

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Стратегічне планування розвитку спортивної організації в умовах конкуренції»

«Strategic planning for the development of a sports organization in competitive conditions»

Виконав: здобувач заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Шманов Володимир Дмитрович

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Колонтай С.М. _____

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
Арестов С.В.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ __ від __. __ . 2025 р.

Завідувачка кафедри
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № _____
протокол № __ від ____ . ____ . 2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною
шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК
_____ доц. Катерина СМІРНОВА
(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	4
1.1 Сутність та значення стратегічного управління у діяльності спортивних організацій.....	4
1.2 Особливості функціонування ринку спортивних послуг в умовах конкуренції.....	7
1.3 Стратегії зростання і конкурентні переваги у сфері фізичної культури та спорту.....	10
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	15
2.1 Моделі та цикл стратегічного планування розвитку підприємства в умовах конкуренції.....	15
2.2 Методики стратегічного аналізу розвитку підприємства.....	22
2.3 Інструменти формування та оцінювання стратегічних альтернатив розвитку.....	27
2.4 Методичні основи впровадження та контролю реалізації стратегії.....	32
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“.....	39
3.1 Характеристика підприємства ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» та аналіз його ринкової позиції.....	39
3.2 Аналіз стану ринку спортивних послуг в місті Одеса та конкурентного середовища ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“».....	49
3.3 Програма стратегічного розвитку ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“».....	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64

ВСТУП

Сучасний спортивний рух характеризується зростанням конкуренції, глобалізацією та постійними змінами у запитах споживачів. У таких умовах успішне функціонування та розвиток будь-якої спортивної організації неможливе без чіткого та ефективного стратегічного планування. Це особливо актуально для України, де спортивна сфера перебуває на етапі реформування та адаптації до європейських стандартів. Незважаючи на значний потенціал, вітчизняні спортивні організації стикаються з низкою викликів, серед яких: обмеженість фінансових ресурсів, відтік талановитих спортсменів, недостатній рівень менеджменту, а також необхідність постійного вдосконалення матеріально-технічної бази.

Актуальність теми дослідження полягає у зростаючій потребі спортивних організацій в розробці та впровадженні науково обґрунтованих стратегій розвитку, що дозволять їм не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й досягати лідерських позицій. Ефективне стратегічне планування допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, оцінити зовнішні можливості та загрози, а також сформулювати цілі та розробити шляхи їх досягнення. Це є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, розвитку інфраструктури та, зрештою, для досягнення високих спортивних результатів та популяризації здорового способу життя.

Сьогодні спортивна організація функціонує в умовах надзвичайно динамічного та конкурентного середовища. Це вже не просто клуби чи секції, що надають спортивні послуги, це складні соціально-економічні системи, які змушені боротися за увагу вболівальників, інвесторів, спонсорів, а також за талановитих спортсменів та кваліфікований персонал. У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти стратегічного планування розвитку спортивної організації в умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

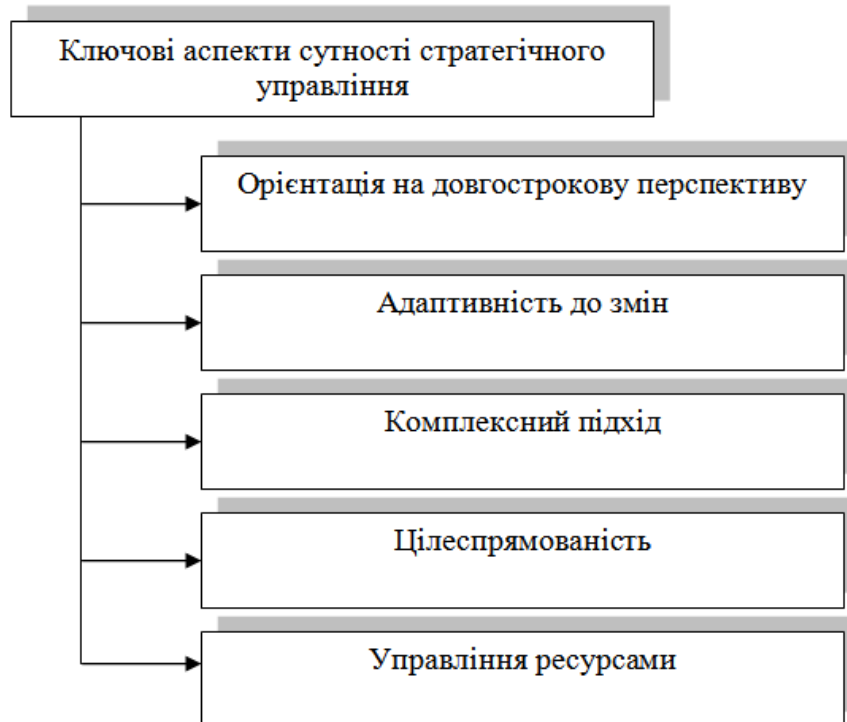
1.1 Сутність та значення стратегічного управління у діяльності спортивних організацій

