Потенційна ємність сегменту	0,25	6	8	7	6
Прибутковість	0,2	8	8	7	5
Доступність сегменту	0,1	5	7	7	5
Рівень конкуренції	0,25	4	5	9	9
Можливість створювати нові конкурентні переваги	0,2	6	6	8	7
	1,0	5,8	6,75	7,7	6,65

З табл. 3.2 можна бачити, що найбільш привабливими для спортивного закладу є три сегменти: дорослі люди, люди зрілого віку, люди похилого віку.

Таблиця 3.3 – Оцінка конкурентних переваг спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» на сегментах

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Молоді люди	Дорослі люди	Люди зрілого віку	Люди похилого віку
Якість обслуговування	0,2	6	8	9	9
Повнота надання основних та додаткових спортивно-оздоровчих послуг	0,2	8	8	7	5
Зручність розташування	0,25	7	8	9	9
Професійність тренерів	0,15	5	8	9	9
Ефективність цінової політики	0,2	6	8	8	8
	1,0	6,5	8	8,4	8

Результати табл. 3.3 свідчать про те, що спортивний заклад «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» має кращі конкурентні переваги на сегментах: дорослі люди, люди зрілого віку, люди похилого віку.

Поєднуючи результати, наведені в табл. 3.2-3.3, побудуємо матрицю «Привабливість сегменту/Конкурентні переваги закладу».

Можна бачити, найменш привабливим для спортивного закладу є сегмент молодих людей до 25 років.

Найбільш привабливими для спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» є два сегменти: дорослі люди та люди зрілого віку. Для сегмента дорослих людей є важливим широта послуг в тренажерних залах та на спортивних майданчиках, а також висока кваліфікація персональних тренерів; для сегмента людей зрілого віку є важливим наявність групових тренувань та широка пропозиція оздоровчих та реабілітаційних програм.

