

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Горбашевська М.О.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«31» травня 2024р.

**«БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМОК
РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент невиробничої сфери»

Галяс Дар'ї Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Суздаєва О.С. к.н. з держ. упр.

доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент:

Мінакова С.М. д-р.екон.н. професор,

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

професор кафедри машинобудування

Одеської державної академії

будівництва та архітектури

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 95 А

Секретар ЕК

«12» червня 2024 р.

Київ – 2024

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент невикробничої сфери

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська

Горбашевська М.О.

(ПП завідувача кафедри)

«20» лютого 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Гаяс Дар'ї Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Бренд-менеджмент як пріоритетний напрямок розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг»

керівник роботи Суздалева Олена Сергіївна к.н. з держ. упр. доцент

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16» лютого 2024 року № 30

2. Строк подання здобувачем роботи 31 травня 2024 р

3. Вихідні дані до роботи

Мета: Вивчення впливу інструментів бренд-менеджменту на конкурентоспроможність підприємств на ринку товарів і послуг та формулювання рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації бренд-менеджменту підприємств на прикладі мережі фітнес-клубів «SportLife Fitness».

Предмет дослідження теоретичні засади та методичні підходи щодо удосконалення бренд-менеджменту як пріоритетного напрямку розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг.

4. Зміст роботи

ВСТУП


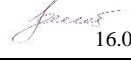

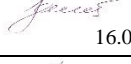


РОЗДІЛ 1. Теоретично-методологічні аспекти формування бренд-менеджменту як пріоритетного напрямку розвитку конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

РОЗДІЛ 2. Аналіз стану ринку фітнес-послуг та бренд-менеджменту фітнес-клубів в Україні та за кордоном.

РОЗДІЛ 3. Удосконалення процесу бренд-менеджменту для підвищення конкурентоспроможності підприємства

ВИСНОВКИ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Суздальєва О.С., к.н.держ.упр., доцент	 16.02.2024	 16.02.2024
Розділ 2	Суздальєва О.С., к.н.держ.упр., доцент	 16.02.2024	 16.02.2024
Розділ 3	Суздальєва О.С., к.н.держ.упр., доцент	 16.02.2024	 16.02.2024

6. Дата видачі завдання 20 лютого 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 16.02.2024	Викон.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	16.02.2024	Викон.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Викон.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2024	Викон.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2024- 19.04.2024	Викон.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2024	Викон.
7.	Переддипломна практика	30.10.2023- 17.11.2023	Викон.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2024- 15.05.2024	Викон.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.05.2024	Викон.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.05.2024	Викон.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2024	Викон.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2024	Викон.

Здобувач


(підпис)

Галяс Д.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Суздальєва О.С.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРІОРІТЕТНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ	8
1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту.....	8
1.2 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств	13
1.3 Місце бренд-менеджменту в системі конкурентоспроможності підприємства	18
Висновки за розділом 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РИНКУ ФІТНЕС-ПОСЛУГ ТА БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ФІТНЕС-КЛУБІВ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.	21
2.1 Оцінка стану ринку фітнес-послуг України порівняно з зовнішніми ринками	21
2.2 Ринок фітнес-послуг України в умовах війни та аналіз конкурентної ситуації	25
2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства та огляд бренду Sport Life.	29
Висновки за розділом 2.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1 Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як складової бренд-менеджменту підприємства	39
3.2 Підвищення іміджу підприємства шляхом удосконалення системи внутрішнього брендингу	43
3.3 Обґрунтування доцільності реалізації обраних заходів з удосконалення бренд-менеджменту підприємства	49
Висновки за розділом 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	56
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у бізнес-середовищі питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Зростаюча конкуренція, швидка зміна технологій та вимог споживачів вимагають від організацій постійної адаптації та вдосконалення стратегій управління. У цьому контексті бренд-менеджмент виступає не лише як інструмент підтримки та просування товарів і послуг, але й як ключовий фактор успішності та стабільного розвитку підприємств.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності комплексного вивчення бренд-менеджменту як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо у сфері фітнес-послуг в Україні. Сучасний ринок характеризується високою динамікою, зростаючою конкуренцією та зміною потреб споживачів, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх стратегій та інструментів управління брендом.

Успішний бренд-менеджмент дозволяє компаніям не лише залучати та утримувати клієнтів, а й формувати позитивний імідж, підвищувати лояльність співробітників та досягати стійких конкурентних переваг.

В умовах війни та економічної нестабільності в Україні, дослідження бренд-менеджменту у сфері послуг набуває особливої актуальності. Малий та середній бізнес змушені адаптуватися до нових реалій, шукати нові шляхи розвитку та пропонувати клієнтам інноваційні рішення. У цьому контексті, ефективний бренд-менеджмент стає критично важливим фактором виживання та успішного розвитку бізнесу.

Дослідженню теоретичних і практичних основ брендингу присвячено багато праць відомих зарубіжних та вітчизняних вчених: Девід Аакер, Скотт

Девіс, Ел Райз, Джек Траут, Леслі де Чернатоні, Малькольм МакДональд, Генрі Чармесон, Айєн Елвуд, Кевін Лейн Келлер, Андрій Длігач, Оксана Ярмак, Світлана Москалюк та інші [7].

Незважаючи на значу кількість наукових розробок з досліджуваної проблематики, ряд теоретичних і практичних питань залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовило актуальність теми дипломної роботи, визначило мету, предмет, об'єкт дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у вивченні впливу інструментів бренд-менеджменту на конкурентоспроможність підприємств на ринку товарів і послуг та формулювання рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Завдання дослідження включають аналіз теоретичних аспектів бренд-менеджменту та його ролі у підвищенні конкурентоспроможності підприємств; дослідження практичного застосування системи бренд-менеджменту на прикладі реальних підприємств; вивчення факторів, що впливають на успішність реалізації бренд-менеджменту; формулювання рекомендацій для підприємств щодо ефективного впровадження стратегій бренд-менеджменту з метою збільшення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації бренд-менеджменту підприємств на прикладі мережі фітнес-клубів «SportLife Fitness».

Предмет дослідження – теоретичні засади та методичні підходи щодо удосконалення бренд-менеджменту як пріоритетного напрямку розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до визначення економічних явищ, що дало змогу здійснити аналіз бренд-менеджменту як напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інформаційну базу дослідження склали зібрані, узагальнені, опрацьовані автором первинні

матеріали маркетингових досліджень і внутрішня документація підприємств, статистичні та аналітичні матеріали Державного комітету статистики України; чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів національної економіки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії, публікації у періодичних виданнях, інформаційні матеріали, розміщені в мережі Інтернет, результати власних спостережень.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел із 52 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту

Поняття «бренд» та «брендинг» стали широко вживаними як у науковому, так і в повсякденному житті. Це зумовлено постійним розвитком суспільства, появою нових сфер діяльності та, перш за все, великою кількістю конкуруючих товарів на ринку.

Правове визначення терміна «бренд», яке використовується в багатьох країнах, було надано Національною маркетинговою асоціацією США, створеною в 1937 році: «бренд – це ім'я, термін, знак, символ, дизайн або комбінація всього цього, що призначено для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців, а також для відмінності товарів чи послуг від товарів або послуг конкурентів» [1].

В науковій літературі зустрічаються різні визначення поняття бренду, його складових, особливостей та функцій.

Наприклад, Пазюк В.Л. трактує бренд як ідею компанії, яка втілюється за допомогою зовнішніх атрибутів, до яких відносяться логотип, фірмовий стиль, слоган, корпоративна культура, імідж та ін., а також інформаційний образ, який формується у свідомості споживача, що в подальшому визначає його поведінку [1]. У той же час Гоголь Т. В. та Колесніков А. П. у своїй роботі використовують наступне визначення «бренд – це комплекс певних характеристик товару чи послуг (психологічних, функціональних, емоційних), які відображаються у комплексі наявних атрибутів товарів або послуг» [2].

У свій час Філіп Котлер, американський економіст, професор міжнародного маркетингу Вищої школи менеджменту Дж. Л. Келлога при Північно-Західному університеті, зазначав, що «Брендом може бути все що завгодно: Coca-Cola, FedEx, Porsche, Нью-Йорк, Сполучені Штати, Мадонна і ви – так-так, особисто ви! Бренд – це будь-яка етикетка, наділена змістом та яка викликає асоціації» [3].

Необхідно зазначити, що основними елементами будь-якого бренду є його складові, які представляють собою унікальні характеристики, що визначають фізичні та індивідуальні особливості бренду на ринку. Ці характеристики формують конкурентну перевагу і допомагають сформувати уявлення про ідентичність бренду та сприйняття його власником бренду. Серед них можна виділити такі елементи, як зміст, назва бренду, асоціації, імідж, сила, ідентичність, репутація, рівень просування, індекс цінності, лояльність, сприйняття та якість. Атрибути бренду сприяють формуванню його ідентичності та існують у маркетинговому просторі, оскільки ідентичність бренду адаптується до потреб цільового ринку за допомогою використання елементів комплексу маркетингу, таких як продукт, ціна, позиціонування та просування. Успішність цього процесу визначається силою та рівнем лояльності до бренду і є запорукою збільшення грошових потоків у майбутньому [4].

Таким чином, основна мета бренда полягає у тому, щоб викликати у споживачів емоційні спогади про товар, який асоціюється з певною торговою маркою. У контексті жорсткої конкуренції, велика увага зосереджується на ринковій цінності бренда, яка стає джерелом прибутку і може перевищувати вартість всіх активів компанії.

Хоча існує багато визначень поняття «бренд», більшість дослідників сходяться на думці, що це не просто назва чи логотип, а комплекс характеристик, що формують унікальну ідентичність та цінність. Успішне управління цим комплексом характеристик є ключовим завданням бренд-менеджменту. Бренд-

менеджмент може бути розглянутий як стратегічна діяльність підприємства, спрямована на створення прихильності споживачів, формування конкурентоздатності та досягнення довготривалого успіху. Крім того, існують інші підходи до визначення бренд-менеджменту, наприклад, М.С. Дьякова зосереджується на тлумаченні бренд-менеджменту з урахуванням інтелектуальної власності та використання інтегрованих інструментів маркетингового комплексу [5]. Важливо відзначити, що існують різні підходи до визначення бренд-менеджменту (у контексті управлінської, стратегічної, інтелектуальної діяльності), проте кожен автор підкреслює важливість використання всіх елементів маркетингового комплексу.

Основною метою бренд-менеджменту є створення, розвиток та управління брендом для досягнення довгострокової переваги на ринку та максимізації його вартості.

Це включає в себе комплексний підхід до всіх аспектів бренду, таких як розробка та позиціонування бренду: визначення унікальної цінності бренду, його цільової аудиторії та конкурентних переваг; комунікація бренду: створення та поширення повідомлень, які формують позитивний імідж бренду та підтримують його цінність в очах споживачів; управління продуктами та послугами: забезпечення відповідності пропозицій бренду його цінностям та обіцянкам, а також постійне вдосконалення та інновації; взаємодія зі споживачами: побудова довгострокових відносин зі споживачами, заснованих на довірі, лояльності та взаєморозумінні; вимірювання та аналіз ефективності: оцінка результатів бренд-менеджменту та внесення необхідних коректив для досягнення поставлених цілей.

Кінцевою метою бренд-менеджменту є створення сильного, впізнаваного та цінного бренду, який забезпечить стійкий успіх компанії на ринку та принесе максимальну віддачу від інвестицій.

Сучасна концепція бренд-менеджменту характеризується кількома ключовими аспектами.

По-перше, це стратегічна орієнтація бренд-менеджменту. Бренди вважаються важливими нематеріальними активами компанії, а вартість бренду має стратегічне значення, приносячи довгостроковий прибуток. Стратегія бренду визначається впливом бізнес-стратегії компанії, що відображає плани на майбутнє та корпоративну культуру.

По-друге, глобалізація бренд-менеджменту: змінилося завдання успішної конкуренції на глобальному ринку, сучасна концепція бренд-менеджменту характеризується глобальною перспективою. Відповідно, основна мета бренд-менеджменту полягає в охопленні брендами різних ринків і країн.

По-третє, сучасна концепція передбачає широкий фокус використання бренду. У класичній моделі управління брендом бренд-менеджер був відповідальний лише за один бренд, один продукт і один ринок. Однак у сучасній концепції управління брендом один бренд може включати широкий асортимент продуктів і охоплювати різноманітні ринки. Розширений спектр використання бренда може бути організованим у формі горизонтального розгортання (присутність бренда як на споживчих, так і на промислових ринках) або вертикального (бренд представлений у високоцінових і низькоцінових сегментах).