У сучасному динамічному світі, де конкуренція стає все більш гострою, а вимоги до ефективності зростають, стратегічне управління набуває особливого значення для будь-якої організації, і спортивні структури не є винятком. Це не просто набір планів, а безперервний процес, що охоплює розробку, реалізацію та контроль за виконанням стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. Для спортивних організацій, які функціонують у специфічному середовищі, що поєднує соціальні, економічні та спортивні аспекти, стратегічне управління є життєво необхідним інструментом для забезпечення сталого розвитку та успіху.

Сутність стратегічного управління полягає у визначенні місії та бачення організації, формулюванні довгострокових цілей, аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, розробці стратегій для досягнення поставлених цілей, а також у їх реалізації та моніторингу. Це цілісний підхід, який дозволяє спортивній організації не просто реагувати на зміни, а передбачати їх, активно формувати своє майбутнє.

Ключові аспекти сутності стратегічного управління (рис. 1.1):

Якщо говорити про орієнтацію на довгострокову перспективу, як про ключовий аспект сутності стратегічного управління, то стратегічне управління виходить за рамки поточних оперативних завдань, зосереджуючись на перспективному розвитку організації.



1.1 Ключові аспекти сутності стратегічного управління

Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, стратегічне управління передбачає гнучкість та можливість коригування стратегій у відповідь на нові виклики та можливості (адаптивність до змін).

Стратегічне управління охоплює всі сфери діяльності організації – від фінансів та маркетингу до розвитку персоналу та спортивного напрямку (комплексний підхід).

Усі дії та рішення в рамках стратегічного управління спрямовані на досягнення чітко визначених цілей (цілеспрямованість).

Ефективне розподілення та використання всіх видів ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних) є невід'ємною частиною стратегічного управління (управління ресурсами).

Значення стратегічного управління для спортивних організацій важко переоцінити. Воно є основою для їхньої конкурентоспроможності, ефективності та довгострокового функціонування.

Основними аспектами значення є:

- Підвищення конкурентоспроможності. У умовах зростаючої конкуренції за вболівальників, спонсорів, талановитих спортсменів та визнання, стратегічне управління дозволяє спортивним організаціям відрізнятись від конкурентів, створювати унікальні переваги та займати лідируючі позиції.

- Ефективне використання ресурсів. Спортивні організації часто мають обмежені ресурси. Стратегічне управління допомагає оптимально розподіляти та використовувати фінансові, людські та матеріальні активи для досягнення максимального ефекту.

- Адаптація до зовнішніх змін. Спортивна галузь постійно еволюціонує під впливом нових технологій, змін у законодавстві, суспільних тенденціях та перевагах споживачів. Стратегічне управління дозволяє спортивним організаціям своєчасно реагувати на ці зміни, адаптуватися до них та навіть випереджати їх.

- Формування іміджу та бренду. Чітко сформульована місія та бачення, що лежать в основі стратегічного управління, сприяють формуванню позитивного іміджу та сильного бренду спортивної організації, що є важливим для залучення партнерів, спонсорів та вболівальників.