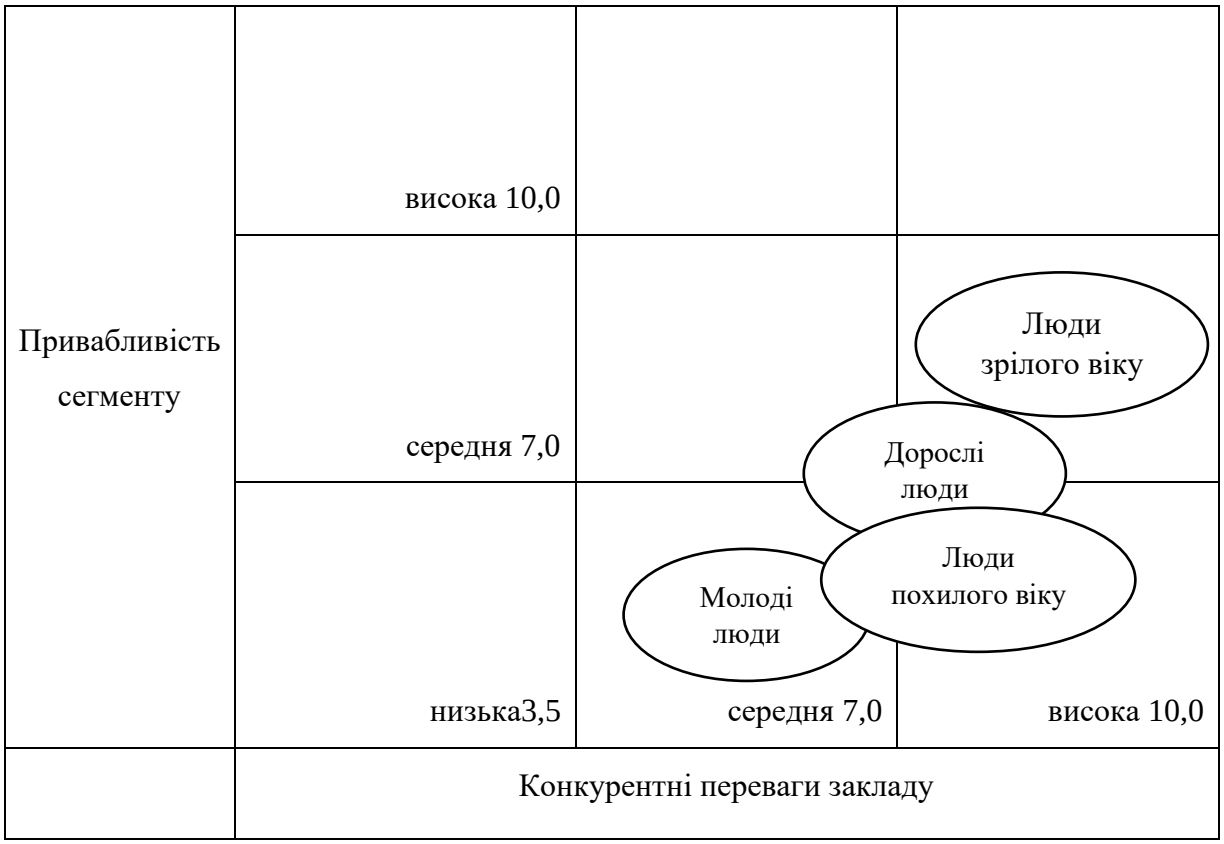

Рисунок 3.1 – Матриця «Привабливість сегменту/Конкурентні переваги закладу»

Оскільки представники цільових сегментів мають різні уподобання, то доцільно здійснювати позиціювання спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» для кожного з них окремо.

Особливостями спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс», які будуть виділяти його серед конкурентів, плануються широка пропозиція ігрових видів спорту завдяки наявності великої кількості відкритих та закритих майданчиків, басейну; широка пропозиція занять бойовими мистецтвами; повнота оздоровчих та реабілітаційних програм (включаючи антистресові тренування); пропозиція активного дозвілля для всієї родини, а також наявність висококваліфікованих тренерів та фахівців. Оцінки значущості цих конкурентних переваг для цільових сегментів наведені в табл. 3.4

Таблиця 3.4 – Значущість конкурентних переваг спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» для цільових сегментів

Атрибут	Сегмент «дорослі люди»	Сегмент «люди зрілого віку»
Широка пропозиція ігрових видів спорту	25	15
Широка пропозиція занять бойовими мистецтвами	20	5
Оздоровчі та реабілітаційні програми	15	50
Активне дозвілля для всієї родини	15	5
Висококваліфіковані тренери та фахівці	25	25

Отже, пропонованою моделлю позиціювання спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» для сегмента «дорослі люди» може бути пропозиція широкого вибору ігрових видів спорту і бойових мистецтв із залученням досвідчених тренерів, а також широкий вибір варіантів дозвілля для всієї родини.

Моделлю позиціювання для сегмента «люди зрілого віку» може бути пропозиція покращити фізичне здоров’я та емоційний стан завдяки унікальним методикам фахівців закладу.

3.2 Застосування методу Д. Хаффа для оцінки якості послуг та привабливості для споживачів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»

Як зазначалося в розділі 1, якість спортивно-оздоровчих послуг є комплексним поняттям, яке всебічно характеризує ефективність діяльності закладу, його маркетингових інструментів та організацію надання послуг. Міцне конкурентне положення на ринку займають лише ті заклади спортивно-оздоровчої сфери, які постійно працюють над забезпеченням та

удосконаленням якості обслуговування за показниками, які є важливими для споживачів.

Для визначення оцінки привабливості закладів різних сфер послуг для споживачів часто використовується модель Д. Хаффа, в основу якої покладено той факт, що привабливість закладу сфери послуг для споживача прямопропорційна розміру (площі, масштабу) об'єкта і зворотнопропорційна часу, який витрачає споживач, щоб дістатися цього закладу:

$$A_{ij} = \frac{S_j}{T_{ij}^{\lambda}}, \tag{3.1}$$

де A_{ij} – привабливість j-ого закладу сфери послуг для i-ого споживача; S_j – розмір (площа) j-ого закладу; T_{ij} – час, який i-й споживач витрачає на дорогу до j-го закладу; λ – емпіричний параметр, що відображає ефект впливу закладів різних сфер обслуговування на сприйняття споживачем витрат часу [44].