По-четверте, важливим аспектом є розвиток ідентичності бренду. Стратегія управління брендом спрямована не тільки на досягнення короткострокових метрик успішності, таких як обсяги продажів і рентабельність, але і на створення та зміцнення ідентичності бренда. У кінцевому підсумку, цінність бренда визначається споживачами, тому стратегія бренда повинна ґрунтуватися на систематичній сегментації та глибокому розумінні мотивацій споживачів. Ідентичність бренда має відображати стратегію бізнесу.

Нарешті, це роль бренд-менеджера: сучасній концепції бренд-менеджменту бренд-менеджер виступає як стратег, який активно реагує на зовнішні впливи. Він відповідає за контроль стратегії бренду, формування іміджу бренду в очах споживачів, системну та ефективну інформаційну підтримку впізнаваності бренду. Бренд-менеджери беруть активну участь у розробці та реалізації комерційної стратегії організації [6].

Сучасний концептуальний підхід до бренд-менеджменту визначає етапи формування системи бренд-менеджменту. Модель бренд-менеджменту представлена на рис.1

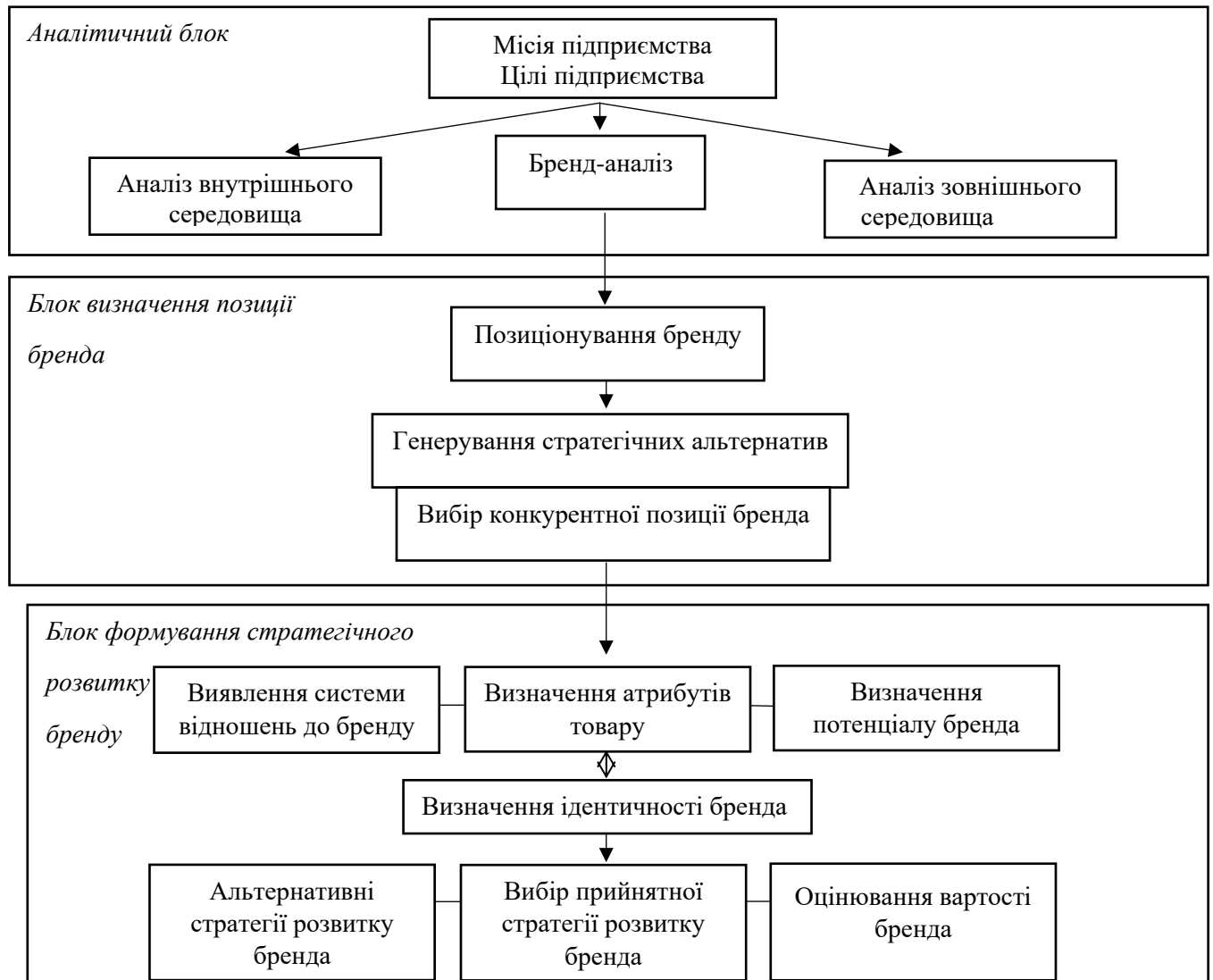


Рис.1. Модель бренд-менеджменту. Джерело: [6]

Запропоновані блоки та етапи системи бренд-менеджменту призначені для координації всіх дій організації у досягненні встановлених стратегічних цілей. Ця система передбачає розробку комплексу взаємопов'язаних цілей і завдань, які включаються до таких напрямків: забезпечення конкурентоспроможності організації на ринковому середовищі, досягнення прибутковості, зростання вартості активів організації, підвищення вартості акціонерного капіталу та задоволення потреб споживачів у товарах і послугах організації.

Рисунок 1 демонструє, що аналітична діяльність відіграє ключову роль у керуванні брендом, що базується на ретельному аналізі.

Таким чином, підсумовуючи все вищевикладене, можна зазначити, що бренд не лише є символом ідентичності компанії, а й є ключовим активом, що впливає на конкурентоспроможність та прибутковість. Він відображає унікальні характеристики товарів або послуг компанії і створює емоційний зв'язок зі споживачами.

Бренд-менеджмент, у свою чергу, є системою стратегічного управління брендом, спрямованою на створення і підтримку позитивного іміджу бренду, залучення і утримання клієнтів, а також досягнення конкурентної переваги на ринку. Це комплексний підхід, який включає в себе аналіз, стратегію, позиціонування, комунікації та контроль за брендом.

1.2 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств

Досягнення світового рівня конкурентоспроможності національною економікою є одним з найголовніших економічних завдань для України. Поняття конкурентоспроможності для українського бізнесу насамперед залежить від розвитку економіки, яка повинна бути спрямована на створення конкурентного середовища за межами країни.

Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» мають багато трактувань.

Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі й продажу товарів. Це є центром ваги всієї системи ринкового господарства, типом взаємин між виробниками щодо встановлення цін та обсягів пропозиції товарів на ринку. [7]

Найбільш ранні спогади про конкурентну динаміку відносяться до середини XVIII ст., А. Сміт (Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)), показав, що конкуренція, яка вирівнює норму прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу.

Конкуренція – «невидима рука» ринку, вона автоматично його врівноважує. Сміт пов'язує конкуренцію з чесною, без змови конкуренцією між продавцями (покупцями) за отримання найбільш вигідних умов купівлі-продажу товарів.

Основним і багатограним поняттям, яке широко використовується в науковій теорії та практиці, є конкурентоспроможність.

Термін «конкурентоспроможність» походить від латинського «concurrentia», що означає змагання. Цей термін використовується для опису різних об'єктів, таких як товари, підприємства, галузі, регіони або країни. У формуванні конкурентоспроможності вирішальну роль відіграє фінансова система країни, зокрема фінанси підприємств.

У економічній літературі не існує єдиного визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства», також немає єдиної думки щодо механізмів її управління. Думки вчених, хоча здаються схожими, проте все ще розходяться. Існують різні підходи до визначення конкурентоспроможності, такі як компаративний, ресурсний підхід, поєднання компаративного і ресурсного, а також системний. Кожен з цих підходів відображає специфіку підприємства та його взаємодію з ринковим середовищем. Комплексне розуміння конкурентоспроможності підприємства передбачає не лише порівняння з

конкурентами, але й оцінку його ресурсів, стратегічних цілей та ефективності діяльності. На основі зазначених підходів Яреченко Л.М. [8] складена таблиця, що визначає поняття конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Трактування вченими поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення/джерело
Компаративний підхід	
І.І. Білецька	Конкурентоспроможність підприємства – часовий стан об'єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час.
І.І. Вінченко	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства стосовно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
П.Р. Діксон	Конкурентоспроможність підприємства - показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень.
І.З. Должанський	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку.
С.І. Ожегов	Конкурентоспроможність підприємства – здатність витримувати конкуренцію і протистояти конкурентам.
В.М. Осипов	Конкурентоспроможність підприємства – це властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна	Конкурентоспроможність підприємства – це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантній зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів.
Б.А. Райзберг	Конкурентоспроможність підприємства – це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність підприємства – здатність компанії задовольняти потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.

Продовження табл. 1.1

Ресурсний підхід	
В.П. Грошев	Конкурентоспроможність підприємства – комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців, і витратами на його купівлю й експлуатацію.
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності.
П.В. Забеліна Н.К. Моїсєєва	Конкурентоспроможність підприємства – здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком.
І.М. Злидень	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.
С.М. Клименко, О.С. Дуброва	Конкурентоспроможним, зазвичай, є те підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.
А. Печінкин, В. Фомін	Конкурентоспроможність підприємства - здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
Поєднання компаративного з ресурсним підходом	
М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінюваних показників діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
А.В. Єрмак	Конкурентоспроможність підприємства – синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, за існуючого рівня та характеру впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів.
Системний підхід	
Ю.Б. Іванов	Система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги.

Джерело: [8]

Спираючись на трактування вченими терміну «конкурентоспроможність» та враховуючи різні підходи, сформулюю власне визначення.

Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика здатності підприємства ефективно використовувати свої ключові компетенції

порівняно з конкурентами, забезпечуючи й утримуючи перевагу на ринку в умовах конкуренції протягом тривалого періоду часу.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми, допоміжних полів та взаємного впливу на керовану підсистему для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Сьогодні конкуренція на ринку стає все більш жорсткою. Фінансовим показником, що визначає конкурентоспроможність, є відношення понесених витрат до отриманого від бізнесу прибутку, тобто прибуток.

Для підвищення конкурентоспроможності бізнесу важливо продемонструвати чинники, розділені на зовнішні та внутрішні. За допомогою зовнішніх факторів можна інвестувати в галузь, запроваджувати новітні технології виробництва тощо. Внутрішні чинники, пов'язані з підвищенням професійної кваліфікації працівників, запровадженням дієвих економічних стимулів на підприємстві тощо [9].

Зазначені визначення конкурентоспроможності підприємства відображають різні аспекти та підходи до цього поняття. З одного боку, конкурентоспроможність розглядається як здатність ефективної господарської діяльності підприємства на ринку та його здатність конкурувати з іншими учасниками. З іншого боку, це оцінка комплексу властивостей та ресурсів підприємства, що дозволяють досягати конкурентних переваг.

Висновок полягає в тому, що поняття конкурентоспроможності підприємства досить широке та має багато вимірів, оскільки враховує різні аспекти діяльності та взаємодії підприємства з ринковим середовищем. Однак, в усіх визначеннях можна виокремити спільну ідею: конкурентоспроможність полягає у здатності підприємства успішно конкурувати на ринку, використовуючи свої компетенції та ресурси для досягнення переваг перед конкурентами.

1.3 Місце бренд-менеджменту в системі конкурентоспроможності підприємства

Поки в Україні вивченням бренд-менеджменту як окремої галузі почали займатися лише останні десятиліття, багато зарубіжних вчених та практиків вже давно визнають, що створення та підтримання міцних брендів є одним із ключових факторів для досягнення конкурентної переваги та гарантування довгострокового виживання підприємства.

Розбудова бренду включає розробку систематичних та структурованих процесів управління [10], хоча дослідження щодо того, як найкраще розвивати внутрішнє управління брендом для максимізації його ринкової цінності та комерційної ефективності фірми, є обмеженими. У цьому контексті Мадхаварам та Хант у своєму дослідженні [11] підкреслюють необхідність "концептуалізації здатності до управління брендом", тобто здатності фірми розвивати та підтримувати міцний бренд чи ефективний портфель міцних брендів.

Кім і Лі у своїй роботі [12] вводять концепцію "Системи управління брендом" (СУБ). Ці автори визначають СУБ як набір "будь-яких систем, організаційної структури або культури фірми, що підтримують діяльність з розбудови брендів". СУБ представляє собою спосіб, яким фірми повинні уявляти та розвивати внутрішнє управління своїми брендами для полегшення створення та підтримки міцних брендів у довгостроковій перспективі, і є відмінним концептом від конкретних дій з розбудови брендів та культури організації. Відповідно до теоретичного розвитку літератури з стратегічного маркетингу, це дослідження визначає СУБ як організаційну динамічну здатність, яка дозволяє фірмам постійно адаптуватися до швидкого темпу еволюції ринку, що призводить до стійкого розвитку міцних брендів.