Як виявили результати опитування споживачів, більша їх частина обирає спортивно-оздоровчий заклад, звертаючи увагу саме на зручність його розташування і близькість до місця проживання. Тому вважаємо, що для визначення привабливості спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» для потенційних клієнтів доцільне застосування саме моделі Д. Хаффа.

Оскільки модель Д. Хаффа (3.1) лише частково описує критерії, які визначають привабливість закладу сфери послуг, то були запропоновані її модифікації [45, 46] шляхом розширення кількості контрольованих показників, що впливають на якість послуг, завдяки введенню параметра Q, що є функцією багатьох змінних $x_1, x_2, \ldots, x_n$:

$$A = \alpha \frac{Q}{T^{\lambda}}, \tag{3.2}$$

де α – параметр, який характеризує тип закладу сфери послуг;

$Q(x_1, x_2, \ldots, x_n)$ – якість послуг закладу.

Як змінні $x_1, x_2, \ldots, x_n$ в моделі (3.2) можна обирати такі показники якості обслуговування: транспортна доступність закладу, різноманітність асортименту послуг, популярність бренда, матеріально-технічне забезпечення закладу, гнучка цінова політика, кваліфікація персоналу тощо. Оскільки привабливість закладу сфери послуг з боку споживачів, а отже, і його конкурентні позиції на ринку, залежать від багатьох показників x_i, то оцінка якості послуг закладу $Q(x_1, x_2, \ldots, x_n)$ відбувається з використанням методу комплексного оцінювання.

Для оцінки якості послуг та привабливості для споживачів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» можна запропонувати модифіковану модель Д. Хаффа (3.3)-(3.5):

$$A_{ij} = \frac{Q_j}{T_{ij}^{\lambda}}, \tag{3.3}$$

$$P_{ij} = \frac{A_{ij}}{\sum_{j=1}^{m} A_{ij}}, \tag{3.4}$$

$$N_{ij} = P_{ij} \cdot C_i, \tag{3.5}$$

де A_{ij} – привабливість j-ого спортивно-оздоровчого закладу для споживачів з району i;

Q_j – комплексна оцінка споживачами якості послуг j-ого спортивно-оздоровчого закладу;

T_{ij} – час, який витрачають споживачі на дорогу з району i до j-ого закладу;

λ – параметр, що характеризує вплив витрат часу на поведінку споживачів;

P_{ij} – ймовірність відвідування j-ого спортивно-оздоровчого закладу споживачами з району i;

m – кількість спортивно-оздоровчих закладів, які пропонують свої послуги в м. Київ;

N_{ij} – кількість клієнтів з району i, які очікуються j-им спортивно-оздоровчим закладом, чол.;

C_i – загальна прогнозована чисельність споживачів у районі i, що відвідують спортивно-оздоровчі заклади, чол.

Комплексна оцінка споживачами якості послуг Q_j спортивно-оздоровчого закладу визначається за формулою:

$$Q_j = \sum_{l=1}^{n} w_l \cdot q_{lj} \,, \tag{3.6}$$

де w_i – ваговий коефіцієнт для показника l якості обслуговування;

q_{lj} – нормоване значення показника l якості обслуговування для j-ого спортивно-оздоровчого закладу, $q_{lj} \in [0; 1]$;

n – кількість показників якості обслуговування, які визначають привабливість спортивно-оздоровчого закладу.

Оцінка кількості залучених клієнтів до спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» після його відкриття у м. Київ за допомогою моделі Д. Хаффа відбувається поетапно (рис. 3.2).

На етапі 1 обираються показники якості обслуговування, які визначають привабливість спортивно-оздоровчого закладу для споживачів.