Професорка університету Ов'єдо Марія Летисія Сантос-Віянде у 2013 році разом з колегами провели дослідження стосовно системи управління брендом і

конкурентоспроможністю фірми обслуговування, в якому розкрили питання концептуалізації СУБ та дослідили зв'язок між управлінням бренду та продуктивністю компанії. Хоча дане дослідження має деякі обмеження, такі як крос-секційний характер, обмеження на одному респонденті в кожній фірмі та можливість спільного методичного зміщення (такі обмеження можуть вплинути на достовірність результатів), ця робота й по сьогоднішній день слугує опорою для вивчення питань бренд-менеджменту.

Спираючись саме на це дослідження, варто розглянути СУБ у контексті невиробничої сфери України. Дослідження підтверджує, що для українських невиробничих підприємств важливо мати систему управління брендами (СУБ), інноваційність та ринкову орієнтацію для досягнення успіху в конкурентному середовищі. Вплив цих чинників на клієнтську та бізнес-продуктивність підтверджений, при цьому ринкова орієнтація виявляється найсильнішим фактором впливу на обидва ці показники.

У світлі цього дослідження можна зробити висновок, що для українських невиробничих підприємств важливо розвивати та впроваджувати ефективну систему управління брендами, сприяти інноваціям та розвивати ринкову орієнтацію для підвищення конкурентоспроможності та успішності бізнесу. Однак для отримання більш об'єктивних результатів рекомендується проводити подальші дослідження, які враховуватимуть різноманітні фактори та характеристики українського ринку та підприємницького середовища.

Висновки за розділом 1.

У цьому розділі було розглянуто поняття бренду та бренд-менеджменту, а також їх значення в сучасному бізнес-середовищі. Бренд – це не просто назва чи логотип, а комплекс характеристик, що формують унікальну ідентичність та

цінність товару чи послуги. Він відіграє важливу роль у формуванні сприйняття споживачів, їх лояльності та, зрештою, успіху компанії на ринку.

Бренд-менеджмент, у свою чергу, є стратегічним інструментом управління брендом, що охоплює всі аспекти його створення, розвитку та підтримки. Він включає в себе аналіз ринку, розробку позиціонування бренду, планування комунікаційних кампаній, управління продуктами та послугами, а також оцінку ефективності бренд-менеджменту.

Важливість бренд-менеджменту полягає в його здатності створювати довгострокову цінність для компанії. Сильний бренд може підвищити конкурентоспроможність підприємства, збільшити його прибутковість та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Крім того, бренд-менеджмент допомагає компанії краще розуміти своїх споживачів, їх потреби та очікування, що дозволяє створювати продукти та послуги, які відповідають їхнім вимогам.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, бренд-менеджмент стає ще більш актуальним. Він допомагає компаніям виділитися серед конкурентів, створити стійкий імідж та забезпечити лояльність споживачів. Це особливо важливо для невиробничих підприємств України, де конкуренція часто загострюється через схожість послуг та пропозицій.

Дослідження показують, що ефективна система управління брендами (СУБ), інноваційність та ринкова орієнтація є ключовими факторами успіху для українських невиробничих підприємств. СУБ дозволяє компаніям систематично підходити до розвитку бренду, враховуючи всі його аспекти та забезпечуючи узгодженість дій. Інноваційність допомагає створювати унікальні пропозиції та виділитися на ринку, а ринкова орієнтація забезпечує глибоке розуміння потреб споживачів та адаптацію до змін у їхніх уподобаннях.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РИНКУ ФІТНЕС-ПОСЛУГ ТА БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ФІТНЕС-КЛУБІВ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.

2.1 Оцінка стану ринку фітнес-послуг України порівняно з зовнішніми ринками

Сучасний світ характеризується зростанням уваги до здорового способу життя, що сприяє активному розвитку ринку фітнес-послуг. Україна, незважаючи на економічні та соціальні виклики, також демонструє позитивну динаміку у цій сфері.

Згідно з дослідженням FitnessConnectUA[14] на кінець 2017 року в Україні функціонувало 1569 фітнес-об'єктів, і більшість з них були фітнес-клубами. Окрім цього, у країні спостерігався розвиток фітнес-студій, жіночих фітнес-клубів та кросфіт-клубів. Близько 60% цих об'єктів розташовані у великих містах України, включаючи Київ (Додаток А).

Порівнюючи з розвиненими країнами, ринок фітнес-послуг України має інші значні відмінності.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця ринку фітнес-послуг на прикладі України, США та Німеччини

Критерій	Україна	США	Німеччина
Розмір ринку	\$200 млн	\$35.6 млрд	\$8.4 млрд
Рівень проникнення	2,6%	20%	14%
Середня вартість абонементу	\$15-30/місяць	\$50-100/місяць	\$30-70/місяць
Найпопулярніші формати	Тренажерні зали, групові заняття, персональні тренування	Тренажерні зали, групові заняття, бутік-клуби	Тренажерні зали, групові заняття, оздоровчі клуби

Продовження табл. 2.1

Тенденції розвитку	Зростання популярності онлайн-тренувань, доступних клубів, тренувань на свіжому повітрі	Зростання популярності бутик-клубів, персоналізованих тренувань, онлайн-тренувань	Зростання популярності оздоровчих клубів, тренувань на свіжому повітрі, корпоративних програм
Основні гравці	Sport Life, АтлетіКО, Fit Curves	Planet Fitness, Equinox, Gold's Gym	McFit, FitX, Holmes Place

Джерело: складено автором на основі джерел [14], [15], [16]

Рівень проникнення ринку, який становить близько 2,6% від загальної кількості населення, значно нижчий, ніж у США (20%) чи Німеччині (15%). Це свідчить про те, що у сфері фітнесу в Україні існує значний потенціал для зростання.

Ціни на фітнес-послуги в Україні також значно нижчі, ніж у розвинених країнах. Середня ціна річного абонементу у 2022 році у фітнес-клуб в Україні становить 8500 грн. (\$235), у той час як у США аналогічний абонемент коштує близько \$1 000, а в Німеччині – близько €800. Ця різниця в цінах робить фітнес більш доступним для українців, що може стимулювати подальше зростання ринку.

Що стосується тенденцій розвитку, то вони схожі як в Україні, так і в інших країнах світу. До них відносяться зростання популярності онлайн-тренувань, персональних тренувань та бутик-клубів. Зростання популярності онлайн-тренувань обумовлено зручністю та доступністю такого формату. Персональні тренування стають все більш популярними завдяки їх ефективності та індивідуальному підходу. А бутик-клуби приваблюють клієнтів ексклюзивною атмосферою та нестандартними тренуваннями.

Незважаючи на стійке зростання, ринок фітнес-послуг України стикається з низкою викликів. До них відносяться війна з Росією, яка негативно вплинула на

економіку країни та призвела до зниження купівельної спроможності населення; нестабільність політичної та економічної ситуації; недостатня розвиненість інфраструктури та високий рівень конкуренції.

Однак, окрім викликів, ринок фітнес-послуг України має й значні можливості для розвитку. До них відносяться: відновлення економіки після війни; зростання попиту на здоровий спосіб життя; розвиток онлайн-фітнесу; зростання популярності персональних тренувань; зростання популярності butik-клубів.

Таблиця 2.2

Ключові показники галузі фітнес-послуг в Україні

Показник	Опис	Значення
Виручка	Доходи від продажу абонементів, індивідуальних тренувань, додаткових послуг	100,000 - 500,000 доларів США/рік (середній клуб)
Основні витрати	Оренда, зарплати, комунальні послуги, обладнання, маркетинг	80,000 - 400,000 доларів США/рік
Маржа прибутку	Частка прибутку після вирахування витрат	10-20%
Інвестиції	Початкові вкладення в облаштування клубу	100,000 - 500,000 доларів США
Період окупності	Час, за який інвестиції окупляться	2-5 років
Чистий прибуток	Прибуток після всіх витрат і податків	5-15% від виручки
Утримання клієнтів	Середній час, протягом якого клієнт залишається активним	6-12 місяців
Сезонність	Коливання попиту протягом року	Пік на початку року, спад влітку
Конкуренція	Рівень конкуренції в галузі	Високий
Популярність онлайн-занять	Зростання попиту на онлайн-заняття	+20% річний приріст
Тренди ринку	Популярні напрями у фітнесі	Йога, пілатес, НІІТ
Ефективність маркетингу	Вплив маркетингових кампаній на залучення нових клієнтів	ROI 1.5-3

Продовження табл. 2.2

Кількість співробітників	Середня кількість персоналу в клубі	10-30
Задоволеність клієнтів	Рівень задоволеності послугами	4.5/5 (згідно опитувань)
Середній дохід на клієнта	Виручка на одного клієнта	300-500 доларів США/рік

Джерело: складено автором на основі [14].

Таблиця надає загальний огляд фінансового стану та операційної ефективності фітнес-клубів в Україні. Виручка середнього клубу становить від 100,000 до 500,000 доларів США на рік, тоді як основні витрати коливаються в межах 80,000 - 400,000 доларів США на рік. Маржа прибутку становить 10-20%, що свідчить про здоровий бізнес. Початкові інвестиції складають 100,000 - 500,000 доларів США, а період окупності становить 2-5 років, що є привабливим для інвесторів. Чистий прибуток після врахування всіх витрат і податків становить 5-15% від виручки.

Середній час утримання клієнтів складає 6-12 місяців, а сезонність попиту вимагає стратегій для утримання клієнтів протягом всього року. Високий рівень конкуренції та зростання популярності онлайн-занять (+20% річного приросту) відкривають нові можливості. Ефективність маркетингових кампаній з ROI 1.5-3 та високий рівень задоволеності клієнтів (4.5/5) підкреслюють важливість інвестицій у просування та якість послуг.

Галузь фітнес-послуг в Україні демонструє потенціал для прибуткового бізнесу з швидким періодом окупності. Основні виклики, такі як висока конкуренція та сезонність попиту, можуть бути подолані через ефективні маркетингові стратегії та адаптацію до нових трендів ринку.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ринок фітнес-послуг України має значний потенціал для розвитку. Попри виклики, з якими

стикається ринок, очікується, що в найближчі роки він буде демонструвати стійке зростання.

2.2 Ринок фітнес-послуг України в умовах війни та аналіз конкурентної ситуації

Російська агресія проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила значні потрясіння в усіх сферах життя, не оминувши й ринок фітнес-послуг. З одного боку, війна зумовила падіння попиту на цю сферу послуг через втрату багатьма людьми роботи, доходів та можливості відвідувати спортивні зали. З іншого боку, виникла нова реальність, яка стимулювала розвиток нових трендів та форматів фітнес-індустрії в Україні.

Вплив війни на ринок фітнес-послуг в Україні не був однорідним по всій країні. Найбільше постраждали регіони, де ведуться активні бойові дії. Багато спортивних залів були змушені закритися, а ті, що залишилися, працювали з обмеженнями. Харківська, Херсонська, Запорізька, Донецька, Луганська області найбільше постраждали від зниження попиту через активні бойові дії та евакуацію населення [17].

На даний момент точна кількість діючих фітнес-клубів в Україні на 2024 рік невідома. Офіційної статистики на цю тему немає, а дані з різних джерел різняться. В Україні не існує єдиного реєстру фітнес-клубів, тому складно отримати точні дані про їх кількість. Розглядаючи конкурентну ситуацію на ринку фітнес-послуг в Україні у довоєнний стан, варто зазначити, що на неї впливали такі фактори: ціна, якість послуг, розташування, маркетинг, інновації тощо (рис. 2.1)

В умовах війни до цього переліку додався ще один важливий пункт – безпека. Клуби, які мають у приміщенні укриття або наявне бомбосховище у

радіусі доступності, отримують у потенційних та, можливо, вже діючих клієнтів перевагу над клубами, які не можуть убезпечити своїх клієнтів.

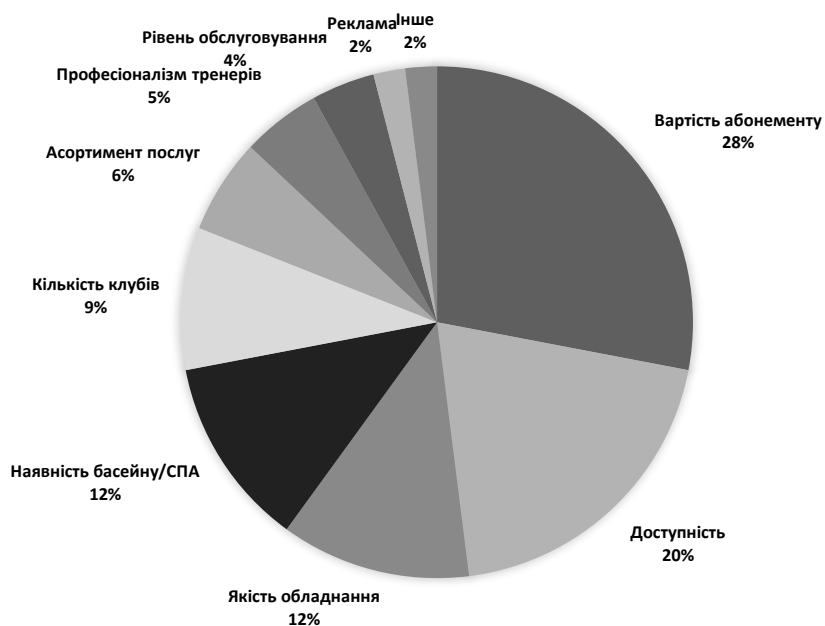


Рис. 2.1 Вплив факторів на конкурентну ситуацію на ринку фітнес-послуг
Джерело: Складено автором на основі [18]

Досліджуючи ринок фітнес-послуг в Україні, можна дійти до висновку, що він характеризується високим рівнем конкуренції, що представлено різноманітністю форматів та пропозицій.

Мережеві фітнес-клуби: Sport Life, Fit Curves, Apollo Next. Ці клуби пропонують широкий спектр послуг та зручне розташування, що робить їх популярними серед широкої аудиторії. Як правило, вони мають сучасне обладнання, кваліфікованих тренерів та пропонують групові заняття з різних видів фітнесу, а також персональні тренування.

Незалежні фітнес-клуби: 5 елемент, Fitness One, Sportmaster Fitness. Ці клуби часто пропонують більш доступні ціни та більш персоналізований підхід

до клієнтів, що робить їх привабливими для певних сегментів ринку. Вони можуть орієнтуватися на певну аудиторію, наприклад, студентів, жителів певного району або людей з певним рівнем підготовки.

Студії фітнесу: Yoga Studio, Fly High Yoga Studio, Crossfit Gyms. Ці студії орієнтовані на певні види фітнесу, такі як йога, пілатес, кросфіт, і пропонують спеціалізовані програми тренувань. Вони часто мають затишну атмосферу та сфокусовані на створенні спільноти однодумців.

Дослідивши актуальний ринок фітнес-послуг України, варто виокремити 5 наступних поширених мережевих фітнес-клубів України за кількістю закладів на січень 2024 року:

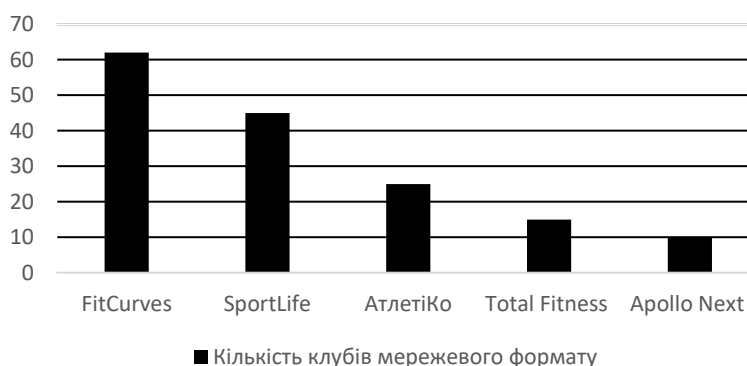


Рис. 2.2 Співвідношення кількості клубів мережевого формату.

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційних сторінок закладів

На рисунку 2.2 видно, що FitCurves має 62 функціонуючих фітнес-клуби, SportLife – 45 функціонуючих фітнес-клубів, АтлетіКо – 25 клубів, Total Fitness – 15 клубів, Apollo Next – 10 функціонуючих фітнес-клубів

Що стосується столиці, в якій, як було згадано раніше, сконцентрована найбільша кількість фітнес-клубів, компанія Ukrainian Business Award при підтримці аналітичних партнерів, оприлюднила рейтинг спортивних центрів м. Київ [19].

У дослідженні були розглянуті наступні фітнес-центри: Sport Life, АтлетіКо, APOLLO NEXT, Tsarsky City Resort, 5 Елемент, GYMMAXX, Palestra, L Sector TRX Training Club, Sport Studio, Євробізнес Школа (ЕБШ), Podolskiy, та Dog & Grand CrossFit. Ці заклади досліджено за наступними критеріями: кількість філій та тренерів, різноманітність послуг, акційні пропозиції, волонтерська та благодійна діяльність, згадки в інтернеті, відгуки клієнтів, оцінка експертного журі.

Таблиця 2.3

Оцінка фітнес-клубів м. Київ за думкою компанії Ukrainian Business Award

Компанія	Середня оцінка від журі	Місце в рейтингу	Бали	Бали, %
SportLife	2,0	1	16,25	100
GYMMAXX	3,5	2	8,61	52,98
АтлетіКо	2,5	3	7,44	45,79
Tsarsky City Resort	3,5	4	5,46	33,59
5 Елемент	3,5	5	5,45	33,54
APOLLO NEXT	3,0	6	5,06	31,14
ЕБШ	4,0	7	4,55	27,97
Dog&Grand CrossFit	3,0	8	3,35	20,64
Podolskiy	2,0	9	3,12	19,19
L Sector TRX Training Club	2,0	10	2,92	17,94
SkyFitness	3,0	11	2,7	16,63
FIZMAT	3,0	12	2,58	15,85
Sport Studio	1,0	13	2,27	14
Palestra	1,5	14	1,7	10,48
FIZIKA	1,5	15	1,24	7,66

Джерело: [19]

Дослідження ґрунтувалося на аналізі публічно доступної інформації, включаючи веб-сайти фітнес-центрів, онлайн-відгуки, новини та публікації в соціальних мережах. Додатково, експертне журі, що складалося з фахівців у сфері спорту та бізнесу, оцінювало кожен фітнес-клуб за низкою критеріїв.

З врахуванням аналізу, найбільш привабливим варіантом для занять спортом є фітнес-центр SportLife. Цей клуб має найбільшу мережу фітнес-центрів в Україні, пропонує широкий спектр послуг, володіє великою командою тренерів, активно веде волонтерську та благодійну діяльність, а також має багато позитивних відгуків від клієнтів.

Аналіз спортивних центрів столиці, проведений у цьому дослідженні, надає цінні відомості щодо фітнес-індустрії. Більшість споживачів зважають на репутацію та відгуки, тому важливо підтримувати позитивне співвідношення з клієнтами та розвивати благодійні та волонтерські програми, які можуть позитивно вплинути на сприйняття бренду. Крім того, різноманіття послуг і акційні пропозиції можуть бути ключовими факторами для залучення нових клієнтів.

Усі ці аспекти слід брати до уваги при розробці стратегій розвитку фітнес-клубів та підтриманні їх конкурентоспроможності на ринку. Такий аналіз може стати основою для розробки ефективної системи бренд-менеджменту та управління, спрямованих на залучення та утримання клієнтів у фітнес-індустрії.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства та огляд бренду Sport Life

Успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від його внутрішнього середовища, яке включає в себе організаційну структуру, корпоративну культуру, ресурси, компетенції та інші фактори, що формують його унікальний характер. У випадку мережі фітнес-клубів SportLife, аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, які впливають на її ефективність та конкурентоспроможність. Виявлення та розуміння цих факторів є ключовим для розробки ефективних стратегій розвитку та управління підприємством.

В якості комплексної оцінки внутрішнього середовища підприємства, доцільно використати SWOT-аналіз, який, як універсальний інструмент стратегічного менеджменту, дозволить виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Окрім того, SWOT-аналіз допомагає виявити нові можливості для зростання та ідентифікувати потенційні ризики, що можуть вплинути на діяльність фітнес-клубів.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства SportLife

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий вибір послуг	Висока плинність кадрів
Кваліфікований персонал	Відсутність ефективної КСВ
Широка мережа клубів	Відсутність внутрішнього брендингу
Сучасне обладнання	Високі ціни на послуги
Впізнаваний бренд	Недостатня увага до індивідуальних потреб
Можливості	Загрози
Зростання інтересу до здорового способу життя	Висока конкуренція на ринку фітнес-послуг
Розвиток онлайн-фітнесу та гібридного формату тренувань	Економічна нестабільність, що впливає на платоспроможність клієнтів
Розширення асортименту послуг (напр. дієтологія, реабілітація)	Зміна законодавства
Співпраця з іншими компаніями у сфері здоров'я і краси	Негативні відгуки та публікації
Вихід на нові ринки	Форс-мажорні обставини

Проведемо перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, визначаючи ступінь їх важливості.

Таблиця 2.5

Перехресне оцінювання SWOT-факторів

Swot-фактори		Сильні сторони					Слабкі сторони				
		Великий вибір послуг	Кваліфікований персонал	Широка мережа клубів	Сучасне обладнання	Впізнаваний бренд	Висока плинність кадрів	Відсутність ефективної КСВ	Відсутність внутрішнього брендингу	Високі ціни на послуги	Недостатня увага до індивідуальних потреб
Можливості	Зростання інтересу до здорового способу життя	5	5	4	4	3	4	4	3	3	2
	Розвиток онлайн-фітнесу	4	4	3	3	2	4	4	3	2	1
	Розширення асортименту послуг	4	4	3	3	2	4	3	2	2	1
	Співпраця з іншими компаніями	3	3	2	2	1	3	2	1	1	1
	Вихід на нові ринки	3	3	2	2	1	3	2	1	1	1
Загрози	Висока конкуренція	5	4	3	3	2	4	3	2	2	1
	Економічна нестабільність	4	3	2	2	1	4	3	2	2	1
	Зміна законодавства	3	2	1	1	1	3	2	1	1	1
	Негативні відгуки та публікації	3	2	1	1	1	3	2	1	1	1
	Форс-мажорні обставини	4	3	2	2	1	4	3	2	1	1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.6

Кількісні оцінки факторів

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Великий вибір послуг	38	Висока плинність кадрів	36
Кваліфікований персонал (тренери, інструктори)	33	Відсутність ефективної КСВ (корпоративної соціальної відповідальності)	28
Широка мережа клубів по всій країні	21	Відсутність внутрішнього брендингу	20
Сучасне обладнання	23	Високі ціни на послуги в порівнянні з конкурентами	18
Впізнаваний бренд	15	Недостатня увага до індивідуальних потреб клієнтів	11

Продовження таблиці 2.6

Можливості		Загрози	
Зростання інтересу до здорового способу життя	37	Висока конкуренція на ринку фітнес-послуг	29
Розвиток онлайн-фітнесу та гібридних форматів тренувань	30	Економічна нестабільність, що впливає на платоспроможність клієнтів	24
Розширення асортименту послуг (наприклад, дієтологія, реабілітація)	28	Зміна законодавства в сфері фітнесу та здоров'я	16
Співпраця з іншими компаніями в сфері здоров'я та краси	19	Негативні відгуки та публікації в ЗМІ	16
Вихід на нові ринки	19	Форс-мажорні обставини, пов'язані з війною	23

Після визначення кількісних оцінок SWOT-аналізу, наступним кроком є формування проблемного поля. Воно являє собою перелік проблем, які виникають на перетині сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку. Кожна проблема отримує кількісну оцінку, що відображає її важливість та пріоритетність для вирішення. Проблемне поле дозволяє систематизувати виявлені проблеми та розробити конкретні заходи для їх вирішення.

Відштовхуючись від кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, було визначено проблемне поле.

Проблеми з найвищими кількісними оцінками вимагають першочергової уваги та вирішення, оскільки вони мають найбільший вплив на діяльність підприємства.

Отже, в першу чергу, SportLife має зосередитися на вирішенні проблем з плинністю кадрів та внутрішнім брендингом. Це дозволить покращити якість послуг, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити стабільний розвиток компанії. Компанія повинна активно використовувати свої переваги, такі як широка мережа клубів та кваліфікований персонал, для розробки нових продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів.

SportLife має бути готовою до швидких змін на ринку та впроваджувати інноваційні рішення, такі як онлайн-фітнес та гібридні формати тренувань. Інтеграція КСВ у стратегію компанії допоможе покращити її репутацію, залучити нових клієнтів та зміцнити позиції на ринку.

Як було зазначено вище, «SportLife» - один із найуспішніших фітнес-клубів в Україні. Варто дослідити, у чому полягає успіх підприємства, акцентуючи увагу саме на впливі бренду.