Враховуючи проведене вище дослідження, як показники якості спортивних послуг можна обрати:

– широту пропозиції основних спортивно-оздоровчих послуг за видами занять (командні ігри, бойові мистецтва, кардіозал, силові тренування, фітнес-тренування, заняття в басейні, тренування для людей похилого віку тощо);

– широту пропозиції додаткових спортивно-оздоровчих послуг (реабілітаційний центр, масажний кабінет, консультації лікарів, сауна, відділ спортивного харчування, кафе/бар, розробка програми індивідуальних тренувань тощо);

– кваліфікацію тренерського складу;

– матеріально-технічну базу (спортивні споруди, тренажери, спортивний інвентар тощо);

– цінову політику закладу (ціна абонементу, ціна одноразового відвідування тренувань, система знижок тощо);

– загальна площа спортивних залів та стадіонів тощо.

Рисунок 3.2 – Оцінка кількості залучених клієнтів до спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс»

На етапі 3 визначити вагові коефіцієнти w_i для обраних показників якості обслуговування можна, приймаючи до уваги результати дослідження споживачів щодо пріоритетності критеріїв обрання спортивно-оздоровчих закладів.

Нормування показників якості обслуговування відносно еталонного значення може здійснюватися таким чином:

- якщо як еталонне обране максимальне значення показника якості обслуговування x_{imax}, то значення цього показника для всіх конкурентних закладів діляться на нього $q_{ij} = {x_{ij}}/{x_{imax}}$;

- якщо як еталонне обране мінімальне значення показника якості обслуговування x_{imin}, то воно ділиться на значення всіх конкурентних закладів відповідно $q_{ij} = {x_{imin}}/{x_{ij}}$.

Запропонована методика комплексної оцінки якості послуг та привабливості для споживачів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» на основі моделі Д. Хаффа дозволить оцінити привабливість закладу для майбутніх клієнтів та спрогнозувати очікуваний притік відвідувачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений у кваліфікаційній роботі магістра аналіз зовнішнього середовища спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» та дослідження пропозиції спортивно-оздоровчих послуг в Україні дозволив зробити такі висновки.

1. Маркетингова діяльність спортивно-оздоровчих закладів повинна здійснюватися з урахуванням інтересів всіх учасників ринку. Ця діяльність включає проведення досліджень факторів зовнішнього середовища, що впливають на попит і пропозицію спортивно-оздоровчих послуг, а також потреб населення у спортивних послугах; процес сегментації ринку спортивно-оздоровчих послуг з метою визначення цільових сегментів і позиціювання закладів; розробку інструментів маркетингу (модель 4Р); планування діяльності та оцінку її ефективності.

2. Особливістю формування комплексу маркетингу спортивних закладів є те, що стандартна модель 4Р не зовсім підходить для використання у сфері спортивно-оздоровчих послуг. Спортивно-оздоровчі заклади використовують комплекс маркетингової діяльності з 7 елементів (модель 7Р): товар/послуга (product), ціна (price), місце продажу (place), просування (promotion), процес (process), персонал (people/personnel), фізичні атрибути (physical evidence).

3. Для визначення рівня якості спортивно-оздоровчих послуг можуть використовуватися методики на основі опитування, зокрема методика SERVQUAL – Service Quality. Оцінювання рівня якості послуг спортивно-оздоровчих закладів відбувається за критеріями, які розбиті за блоками: матеріальність; надійність; чуйність; переконливість та співчуття.

4. Поступове підвищення зацікавленості населення України у здоровому способу життя, а також той факт, що надання спортивно-оздоровчих послуг є перспективною сферою національного господарства,

призвело до поступового зростання обсягу реалізації послуг у спортивно-оздоровчій сфері. Проте частка тих, хто займається спортом в Україні, є невеликою у порівнянні з іншими країнами. Отже, ринок спортивно-оздоровчих послуг в Україні тільки формується і має великий потенціал.

5. Аналіз PEST-факторів, що впливають на діяльність українських спортивно-оздоровчих закладів виявив, що більшість з них має негативний вплив і є загрозою для галузі: широкомасштабна агресія Російської Федерації проти України, економічна криза, пандемія Covid-19, скорочення доходів населення, нестача фінансової підтримки з боку держави і брак коштів в бюджетах на розвиток фізичної культури та спорту; нестача висококваліфікованих тренерів.