Таблиця 2.7

Проблемне поле SWOT-аналізу

Як використати велику мережу клубів (21) та кваліфікований персонал (33), щоб скористатися зростаючим інтересом до здорового способу життя (37) та розвитком онлайн-фітнесу (30)?	Розробити гібридні програми тренувань, що поєднують онлайн та офлайн формати. Запустити освітні онлайн-курси та вебінари з тренерами.
Як використати великий вибір послуг (38) та сучасне обладнання (23), щоб протидіяти високій конкуренції (29) та економічній нестабільності (24)?	Розробити програми лояльності для залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Розробити та активно комунікувати програму КСВ, що включає екологічні, соціальні та благодійні ініціативи. Розширити асортимент послуг з урахуванням потреб різних цінкових сегментів.
Як подолати високу плинність кадрів (36) та відсутність внутрішнього брендингу (20), щоб скористатися розширенням асортименту послуг (28) та співпрацею з іншими компаніями (19)?	Розробити програми навчання та розвитку персоналу, щоб підвищити їх кваліфікацію та мотивацію. Створити систему внутрішнього брендингу, щоб підвищити лояльність та залученість співробітників. Впровадити систему оцінки ефективності персоналу та програми заохочення.
Як подолати високі ціни (18) та недостатню увагу до індивідуальних потреб клієнтів (11), щоб вийти на нові ринки (19) та протидіяти форс-мажорним обставинам (23)?	Провести дослідження ринку, щоб визначити потреби та вподобання потенційних клієнтів на нових ринках. Адаптувати цінову політику та асортимент послуг до особливостей нових ринків. Розробити індивідуальні програми тренувань та харчування для клієнтів.

Продовження табл. 2.7

Як використати впізнаваний бренд (15), щоб протидіяти негативним відгукам (16) та змінам законодавства (16)?	Посилити комунікацію з клієнтами через соціальні мережі та інші канали, щоб реагувати на негативні відгуки та покращувати імідж бренду. Встановити партнерські відносини з лідерами думок та блогерами у сфері фітнесу та здорового способу життя.
--	--

Джерело: складено автором.

Для оцінки бренду підприємства SportLife доречно скористатися чотиривимірною моделлю Томаса Геда - «4D брендинг». Ця модель дозволить всебічно проаналізувати бренд, розглянувши його функціональні, соціальні, ментальні та духовні аспекти. Такий підхід дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони бренду, а також визначити потенціал для його подальшого розвитку.

Таблиця 2.8

Аналіз бренду SportLife за допомогою моделі «4D брендинг»

Функціональна складова	Психологічна складова
Продукти та послуги	Ідентичність
Якість	Образ
Доступність	Емоції
Соціальна складова	Духовна складова
Спільнота	Мета
Вплив	Цінності

Джерело: складено автором

Функціональна складова бренду SportLife визначається широким спектром фітнес-послуг, включаючи групові заняття, персональні тренування, тренажерні зали, басейни та сауни, а також онлайн-платформу та мобільний додаток з тренувальними програмами та рецептами. SportLife відомий своєю якістю,

кваліфікованим персоналом, сучасним обладнанням та регулярними оновленнями клубів. Розгалужена мережа клубів по всій Україні та онлайн-послуги роблять SportLife доступним для багатьох.

Психологічна складова бренду полягає в його ідентичності як помічника у досягненні фітнес-цілей та здоровому способі життя, створюючи атмосферу підтримки та мотивації. Логотип компанії (рис.2.7) – силует людини, що біжить. Також візуальні матеріали реклами часто зображують людей, які досягають своїх фітнес-цілей та відчувають себе щасливими та здоровими.

Бренд прагне викликати позитивні емоції, такі як щастя, гордість та довіра, надихаючи та мотивуючи людей розпочати або продовжувати свій фітнес-шлях, а також має на меті стимулювати як початкову мотивацію до занять фізичною активністю, так і підтримувати її на довгостроковій основі, використовуючи емоційний зв'язок як додатковий інструмент до функціональних переваг продукції та послуг.



Рис.2.7 Логотип компанії SportLife

Соціальна складова бренду проявляється у створенні відчуття спільноти серед клієнтів через групові заняття, соціальні заходи, спортивні змагання та семінари. SportLife прагне позитивно впливати на життя своїх клієнтів та суспільства, вірячи у те, що фітнес може зробити світ кращим.

Духовна складова бренду полягає у прагненні допомогти людям знайти сенс та мету у своєму житті через фітнес. SportLife вірить, що фізичні вправи можуть допомогти людям відчувати себе більш пов'язаними з собою, з іншими людьми та з навколишнім світом. Бренд цінує самопізнання, особистий ріст та зв'язок з чимось більшим, ніж ми самі.

Проте SportLife може ще більше посилити свою духовну складову, пропонуючи заняття йогою, медитацією та іншими практиками, які сприяють душевному спокою та самопізнанню. Також підприємство не акцентує увагу на корпоративній соціальній відповідальності, хоча варто використати її як потужний інструмент для соціальної складової.

В цілому, бренд SportLife характеризується низкою ключових характеристик, які роблять його потужним інструментом конкурентної переваги: висока впізнаваність, лояльна аудиторія, сильне позиціонування, емоційний зв'язок).

Бренд SportLife є одним із найвідоміших брендів у фітнес-індустрії України. Це результат багаторічної цілеспрямованої маркетингової діяльності (бренд існує з 2001 року [20]), що включає в себе рекламу, PR-кампанії та активну присутність у соціальних мережах. SportLife може пишатися лояльною базою клієнтів, які цінують високу якість послуг, професійний підхід та сприятливу атмосферу клубів. Ця лояльність проявляється у повторних відвідуваннях та придбаннях абонементів, а також позитивних відгуках. SportLife чітко позиціонує себе як преміальний фітнес-клуб, що пропонує широкий спектр послуг та високоякісне обслуговування. Позиціонування чітко відрізняє SportLife від конкурентів, роблячи його більш привабливим для вибагливих клієнтів. SportLife прагне не лише надавати фітнес-послуги, але й створювати емоційний зв'язок зі своїми клієнтами. Клуб прагне до того, щоб відвідування SportLife стало не просто тренуванням, а способом життя, джерелом натхнення та позитивних емоцій.

Сила бренду SportLife трансформується у низку конкурентних переваг, що дозволяють підприємству успішно функціонувати на ринку. Як було вказано у порівняльному аналізі спорт-закладів по місту Київ [19] завдяки високій репутації та преміальному позиціонуванню, SportLife має можливість встановлювати більш високі ціни на свої послуги, порівняно з конкурентами. Це дозволяє генерувати більший прибуток та інвестувати у розвиток бренду.

Сильний бренд притягує нових клієнтів та стимулює лояльність існуючих. Це призводить до збільшення частки ринку, що робить SportLife лідером у своїй ніші.

Завдяки стійкій репутації, лояльній аудиторії та чіткому позиціонуванню, SportLife має стійкі позиції на ринку. Це робить його більш стійким до конкурентного тиску з боку нових учасників ринку.

Висновки за розділом 2

Ринок фітнес-послуг в Україні демонструє значний потенціал зростання, незважаючи на виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю. Спостерігається активний розвиток різних форматів фітнес-клубів: від великих мережевих гравців до невеликих спеціалізованих студій, що задовольняють потреби широкого кола споживачів з різними вподобаннями та фінансовими можливостями.

Аналіз конкурентного середовища виявив ключові фактори, що впливають на успіх фітнес-клубів в Україні. До них належать: цінова політика, якість послуг, зручне розташування, ефективний маркетинг та інноваційні підходи. В умовах війни особливого значення набуває такий фактор, як безпека, що визначає вибір споживачів на користь клубів з наявністю укриттів або бомбосховищ.

Дослідження компанії SportLife, одного з лідерів ринку, підтвердило її сильні позиції, обумовлені широкою мережею клубів по всій країні,

кваліфікованим персоналом та сильним брендом. SWOT-аналіз виявив як значні переваги компанії, такі як великий вибір послуг, сучасне обладнання та впізнаваність бренду, так і наявність певних викликів, зокрема висока плинність кадрів та недостатня увага до індивідуальних потреб клієнтів.

Застосування чотиривимірної моделі брендингу Томаса Геда дозволило оцінити бренд SportLife з різних аспектів. Було встановлено, що компанія успішно поєднує функціональні, соціальні, психологічні та духовні аспекти брендингу, створюючи цілісний та привабливий образ. SportLife пропонує широкий спектр послуг, прагне створити спільноту серед своїх клієнтів, викликає позитивні емоції та допомагає людям знайти сенс у своєму житті через фітнес.

Для підтримки лідерства та забезпечення сталого розвитку, SportLife має вирішувати існуючі проблеми. Зокрема, необхідно розробити стратегії для зниження плинності кадрів, зміцнення внутрішнього брендингу та оптимізації цінової політики. Впровадження інноваційних рішень, таких як онлайн-фітнес та гібридні формати тренувань, дозволить SportLife залишатися конкурентоспроможною та відповідати потребам сучасного споживача.

Важливим аспектом є також посилення соціальної складової бренду шляхом активнішої участі у соціальних проєктах та благодійних ініціативах. Це сприятиме зміцненню репутації компанії та підвищенню її привабливості для соціально свідомих споживачів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як складової бренд-менеджменту підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція управління, яка описує, як компанія робить внесок у добробут громад і суспільства за допомогою екологічних і соціальних заходів [21]. КСВ відіграє вирішальну роль у тому, як бренди сприймаються клієнтами та їх цільовою аудиторією.

З даних аналізу бренду компанії SportLife видно, що саме корпоративна соціальна відповідальність потребує особливої уваги для підтримки системи бренд-менеджменту. Відомості про корпоративну соціальну відповідальності SportLife не дозволяє віднести компанію до тих, що мають високий рівень КСВ (порівняно з іншими підприємствами України, такі як «Київстар», «Нова Пошта», «Пумб» тощо), адже остання згадка про КСВ компанії у мережі Інтернет була у 2020 році [22].

У 2024 році роль корпоративної соціальної відповідальності для бренд-менеджменту підприємств України набуває все більшого значення. В умовах загостреної конкуренції на ринку і зростаючої свідомості споживачів, бренди повинні активно впроваджувати соціальні ініціативи, щоб відрізнитися від конкурентів та підсилювати свій позитивний імідж. Українські споживачі стають все більш свідомими та вибагливими. Вони обирають бренди, які поділяють їхні цінності та етично ведуть свій бізнес. За даними глобального звіту про корпоративну соціальну відповідальність (The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability) [23], 60% українських споживачів готові

платити більше за продукти та послуги від компаній, які демонструють відповідальне ставлення до суспільства та довкілля. До того ж, в сучасному світі інформації негативні новини про компанію можуть швидко поширитися та завдати шкоди її репутації. КСВ може допомогти запобігти таким ризикам та покращити імідж компанії в очах громадськості.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність стає важливим інструментом для підтримки та розвитку брендів підприємств України у 2024 році, особливо в контексті війни та її наслідків. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню її позицій на ринку.

На сьогодні розрізняють 4 основні види КСВ: екологічну, етичну, філантропічну та економічну [24]. В ідеалі компанія, яка прагне справжнього внеску у суспільство та навколишнє середовище, повинна однаково розподіляти свої ресурси й розвивати всі чотири види корпоративної соціальної відповідальності. Але з огляду на обмежені ресурси та ситуацію в країні, варто приділити увагу одній з них – філантропічній.