З іншого боку, існує значна кількість факторів, які сприяють розвитку спортивно-оздоровчої галузі, а саме: збільшення частки населення, що займається спортом; популярність здорового способу життя; потреба значної частини населення України у фізичній та психологічній реабілітації внаслідок військової агресії Росії проти України; залучення міжнародних коштів для фінансування відбудови та модернізації інфраструктури спортивно-оздоровчих закладів.

6. Аналіз конкурентного середовища спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» виявив, що більшість мультифункціональних спортивних комплексів, будівництво яких було розпочато до війни, призначені для занять ігровими та індивідуальними видами спорту. Цільовою аудиторією цих спортивних закладів є, головним чином, молоді люди, які займаються різними видами спорту, та професійні спортсмени. Однак потреби українців різних вікових груп, людей з особливими потребами у заняттях спорту, активному відпочинку на відкритому повітрі, реабілітаційних послугах так і залишаються в повній мірі незадоволеними.

Дослідження також виявило, що у м. Київ з боку спортивних закладів майже відсутня пропозиція повного комплексу послуг, який би включав

командні ігри, бойові мистецтва, організацію активного дозвілля для всієї родини, реабілітаційні послуги тощо.

7. Дослідження виявило, що при виборі мережі фітнес-клубів споживачі найбільше звертають увагу на вартість абонементу, доступність закладів, наявність басейну та SPA-послуг, а також якість обладнання.

Перед початком вторгнення Росії на територію Україні серед споживачів популярними були такі спортивно-оздоровчі послуги: високоінтенсивні інтервальні тренування; групові програми в малих групах; персональні тренування; тренування з власною вагою тіла; йога; тренування на свіжому повітрі; функціональний фітнес. По закінченню активної фази військових дій в Україні очікується зміна трендів спортивно-оздоровчих послуг, а саме: збільшення попиту на антистрес-тренування (йога, медитації, бокс, бойові мистецтва тощо) та реабілітаційні послуги.

8. Виявляти зміни відносно уподобань споживачів спортивно-оздоровчих послуг, а також зміни в їх поведінці можна, здійснюючи регулярні опитування серед відвідувачів фітнес-клубів та спортивних закладів. В роботі було запропоновано перелік питань, відповіді на які дозволять спортивному закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» адаптувати пакет спортивно-оздоровчих послуг до вимог споживачів.

9. Оцінка чотирьох вікових сегментів потенційних клієнтів спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» за такими критеріями, як: потенційна ємність сегменту, прибутковість, доступність сегменту, рівень конкуренції і можливість створювати нові конкурентні переваги, а також побудова матриці «Привабливість сегменту/Конкурентні переваги закладу», виявили, що найбільш привабливими для спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» є два сегменти: дорослі люди (25-45 років) та люди зрілого віку (46-60 років). Для сегмента дорослих людей важливими є широта послуг в тренажерних залах та на спортивних майданчиках, а також

висока кваліфікація персональних тренерів. Для сегмента людей зрілого віку є важливим наявність групових тренувань та широка пропозиція оздоровчих та реабілітаційних програм.

10. На основі оцінки значущості конкурентних переваг спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» для двох цільових сегментів були запропоновані моделі позиціювання окремо для кожного з сегментів. Так, для сегмента дорослі люди акцент може робитися на пропозиції широкого вибору ігрових видів спорту і бойових мистецтв із залученням досвідчених тренерів, а також широкого вибору варіантів дозвілля для всієї родини. Моделлю позиціювання для сегменту люди зрілого віку може бути пропозиція покращення фізичного здоров’я та емоційного стану завдяки унікальним методикам фахівців закладу.

11. Через те, що більшість споживачів обирає спортивно-оздоровчий заклад, звертаючи увагу на зручність його розташування і близькість до місця проживання, тому для визначення привабливості спортивного закладу «Спортивно-мистецький мультифункціональний комплекс» для потенційних клієнтів є доцільним застосування моделі Д. Хаффа, яка дозволить оцінити очікуваний притік відвідувачів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Pitts B. G., Stotlar D. K. Fundamentals of Sport Marketing (2nd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2002. 478 p.