Філантропічна складова КСВ може бути реалізована у вигляді програми «Надання безкоштовного членства та послуг для постраждалих від війни»

Таблиця 3.1

Варіант програми КСВ «Надання безкоштовного членства та послуг для постраждалих від війни»

Мета	Допомогти постраждалим від війни покращити своє фізичне та психічне здоров'я, надаючи їм безкоштовний доступ до спортивних ресурсів та послуг SportLife.
Цільова аудиторія	- Внутрішньо переміщені особи - Жертви обстрілів - Сім'ї військовослужбовців

Продовження табл. 3.1

Програма	<ul style="list-style-type: none"> - Безкоштовне членство: Запропонувати постраждалим від війни 3-місячне безкоштовне членство у SportLife. Це членство буде давати доступ до всіх тренажерних залів, групових занять, басейнів та інших спортивних об'єктів SportLife. Необхідні документи: підтвердження статусу біженця, довідка про внутрішнє переміщення або довідка про шкоду, заподіяну обстрілом. - Знижки на членство: Запропонувати постраждалим від війни знижки на річне членство у SportLife. Ця знижка буде давати доступ до всіх тренажерних залів, групових занять, басейнів та інших спортивних об'єктів SportLife. Необхідні документи: ті ж, що й для безкоштовного членства. - Спеціальні програми: Розробити спеціальні програми фізичних вправ та йоги для постраждалих від війни, які допоможуть їм зменшити стрес та покращити психічне здоров'я. Запропонувати безкоштовні консультації з психологами та психотерапевтами. Організувати спортивні змагання та інші заходи для постраждалих від війни, щоб допомогти їм відчувати себе частиною спільноти.
Партнерство	<ul style="list-style-type: none"> - Співпрацювати з місцевими органами влади, щоб визначити потреби постраждалих від війни та надати їм необхідну підтримку. - Співпрацювати з українськими спортсменами, щоб вони могли поділитися своїм досвідом та надихнути інших.
Комунікація	<ul style="list-style-type: none"> - Проінформувати про програму через веб-сайт SportLife, соціальні мережі та інші канали комунікації. - Співпрацювати з ЗМІ, щоб розповісти про цю програму та заохотити людей до участі. - Розробити інформаційні матеріали, які будуть доступні українською мовою.
Очікувані результати	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення фізичного та психічного здоров'я постраждалих від війни. - Зниження рівня стресу та тривоги. - Покращення соціальної згуртованості та відчуття приналежності до спільноти. - Посилення позитивного іміджу SportLife як соціально відповідальної компанії.
Вимірювання успішності	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість людей, які скористалися програмою "Надання безкоштовного членства та послуг". - Задоволеність учасників програми. - Рівень фізичної активності та психічного благополуччя учасників програми. - Зміна ставлення до SportLife з боку постраждалих від війни та громадськості.

Важливо зазначити, що для того, щоб компанія не потерпала збитків через велику кількість ВПО та постраждалих від війни в Україні, варто ввести квоту на

кількість абонементів за цією програмою. Наприклад – 10 абонементів на місяць на один діючий клуб.

Щоб дана програма функціонувала на підтримання іміджу компанії, важливо просувати її через різні канали комунікації. Не менш важливо, створити на сайті SportLife [25] розділ, присвячений корпоративній соціальній відповідальності компанії, в якому регулярно опубліковувати звіти з КСВ. Це підсилить довіру клієнтів.

Надалі, головна вимога успішного функціонування запропонованої програми КСВ – дотримання наступної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу (рис.3.1)



Рис.3.1 Система управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу (цикл менеджменту КСВ). Джерело [26]

Отже, для ефективного функціонування систем КСВ, внутрішньому менеджменту компанії SportLife варто надати додаткові обов'язки працівникам, розподіливши наступні функції: аналіз та поліпшення практик КСВ, стратегічне

та програмно-цільове планування заходів КСВ, упровадження та реалізація заходів КСВ та контроль, моніторинг та соціальний аудит.

Впровадження програми КСВ "Надання безкоштовного членства та послуг для постраждалих від війни" допоможе SportLife покращити свою репутацію, зміцнити зв'язки з громадою та підтримати людей, які цього потребують.

Важливо, щоб SportLife щиро ставилася до КСВ і не використовував цю програму лише для покращення іміджу. Компанія повинна співпрацювати з місцевими органами влади та іншими організаціями, щоб забезпечити успіх програми. SportLife повинна бути прозорою у своїх діях з КСВ та регулярно звітувати про результати програми.

Ця програма може допомогти компанії покращити свою конкурентоспроможність, зміцнити зв'язок з громадою та підтримати людей, які цього потребують.

3.2 Підвищення іміджу підприємства шляхом удосконалення системи внутрішнього брендингу

Внутрішній брендинг - це стратегія, спрямована на формування сильного бренду всередині компанії. Це стосується створення чіткої візії, цінностей та культури, які розділяють всі співробітники. Внутрішній брендинг — це корпоративна філософія, яка зосереджена на тому, щоб донести основну культуру, ідентичність і передумови компанії до своїх співробітників, а не до клієнтів.

Американська агенція зі стратегічного брендингу Bailey Brand Consulting у березні 2022 року опублікувала статтю під назвою «Важливість внутрішнього брендингу» [27] у якій зазначила ключові ідеї внутрішнього брендингу.

Ефективний внутрішній брендинг пронизує всі аспекти компанії, від її місії, візії та цінностей до щоденної діяльності та поведінки співробітників. Він не

обмежується лише маркетинговими кампаніями або слоганами, а стає невід'ємною частиною корпоративної культури, системи управління, процесів прийняття рішень та щоденної роботи персоналу.

Співробітники є ключовими носіями бренду та їх активна участь у процесі внутрішнього брендингу на всіх етапах є критично важливою. Залучення співробітників гарантує їм відчуття спільної власності, щирої підтримку та активну участь у втіленні цінностей бренду в життя. Це призводить до більш глибокого розуміння бренду, підвищення мотивації та лояльності співробітників, а також до більш автентичного та емоційного зв'язку з брендом.

Внутрішній брендинг – це не статичний процес, а динамічне прагнення, яке потребує постійної оцінки, адаптації та вдосконалення. Зміни в ринкових умовах, технологіях та очікуваннях зацікавлених сторін потребують регулярного перегляду та оновлення стратегії внутрішнього брендингу. Це гарантує, що брендинг залишається актуальним, ефективним та резонує з цільовою аудиторією.

Успішний внутрішній брендинг робить співробітників справжніми амбасадорами бренду. Коли цінності бренду щиро поділяються та втілюються в життя співробітниками, вони стають найефективнішими промоутерами бренду. Вони роблять бренд більш значущим, автентичним та впізнаваним, позитивно впливаючи на репутацію компанії та лояльність клієнтів.

Внутрішній брендинг є важливою складовою загальної стратегії розвитку будь-якої компанії. Він спрямований на формування позитивного іміджу та корпоративної культури серед співробітників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню їхньої мотивації, лояльності та продуктивності.

Виходячи з аналізу внутрішнього середовища компанії, система внутрішнього брендингу SportLife має певні недоліки, які потребують удосконалення. Ці недоліки можуть негативно впливати на мотивацію та продуктивність співробітників, а також ускладнювати залучення та утримання

кращих кадрів. До них належать недостатній рівень залученості співробітників та неефективні канали внутрішньої комунікації

Дослідження колег Індонезійського коледжу економіки, Джакарта [28] показали, що неефективна комунікація та відсутність залученості можуть призвести до почуття незадоволеності, розчарування та недовіри до керівництва, що негативно впливає на моральний дух та задоволеність роботою. А негативні відгуки незадоволених співробітників можуть пошкодити репутації компанії, ускладнити залучення та утримання талановитих кадрів, а також негативно вплинути на лояльність клієнтів [29].

Для підвищення іміджу підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільним буде розробити план вдосконалення системи внутрішнього брендингу SportLife.

План вдосконалення системи внутрішнього брендингу SportLife.

Основні напрями вдосконалення: підвищення рівня залученості працівників та удосконалення каналів внутрішньої комунікації.

SportLife прагне досягти наступних цілей: збільшити рівень лояльності співробітників на 15% протягом 6 місяців, зменшити плинність кадрів на 10% протягом 1 року та збільшити рівень задоволеності внутрішньою комунікацією на 20% протягом 3 місяців.

Відповідальні особи: директор з персоналу, менеджер з внутрішньої комунікації, керівники відділів.

У таблиці 3.2 наведено орієнтований покроковий план дій, виходячи з визначених цілей удосконалення внутрішнього брендингу.

Таблиця 3.2

Покроковий план удосконалення системи внутрішнього брендингу
SportLife

	Конкретний крок	Термін виконання	Відповідальні особи	Мета
1. Підвищення рівня залученості працівників	1.1. Проведення опитування співробітників	1 місяць	Менеджер з персоналу, керівники відділів	Зібрати інформацію про рівень залученості співробітників, їхні потреби та очікування.
	1.2. Розробка та впровадження програм заохочення та визнання:	3 місяці	Менеджер з персоналу, керівники відділів	Мотивувати співробітників до досягнення цілей та підвищувати їхню лояльність до компанії.
	1.3. Створення можливостей для розвитку та навчання	6 місяців	Менеджер з персоналу, керівники відділів	Допомогти співробітникам розвивати свої навички та знання, що буде сприяти їхньому професійному зростанню та задоволеності роботою.
	1.4. Організація командних заходів та корпоративних свят	Постійно	Менеджер з персоналу, керівники відділів	Покращити командну роботу та атмосферу в колективі.
2. Удосконалення каналів внутрішньої комунікації	2.1. Створення корпоративного сайту та внутрішньої соціальної мережі:	3 місяці	Менеджер з внутрішньої комунікації, IT-відділ	Забезпечити співробітників доступом до актуальної інформації про компанію, її діяльність та новини.
	2.2. Регулярне проведення загальних зборів та зустрічей з керівництвом	Постійно	Директор з персоналу, керівники відділів	Інформувати співробітників про важливі події в компанії, відповідати на їхні запитання та збирати зворотний зв'язок.

Продовження табл. 3.2

	2.3. Використання розсилок новин та електронної пошти	Постійно	Менеджер з внутрішньої комунікації, керівники відділів	Інформувати співробітників про новини компанії, події та важливу інформацію.
	2.4. Проведення опитувань та фокус-груп	Регулярно	Менеджер з внутрішньої комунікації	Збирати зворотний зв'язок від співробітників щодо внутрішньої комунікації та вносити необхідні зміни.
3. Моніторинг та оцінка результатів		Постійно	Директор з персоналу, менеджер з внутрішньої комунікації	Опитування, фокус-групи, аналіз ключових показників ефективності (KPI)
4. Коригування плану дій		За потреби	Директор з персоналу	Забезпечення відповідності поточним умовам і цілям шляхом ідентифікації проблем, внесення необхідних змін та підвищення ефективності й адаптивності процесу.

Для реалізації плану дій з вдосконалення системи внутрішнього брендингу SportLife буде необхідно виділити бюджет, який буде включати такі статті витрат: розробка та впровадження програм заохочення та визнання, а саме призи та подарунки, навчання та розвиток, корпоративні заходи; створення корпоративного сайту та внутрішньої соціальної мережі, а саме розробка сайту та соціальної мережі, технічне обслуговування та підтримка; проведення

загальних зборів та зустрічей з керівництвом: оренда приміщень, кейтеринг, роздатковий матеріал; використання розсилок новин та електронної пошти: платформи для розсилок новин, дизайн та верстка розсилок; проведення опитувань та фокус-груп: опитування та анкети, оренда приміщень, модератори фокус-груп.

Ризики: впровадження плану дій з вдосконалення системи внутрішнього брендингу SportLife може бути пов'язане з наступними ризиками, такими як недостатня залученість співробітників до програми; недосягнення поставлених цілей; перевищення бюджету та зміна пріоритетів компанії.

SportLife вживатиме таких заходів для мінімізації ризиків впровадження плану дій з вдосконалення системи внутрішнього брендингу: проведення регулярних комунікацій з співробітниками про хід реалізації програми, моніторинг результатів та внесення необхідних коректив, контроль за витратами та здатність до адаптації плану до змін пріоритетів компанії.

Стратегія вдосконалення внутрішньої системи брендингу SportLife ґрунтується на всебічному аналізі потреб та цілей компанії, а також на кращих практиках вдосконалення внутрішнього брендингу. Її чітко сформульовані цілі - підвищення рівня залученості та лояльності працівників, а також удосконалення каналів внутрішньої комунікації - мають ключове значення для успішного розвитку компанії.

Пропоновані кроки ґрунтовно продумані та охоплюють всі аспекти внутрішнього брендингу, від розробки програм заохочення та визнання до створення ефективних каналів комунікації. Важливо, що план дій враховує не лише мотивування та залучення співробітників, але й їхні можливості для розвитку та навчання. Підвищення рівня лояльності та залученості працівників, зменшення плинності кадрів та покращення внутрішньої комунікації неминуче призведуть до зростання іміджу підприємства та конкурентоспроможності компанії.

3.3 Обґрунтування доцільності реалізації обраних заходів з удосконалення бренд-менеджменту підприємства

В умовах сучасного конкурентного середовища ефективний бренд-менеджмент є критично важливим фактором успіху підприємства. Впровадження цілеспрямованих заходів з удосконалення бренд-менеджменту дозволяє не лише зміцнити позиції компанії на ринку, але й досягти значних економічних та соціальних переваг.

Зокрема, підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є одним з ключових напрямків розвитку бренду. Дослідження Oxford University та Arabesque Partners [30] підтверджують, що 90% досліджень демонструють позитивний зв'язок між КСВ та фінансовими показниками компанії. Це пояснюється підвищенням лояльності споживачів, готовністю платити преміальну ціну за продукцію соціально відповідальних брендів, а також зниженням операційних витрат завдяки впровадженню екологічних ініціатив. Крім того, КСВ допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з негативним впливом на довкілля, соціальними конфліктами та порушеннями прав людини, що призводить до зниження витрат на врегулювання конфліктів. Компанії з високим рівнем КСВ мають більшу привабливість для інвесторів, що відкриває доступ до додаткових фінансових ресурсів.

Зміцнення репутації, підвищення лояльності та продуктивності співробітників, а також зміцнення відносин із стейкхолдерами - це нефінансові переваги, які також сприяють успіху підприємства. КСВ-ініціативи сприяють налагодженню позитивних відносин з місцевою громадою, органами влади, постачальниками та іншими стейкхолдерами, що забезпечує стабільність та підтримку бізнесу.

Таблиця 3.3

Прогнозовані оцінки зростання ефективності економічної діяльності компанії
SportLife

Показник ефективності	Очікувана зміна	Період	Обґрунтування
Фінансові показники			
Обсяг продажів	Збільшення на 5-10%	1-3 роки	Підвищення лояльності клієнтів, залучення нових клієнтів, покращення іміджу бренду.
Витрати	Зниження на 2-5%	1-2 роки	Оптимізація використання ресурсів, підвищення енергоефективності, зниження відходів.
Прибуток	Збільшення на 7-12%	1-3 роки	Збільшення обсягу продажів та зниження витрат.
Нефінансові показники			
Лояльність клієнтів (NPS)	Збільшення на 10-15%	6-12 міс	Зміцнення емоційного зв'язку з брендом, підвищення довіри до компанії.
Репутація бренду (індекс)	Збільшення на 5-10%	6-12 міс	Позитивне висвітлення в ЗМІ, відгуки в соціальних мережах, визнання експертів та громадськості.
Залученість співробітників (індекс)	Збільшення на 10-15%	6-12 міс	Покращення корпоративної культури, підвищення мотивації та задоволеності роботою, відчуття причетності до важливих соціальних ініціатив.
Плинність кадрів	Зниження на 5-10%	1-2 роки	Підвищення задоволеності співробітників роботою, покращення іміджу компанії як роботодавця.
Інші показники			
Кількість позитивних згадок у ЗМІ	Збільшення на 20-30%	6-12 міс	Активне висвітлення КСВ-діяльності компанії у ЗМІ, участь у соціальних проектах, налагодження зв'язків з журналістами та блогерами.

Розглянемо прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності підприємства SportLife залежно від реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), представлені у таблиці.

Фінансові показники: очікується, що реалізація КСВ-заходів позитивно вплине на фінансові показники SportLife. Зокрема, прогнозується збільшення обсягу продажів на 5-10% протягом 1-3 років. Це пояснюється посиленням

лояльності існуючих клієнтів, залученням нових споживачів та загальним покращенням іміджу бренду внаслідок активної соціальної позиції компанії.

Крім того, очікується зниження витрат на 2-5% протягом 1-2 років. Таке зниження може бути досягнуто шляхом оптимізації використання ресурсів, підвищення енергоефективності та впровадження практик зменшення відходів, що є невід'ємними складовими КСВ.

Завдяки зростанню обсягів продажів та оптимізації витрат, прогнозується збільшення прибутку на 7-12% протягом 1-3 років.

Нефінансові показники: реалізація КСВ-заходів також матиме позитивний вплив на нефінансові показники діяльності SportLife. Очікується зростання лояльності клієнтів, що вимірюється індексом NPS (Net Promoter Score), на 10-15% протягом 6-12 місяців. Це свідчить про зміцнення емоційного зв'язку клієнтів з брендом та зростання їхньої довіри до компанії.

Репутація бренду, оцінювана за допомогою відповідного індексу, також має зрости на 5-10% протягом 6-12 місяців. Це може бути досягнуто завдяки позитивному висвітленню діяльності компанії у ЗМІ, схвальним відгукам у соціальних мережах та визнанню з боку експертів та громадськості.

Залученість співробітників, вимірювана спеціальним індексом, також має зрости на 10-15% протягом 6-12 місяців. Це пов'язано з покращенням корпоративної культури, створенням більш сприятливих умов праці, підвищенням мотивації та задоволеності роботою, а також відчуттям причетності до важливих соціальних ініціатив.

Очікується зниження плинності кадрів на 5-10% протягом 1-2 років. Це є результатом підвищення задоволеності співробітників роботою та покращення іміджу компанії як роботодавця.

Інші показники: реалізація КСВ-заходів також може призвести до збільшення кількості позитивних згадок про компанію у ЗМІ на 20-30% протягом 6-12 місяців. Це може бути досягнуто завдяки активному висвітленню КСВ-

діяльності, участі у соціальних проектах та налагодженню зв'язків з журналістами та блогерами.

Загалом: прогностні оцінки, представлені у таблиці, свідчать про те, що реалізація КСВ-заходів може мати суттєвий позитивний вплив на діяльність SportLife. Це стосується як фінансових показників, так і нефінансових аспектів, таких як репутація, лояльність клієнтів та залученість співробітників. Враховуючи ці дані, можна зробити висновок про доцільність інвестування у КСВ для удосконалення системи бренд-менеджменту підприємства та зміцнення її позицій на ринку.

Ще одним важливим аспектом удосконалення бренд-менеджменту є підвищення іміджу підприємства шляхом удосконалення системи внутрішнього брендингу. Дослідження компанії McKinsey & Company [32] показало, що компанії з сильним внутрішнім брендом мають на 26% вищий рівень залученості співробітників, на 25% вищу продуктивність праці та на 33% вищу рентабельність інвестицій. Сильний внутрішній бренд підвищує ідентифікацію співробітників з компанією, що сприяє їх утриманню та зниженню витрат на пошук та адаптацію нового персоналу. Мотивовані та залучені співробітники працюють більш ефективно, що призводить до збільшення обсягів виробництва та продажів, а також до покращення якості продукції та послуг. Формування позитивного іміджу роботодавця приваблює талановитих фахівців та створює конкурентну перевагу на ринку праці. Спільні цінності та цілі об'єднують співробітників, сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі та підвищують ефективність командної роботи.

Для проведення бенчмаркінгу було обрано дві компанії зі світовим визнанням та успішним досвідом внутрішнього брендингу: Nike та Zappos. Ці компанії представляють різні галузі, але мають спільні риси у вигляді сильної корпоративної культури та високої залученості співробітників. Для аналізу використовувалися кількісні показники, отримані з відкритих джерел, а також

якісні дані, що відображають особливості корпоративної культури кожної компанії.

Таблиця 3.4

Бенчмаркінг SportLife

Показник	SportLife (Поточний стан)	Nike	Zappos
Залученість співробітників (eNPS)	50	79	75
Усвідомлення бренду (співробітники, що можуть описати місію компанії)	60%	95%	90%
Лояльність співробітників (щорічна плинність кадрів)	20%	8%	15%
Продуктивність (ріст прибутку рік до року)	5%	10%	12%
Клієнтський досвід (NPS)	70	80	85

Джерело: складено автором на основі даних, наданих компанією та джерел [31], [32].

Як видно з таблиці, SportLife має потенціал для покращення за всіма показниками. Особливо помітна різниця у рівні залученості співробітників (eNPS) та усвідомлення бренду. Це свідчить про необхідність посилення внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної культури та підвищення рівня ідентифікації співробітників з брендом SportLife.

Nike та Zappos досягли високих результатів завдяки комплексним стратегіям внутрішнього брендингу, що включають чітке формулювання місії, цінностей та унікальності бренду; активне залучення співробітників до процесу формування бренду; створення позитивного робочого середовища, що сприяє розвитку та самореалізації; впровадження ефективних систем мотивації та визнання.

SportLife може використати цей досвід для розробки власної стратегії внутрішнього брендингу, враховуючи специфіку своєї галузі та корпоративної

культури. Бенчмаркінг показав, що SportLife має значний потенціал для покращення показників внутрішнього брендингу.

Реалізація комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та удосконалення внутрішнього брендингу, може суттєво вплинути на систему бренд-менеджменту підприємства SportLife та його конкурентоспроможність. Підвищення рівня КСВ, що включає активну участь у соціальних та екологічних проектах, сприятиме формуванню позитивного іміджу SportLife як відповідального бізнесу, що підвищить довіру та лояльність споживачів, партнерів та інвесторів. Це дозволить компанії не лише зміцнити репутацію бренду, але й позиціонувати себе як соціально свідому організацію, що є важливим фактором для сучасних споживачів. КСВ-ініціативи також сприятимуть диференціації бренду, виділяючи SportLife серед конкурентів та створюючи унікальну ціннісну пропозицію.

Вплив цих заходів на конкурентоспроможність підприємства є комплексним та багатограним. Позитивний імідж бренду, сформований завдяки КСВ-ініціативам та сильному внутрішньому брендингу, приваблюватиме нових клієнтів та зміцнюватиме лояльність існуючих, що призведе до збільшення ринкової частки SportLife. Мотивовані та залучені співробітники працюватимуть більш продуктивно та ефективно, що сприятиме оптимізації витрат та підвищенню якості послуг. Унікальна ціннісна пропозиція, сформована завдяки КСВ та внутрішньому брендингу, дозволить SportLife виділитися серед конкурентів та створити стійкі конкурентні переваги. Крім того, соціально відповідальні компанії з високим рівнем корпоративної культури є більш привабливими для інвесторів, що відкриває нові можливості для фінансування та розвитку бізнесу.

Висновки за розділом 3

У розділі 3 було комплексно досліджено та обґрунтовано стратегічні напрямки удосконалення бренд-менеджменту підприємства SportLife з метою підвищення його конкурентоспроможності. По-перше, було проведено глибокий аналіз важливості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у сучасному бізнес-середовищі та її впливу на формування позитивного іміджу бренду. Запропонована програма "Надання безкоштовного членства та послуг для постраждалих від війни" є інноваційним інструментом, що дозволить SportLife не лише підтримати соціально вразливі групи населення, а й зміцнити свою репутацію як соціально відповідальної компанії.

По-друге, було виявлено ключові проблеми у системі внутрішнього брендингу SportLife, пов'язані з недостатнім рівнем залученості працівників та неефективністю каналів внутрішньої комунікації. Розроблений план дій, що включає в себе комплекс заходів з підвищення мотивації та лояльності персоналу, оптимізації комунікаційних процесів та моніторингу результатів, сприятиме формуванню сильної корпоративної культури та підвищенню ефективності роботи команди.

Проведене дослідження підтверджує гіпотезу про те, що цілеспрямоване впровадження заходів з удосконалення бренд-менеджменту, зокрема через розвиток КСВ та внутрішнього брендингу, є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Очікується, що реалізація запропонованих стратегій призведе до позитивної динаміки фінансових показників, зміцнення ринкових позицій та формування стійких конкурентних переваг SportLife.

Таким чином, системний підхід до управління брендом, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, є запорукою успішного розвитку компанії SportLife в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється під впливом глобалізації, технологічного прогресу та нових споживчих трендів, бренд-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Він є стратегічним інструментом, що дозволяє компаніям не лише виділитися серед конкурентів, а й завоювати довіру та лояльність споживачів, забезпечуючи стабільний розвиток та успіх на ринку.

Дослідження показало, що бренд – це не просто назва чи логотип компанії, а комплекс унікальних характеристик, цінностей та асоціацій, які формують її ідентичність та сприйняття споживачами. Сильний бренд є цінним нематеріальним активом, що сприяє підвищенню вартості компанії, залученню інвестицій та зміцненню її позицій на ринку.

Успішний бренд-менеджмент вимагає комплексного підходу, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти діяльності підприємства. Зовнішній брендинг, спрямований на формування позитивного іміджу бренду в очах споживачів, відіграє важливу роль у залученні нових клієнтів та підвищенні лояльності існуючих. Це досягається шляхом розробки ефективних маркетингових стратегій, комунікації з цільовою аудиторією та створення позитивного досвіду взаємодії зі споживачами.

Водночас внутрішній брендинг, що фокусується на створенні сильної корпоративної культури та залученні співробітників, є не менш важливим для досягнення довгострокового успіху. Мотивовані та залучені співробітники, які поділяють цінності компанії, є найкращими амбасадорами бренду та сприяють підвищенню його репутації. Внутрішній брендинг включає в себе розробку та впровадження програм заохочення та визнання, створення ефективних каналів

комунікації, забезпечення можливостей для професійного розвитку та навчання персоналу.

Одним із ключових висновків дослідження є те, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає невід'ємною складовою ефективного бренд-менеджменту. В умовах зростаючої соціальної свідомості споживачів, компанії, які активно займаються КСВ, мають значну конкурентну перевагу. Вони не лише зміцнюють свою репутацію, а й залучають нових клієнтів, які поділяють їхні цінності. КСВ включає в себе широкий спектр ініціатив, спрямованих на підтримку громади, захист довкілля, забезпечення етичних умов праці та прозорість бізнес-процесів.