2. Aaron C. T. Smith, Bob Stewart. Introduction to Sport Marketing (2nd ed.). Routledge, 2014. 324 p.

3. Полковниченко С. О., Гурський В. А., Хомєнок М. В. Особливості реалізації комплексу маркетингу у сфері спорту. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 39. С. 213–218.

4. Дячков Д. В., Ткачова (Нетеса) І. В. Маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємствами спортивно-оздоровчих послуг. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 182-186.

5. Замлинська О.В. Інноваційні маркетингові технології в діяльності суб'єктів сфери фітнесу. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 129-135.

6. Черданцева І. Г., Ібрагімова Л. С., Ібрагімов Е. Ю. Теоретичні аспекти реалізації маркетингової концепції на ринку спортивно-оздоровчих послуг. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2018. Вип. 49. С. 59–67.

7. Потапюк І. П., Вотінова О. С., Стрельнік С. В. Роль бренду в управлінні спортивно-оздоровчою діяльністю. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 1(12). С. 110–114.

8. Потапюк І. П. Особливості застосування комплексу маркетингу на підприємствах сфери фізичної культури і спорту. *Економічний часопис – XXI.* 2011. № 11-12. С. 58-60.

9. Забаштанська Т. Діджиталізація маркетингових інструментів підприємств спортивно-оздоровчої сфери. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(26). С. 115–123.

10. Прокопова Л. І., Чхайло М. Б. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг: навч. пос. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. 298с.

11. Леонова Ю. О. Ефективна організація маркетингу спортивно-оздоровчих послуг як рушійна сила розвитку вітчизняного ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 251-257.

12. Бондар А. С. Сучасні форми організації рекреаційно-оздоровчої роботи з населенням. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2012. №6. С. 29-32.

13. Бондар А. С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи: навч. посібн. Харків : ХДАФК. 2010. 178 с.

14. Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : Економічні науки. 2020. № 5. С. 23-29.

15. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку. Київ : Олімпійська література, 2007. 216 с.

16. Задорожна О. Р., Хіменес Х. Р., Нерода Н. В. Спортивний маркетинг: стан та перспективи досліджень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Серія : Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. 2015. Вип. 129(1). С. 94-97.

17. Вибранський В. В. Основи маркетингу в спортивній сфері. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 6 (140). С. 20-25.

18. Вихляєв Ю. М., Корольова Н. Бренд-менеджмент як інструмент успішного управління спортивно-оздоровчою діяльністю. Матеріали ІІ Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості». С. 78-82.

19. Стахів І. М., Стасюк О. М. Бренд-менеджмент в спортивно-оздоровчій сфері. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія Економіка. 2017. Вип. 1 (49). Т.1. С. 71-74.

20. Карнаух А. С. Особливості застосування маркетингових інструментів в спортивних комунікаціях. *Наукові записки*. 2018. Вип. 2 (57). С. 149-158.

21. Топорова П. К. Применение методики SERVQUAL относительно банковских услуг. URL : http://sibac.info/studconf/econom/xix/37823. (дата звернення 20.18.2022 р.)

22. Цимбалюк С. М. Стан та перспективи розвитку спортивно-оздоровчої сфери в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія Економічні науки. 2020. № 4. Том 3. С. 31-36.

23. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 11.11.2022)

24. Дослідження ринку фітнес-послуг в Україні 2018. URL : https://fitcurves.org/wp-content/themes/fitcurves/fr-new/2018.pdf (дата звернення 11.09.2022 р.)

25. Аналіз ринку фітнес (велнес) центрів в м. Києві. 2019 рік. URL : https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-fitnes-velnes-centrov-v-g-kiev-2019-god (дата звернення 11.09.2022 р.)

26. Гордійчук Д. Прямі збитки українській інфраструктурі через війну сягають $114 мільярдів. URL : https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/8/691298/ (дата звернення 08.09.2022 р.)