У контексті ринку фітнес-послуг України, дослідження виявило значний потенціал для розвитку. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, ринок продовжує зростати, особливо у великих містах. Це зумовлено зростаючим інтересом до здорового способу життя, розвитком нових форматів фітнес-клубів та зростанням популярності онлайн-тренувань. Проте, рівень проникнення ринку фітнес-послуг в Україні все ще значно нижчий, ніж у розвинених країнах, що свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого зростання.

Аналіз діяльності фітнес-клубу SportLife, одного з лідерів ринку, показав, що компанія має сильний бренд, який є одним з ключових факторів її успіху. SportLife пропонує широкий спектр послуг, має розгалужену мережу клубів та активно займається маркетингом. Бренд SportLife має високу впізнаваність, лояльну аудиторію та чітке позиціонування на ринку. Компанія прагне створити емоційний зв'язок зі своїми клієнтами, пропонуючи їм не лише фітнес-послуги, а й спільноту однодумців, які поділяють цінності здорового способу життя.

Проте, дослідження виявило деякі недоліки у системі бренд-менеджменту компанії, зокрема у сфері КСВ та внутрішнього брендингу. Хоча SportLife має окремі ініціативи у сфері КСВ, вони не є системними та недостатньо

висвітлюються у комунікації з громадськістю. Це може негативно впливати на сприйняття бренду споживачами, які все більше звертають увагу на соціальну відповідальність компаній. Щодо внутрішнього брендингу, дослідження виявило недостатній рівень залученості співробітників та неефективність каналів внутрішньої комунікації. Це може призводити до зниження мотивації та продуктивності персоналу, а також ускладнювати залучення та утримання талановитих фахівців.

Для підвищення конкурентоспроможності SportLife було запропоновано ряд рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи бренд-менеджменту.

У сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) SportLife планує розробити та впровадити комплексну стратегію, що охоплює всі аспекти соціальної відповідальності бізнесу. Це включає активну участь у соціальних проектах, спрямованих на підтримку громади, захист довкілля та вирішення актуальних соціальних проблем. Компанія прагне до прозорості та відкритості у комунікації з громадськістю, регулярно звітуючи про результати КСВ-діяльності. SportLife також планує залучати співробітників до КСВ-ініціатив, створюючи волонтерські програми та корпоративні заходи, спрямовані на соціальні цілі.

У сфері внутрішнього брендингу SportLife зосередиться на розробці та впровадженні програм заохочення та визнання, що враховують індивідуальні потреби та досягнення співробітників. Компанія створить ефективні канали внутрішньої комунікації для своєчасного та відкритого обміну інформацією між керівництвом та персоналом. SportLife також забезпечить можливості для професійного розвитку та навчання співробітників. Крім того, компанія прагне сформувати позитивну корпоративну культуру, засновану на спільних цінностях, довірі та взаємоповазі.

Впровадження цих рекомендацій дозволить SportLife не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й досягти значних соціальних та економічних переваг. Підвищення рівня КСВ сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду,

залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності існуючих. Удосконалення внутрішнього брендингу призведе до підвищення мотивації та продуктивності співробітників, що позитивно позначиться на якості послуг та ефективності бізнесу в цілому.

Додатково, важливо відзначити, що успішний бренд-менеджмент вимагає постійного моніторингу та аналізу результатів. Компанії необхідно відстежувати ключові показники ефективності (KPI), такі як рівень залученості співробітників, лояльність клієнтів, репутація бренду та фінансові результати. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи у стратегію бренд-менеджменту.

Успішний бренд-менеджмент є запорукою стабільного розвитку та успіху підприємства на ринку. Компанії, які інвестують у розвиток свого бренду, активно займаються КСВ та приділяють увагу внутрішньому брендингу, мають значно більші шанси на досягнення довгострокового успіху та лідерства у своїй галузі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що бренд-менеджмент є динамічним та багатограним процесом, який вимагає постійної уваги та вдосконалення. Проте, інвестиції у розвиток бренду є виправданими, оскільки вони приносять значні конкурентні переваги та сприяють довгостроковому успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. І.Б Черкаський, В.Л Пазюк. Бренд як маркетинговий інструмент просування продукції на ринок. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2014. № 4. С. 34-37.
2. Гоголь Т. В. Теоретичні засади формування брендів підприємств агропромислової сфери. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. №4. С. 126-127.
3. Филип Котлер. Маркетинг від А до Я: 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. 2021. С. 211.
4. Лищенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80> (дата звернення: 10.02.2024).
5. Дьякова М. С. Бренд-менеджмент - складова частина управління інтелектуальною власністю підприємства. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2014. №27. С. 48-54.
6. Бренд менеджмент. URL: <http://surl.li/gcqyz> (дата звернення 10.02.2023)
7. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10, трав. С. 74–80.
8. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. 2017. С. 57-59.
9. Liashevskа V., Shadrina D., Orekhov V. Theoretical principles of competitiveness enterprises in foreign markets. Pryazovskyi economic herald. 2019. No. 6(17). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-2> (date of access: 13.02.2024).

10. B. Merrilees S. Rundle-Thiele A. Lye. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40, no. 3. P. 368–372.
11. Madhavaram S. & Hunt S. D. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36. P. 67–82.
12. Kim, Y. -K., & Lee, K. -Y. A study on brand management system of Korean companies. *Korea Journalism Review*. 2017. P. 61–87.
13. M. L. Santos-Vijande, A. B. Del.Río-Lanza, L. Suárez-Álvarez, A. M. Díaz-Martín. The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*. 2013. Vol. 66, no. 2. P. 148–157.
14. Дослідження ринку фітнес-послуг України 2018. URL: <https://fitcurves.org/wp-content/themes/fitcurves/fr-new/2018.pdf> (дата звернення: 09.04.2024).
15. European Health & Fitness Market Report 2023. Deloitte Deutschland. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EHFMR_2023_Auszug_Report.pdf (date of access: 18.04.2024).
16. Gym, Health & Fitness Clubs in the US - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029)| ibisworld. Ibisworld - Industry Market Research, Reports, & Statistics. URL: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/gym-health-fitness-clubs-industry/> (date of access: 18.04.2024).
17. Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні / О. О. Дембіцька та ін. Реабілітаційні та фізкультурно-рекреаційні аспекти розвитку людини (Rehabilitation & recreation). 2023. № 15. С. 160–166. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2023.15.21> (дата звернення: 18.04.2024).
18. Кручок К.В. Стан та тенденції розвитку мережі фітнес-клубів України. Національний авіаційний університет. 2021 С. 15

19. ТОП-15 ФІТНЕС-КЛУБІВ У КИЄВІ. УВА.
URL: <https://uba.top/fitness-clubs/> (дата звернення: 18.04.2024).
20. Sport Life – Вікіпедія. Вікіпедія.
URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Sport_Life (дата звернення: 19.04.2024).
21. Беззубко Л., Положенцев Д., Акопов С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: сучасні форми і особливості. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 3(31). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-715-726](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-715-726) (дата звернення: 20.04.2024).
22. Ukrinform. Invictus Games в Україні підписали меморандум зі sportlife. Wayback Machine.
URL: <https://web.archive.org/web/20200131161024/https://www.ukrinform.ua/rubric-sports/2865967-invictus-games-v-ukraini-pidpisali-memorandum-zi-sportlife.html> (дата звернення: 20.04.2024).
23. Environmental, Social and Governance (ESG) Report | Nielsen. Nielsen.
URL: <https://www.nielsen.com/about-us/responsibility-and-sustainability/esg-report/> (date of access: 20.04.2024).
24. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 59.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13> (дата звернення: 20.04.2024).
25. Sport Life. Sport Life – мережа фітнес-клубів №1 в Україні | Sport Life.
URL: <https://sportlife.ua/uk> (дата звернення: 07.05.2024).
26. Баюра Д. Розвиток соціально відповідального корпоративного управління в контексті узгодження інтересів стейкхолдерів. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 4 (12). С. 39–44.

27. The Importance of Internal Branding - Bailey Brand Consulting. Bailey Brand Consulting. URL: <https://baileygp.com/article/importance-of-internal-branding/> (date of access: 08.05.2024).

28. The influence of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior through organizational commitment as an intervening variable in employees in the representative office of bank indonesia, riau islands provin / Herbert Manurung et al. International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA). 2023. Vol. 3, no. 6. P. 1916–1925. URL: <https://doi.org/10.54443/ijevas.v3i6.1261> (date of access: 15.05.2024).

29. The Impact Of Employee Engagement On Customer Loyalty - fastercapital. Fastercapital. URL: <https://fastercapital.com/topics/the-impact-of-employee-engagement-on-customer-loyalty.html> (date of access: 15.05.2024).

30. From the Stockholder to the Stakeholder. Oxford University and Arabesque Partners. URL: https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf (date of access: 15.05.2024).

31. FY23 NIKE, Inc. Impact Report. URL: <https://about.nike.com/en/impact> (date of access: 15.05.2024).

32. Tree Dasher 2. Shoes, Sneakers, Boots, & Clothing + FREE SHIPPING | Zappos.com. URL: <https://www.zappos.com/> (date of access: 15.05.2024).

33. Луцій І. О. Вплив брендингу на конкурентоспроможність підприємства. Фінансово-економічний потенціал країни і регіонів: механізми функціонування в сучасних умовах. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-362-3-31> (дата звернення: 15.05.2024).

34. Божков Д. С., Тетьоркін О. О., Гречаніченко О. В. Уточнення дефініції "конкурентоспроможність підприємства". Investytsiyi: praktyka ta

dosvid. 2024. № 10. С. 112–116. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.112> (дата звернення: 15.05.2024).

35. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 17.05.2024).

36. Велешук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств: автореф. Дис. На здобуття наук. Ступеня канд. Ек. Наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Велешук С. С. – Київ, 2008. – 20 с.

37. Червона О. Ю., Гопка А. С. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. Український економічний часопис. 2024. № 4. С. 79–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-15> (дата звернення: 05.05.2024).

38. Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні / о. О. Дембіцька та ін. Реабілітаційні та фізкультурно-рекреаційні аспекти розвитку людини (Rehabilitation & recreation). 2023. № 15. С. 160–166. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2023.15.21> (дата звернення: 05.05.2024).

39. Драгунов Д., Ридзель Ю. Основи менеджменту та маркетингу у фітнес індустрії. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-21> (дата звернення: 26.05.2024).

40. FITNESS TRENDS 2020 / A. Vorobyova et al. Sports Bulletin of the Dnieper. 2020. Vol. 1. P. 230–237. URL: <https://doi.org/10.32540/2071-1476-2019-1-230> (date of access: 05.05.2024).

41. Про захист прав споживачів : Закон України від 10.06.2023 р. № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text> (дата звернення: 06.03.2024).

42. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text> (дата звернення: 06.03.2024).
43. Вареник О., Калита Л., Приймак М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-49> (дата звернення: 01.06.2024).
44. Шевченко О. Л. Брендинг в епоху суспільства споживання. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 405–409.
45. Долгова Л. І. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні світові тренди. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.33> (дата звернення: 06.05.2024).
46. Vanina Y. A., Kosenko A. V. Концептуальні аспекти соціальної відповідальності бізнесу та перспективи її практичної реалізації в Україні. *Theory and Practice of Public Administration*. 2021. Т. 2, № 73. С. 76–85. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.08> (дата звернення: 07.05.2024).
47. Shcherbakova A. S., Suduk O. Y. Соціальна відповідальність як компонент забезпечення конкурентоспроможності організації. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2020. Т. 2, № 94. С. 242. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202122> (дата звернення: 01.06.2024).
48. Kudyрко L., Ratushnyi B. Brand management of companies in a global competitive environment. *Economic scope*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51> (date of access: 06.05.2024).
49. Бірута Ш., Андрюкайтене Р., Палюлионіс Д. Внутрішнє середовище сучасної і соціально відповідальної організації: психологічне благополуччя. *Humanities Studies*. 2022. № 12(89). С. 174–182. URL: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-19> (дата звернення: 06.05.2024).

50. Іванієнко В., Подорожна М. Аналіз конкурентноспроможності бренду. Наукові перспективи (Naukovi perspektivi). 2022. № 2 (20). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-2\(20\)-265-276](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-2(20)-265-276) (дата звернення: 06.05.2024).

51. Shakhtarin K., Nosyriev O. Company branding in the aspects of effective innovation marketing (apple corporation example). International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2018. No. 12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-12-4490> (date of access: 06.05.2024).

52. Liubchuk V. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Sociological studios. 2020. № 1(16). С. 57–63. URL: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63> (дата звернення: 06.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