27. Прямі збитки української інфраструктури внаслідок війни перевищили $114 мільярдів – KSE. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3567272-prami-zbitki-ukrainskoi-infrastrukturi-vnaslidok-vijni-perevisili-114-milardiv-kse.html (дата звернення 08.09.2022 р.)

28. Бистра І. І., Чайченко Н. Л., Клименко Г. В., Ковальова А. О. Аналіз ринку фітнес-послуг в оздоровчо-спортивній сфері в умовах карантину. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Вип. 81. С. 30-33.

29. Солопенко В. В. Видатки на розвиток фізичної культури та спорту з державного та місцевого бюджетів : правові аспекти. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 3. С. 146-150.

30. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. ВРУ. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text (дата звернення 08.09.2022 р.)

31. Борецька Н. О. Фізична культура і спорт як один із пріоритетних напрямків державної політики. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 530–533.

32. У Білій Церкві побудують мультифункціональний спорткомплекс. URL : https://kyivregion.info/2021/05/12/u-bilij-tserkvi-pobuduyut-multyfunktsionalnyj-sportkompleks/ (дата звернення 12.10.2022)

33. У Вінниці хочуть збудувати потужний спортивний комплекс – з басейном і тенісним кортом. Проект. URL : https://www.vinnitsa.info/news/u-vinnytsi-khochut-zbuduvaty-potuzhnyy-sportyvnyy-kompleks-z-baseynom-i-tenisnym-kortom-proekt.html (дата звернення 12.10.2022)

34. У Львові з’явиться новий мультифункціональний спортивний комплекс. URL : https://sluga-narodu.com/lvivska/contacts/14259-2/ (дата звернення 12.10.2022)

35. Скакун С. В Тростянце начали строить мультифункциональный спорткомплекс за 262 млн грн. URL : http://dancor.sumy.ua/news/newsline/379373 (дата звернення 12.10.2022).

36. Рибачок Р. О., Проценко А. А., Суханова Г. П. Актуальність та перспективи розвитку фітнес-боксу в сучасних умовах функціонування системи оздоровчого фітнесу. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2021. Вип. 3(133). С. 105-112.

37. Batrakoulis A. European survey of fitness trends for 2020. *Health & Fitness Journal*. November 2019. P. 28-35.

38. Воробйова А. Світові та національні фітнес-тренди 2019. *Спортивна наука та здоров’я людини.* 2019. №1. С. 10-19.

39. Воробйова А., Ковальова Н., Юрченко О., Ковальов В. Фітнес-тренди 2020. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2020. №1. С. 230-237.

40. Воробйова А., Юрченко О. Українські тенденції розвитку фітнесу. URL:https://www.researchgate.net/publication/344154894_UKRAINSKI_TENDENCII_ROZVITKU_FITNESU (дата звернення 12.10.2022)

41. Фітнес-тренди 2021 для власників бізнесу. URL : https://mixsport.pro/blog/fitnes-trendy-2021-dla-vladelcev-biznesa (дата звернення 12.10.2022)

42. Понад 70% українців відчувають стрес або знервованість і лише 2% звертаються до фахівця. URL : https://ukurier.gov.ua/uk/news/ponad-70-ukrayinciv-vidchuvayut-stres-abo-znervova/ (дата звернення 02.11.2022).

43. Свєжєнцева І. До сьомого поту: як фізичні вправи допомагають боротися зі стресом під час війни. URL : https://kunsht.com.ua/do-somogo-potu-yak-fizichni-vpravi-dopomagayut-borotisya-zi-stresom-pid-chas-vijni/ (дата звернення 02.11.2022).

44. Каира З. С., Лукьянченко А. А., Омельянчук А. И. Основы логистики. Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2003. 522 с.

45. Спирина В. С., Алексеев А. О. Моделирование и прогнозирование посещаемости коммерческой недвижимости на основе оценки ее потребительской привлекательности (на примере торгово-развлекательных комплексов). *Актуальные проблемы экономики и права*. 2015. № 1(33). С. 209–217.

46. Головань О. О., Маркова С. В., Сокур Я. Ю. Особливості бізнес-адміністрування закладів швидкого харчування з урахуванням оцінки споживчої привабливості. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 229-235.