- Мотивація персоналу. Залучення співробітників до процесу стратегічного планування та чітке розуміння ними спільних цілей підвищує їхню мотивацію, відповідальність та відданість організації.

- Сприяння розвитку спорту. Ефективне стратегічне управління на рівні окремих спортивних організацій прямо впливає на розвиток спорту в цілому, сприяючи підвищенню спортивних результатів, розвитку інфраструктури та популяризації здорового способу життя.

- Залучення інвестицій та спонсорської підтримки. Інвестори та спонсори віддають перевагу організаціям, які мають чітке бачення свого майбутнього, обґрунтовані цілі та реалістичні стратегії їх досягнення.

Таким чином, стратегічне управління є не просто бажаним, а обов'язковим елементом успішної діяльності сучасних спортивних

організацій. Воно забезпечує їм стабільність, розвиток та здатність адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку, дозволяючи досягати високих спортивних та економічних показників.

1.2 Особливості функціонування ринку спортивних послуг в умовах конкуренції

Ринок спортивних послуг – це складна, багатогранна система, що постійно розвивається, і має свої унікальні особливості, які відрізняють її від інших ринків. В умовах сучасної конкуренції розуміння цих особливостей є критично важливим для успішного функціонування та стратегічного планування будь-якої спортивної організації. Конкуренція на цьому ринку посилюється не лише за рахунок зростання кількості пропозицій, а й через зміну споживчих переваг, технологічний прогрес та глобалізаційні процеси.

На відміну від матеріальних товарів, спортивні послуги мають низку характерних рис, що впливають на їхнє сприйняття та споживання:

- Спортивну послугу не можна "зберігати" для подальшого продажу. Непроданий квиток на матч або порожнє місце у фітнес-центрі – це втрачена можливість, яку неможливо відновити. Це вимагає від постачальників послуг гнучкості та ефективного управління попитом.
- Виробництво та споживання спортивної послуги часто відбувається одночасно. Тренер надає послугу під час тренування, спортсмен виступає безпосередньо перед аудиторією. Це підкреслює важливість кваліфікації персоналу та якості проведення заходів.
- Якість спортивної послуги може значно варіюватися залежно від багатьох факторів: настрою спортсменів, суддівства, погодних умов, рівня підготовки тренерів тощо. Це створює виклики для стандартизації та контролю якості.
- Спортивна послуга не має фізичної форми. Її не можна торкнутися чи побачити до моменту споживання. Це ускладнює просування

та вимагає від постачальників послуг зосереджуватися на емоціях, враженнях та результатах, які отримує споживач.

- Попит на багато спортивних послуг залежить від пори року, розкладу змагань, олімпійських циклів тощо. Це вимагає гнучкого ціноутворення та маркетингових стратегій.

Ринок спортивних послуг представлений широким колом суб'єктів, кожен з яких відіграє свою роль у формуванні конкурентного середовища:

- спортивні клуби та федерації організують змагання, тренування, представляють команди та окремих спортсменів;

- фітнес-центри та спортивні зали надають послуги з оздоровлення, тренувань, проведення групових занять;

- спортивні школи та академії здійснюють підготовку молодих спортсменів, розвиток дитячо-юнацького спорту;

- виробники спортивного обладнання та інвентарю (хоча вони не є прямими постачальниками послуг, їхня продукція є невід'ємною частиною спортивної діяльності);

- ЗМІ (телеканали, інтернет-ресурси) відіграють ключову роль у популяризації спорту, формуванні інтересу та залученні аудиторії;

- рекламні та маркетингові агенції сприяють просуванню спортивних подій, клубів, спортсменів;

- державні та місцеві органи управління розробляють політику в галузі спорту, фінансують спортивні програми, підтримують розвиток інфраструктури;

- глядачі та вболівальники - кінцеві споживачі спортивних послуг, які генерують попит та є джерелом доходів.

Конкуренція на ринку спортивних послуг має кілька специфічних проявів (рис. 1.2).

По-перше, це конкуренція за вболівальників та глядачів. Спортивні організації змагаються за увагу та лояльність аудиторії, пропонуючи якісні видовища, комфортні умови перегляду, інтерактивні розваги.

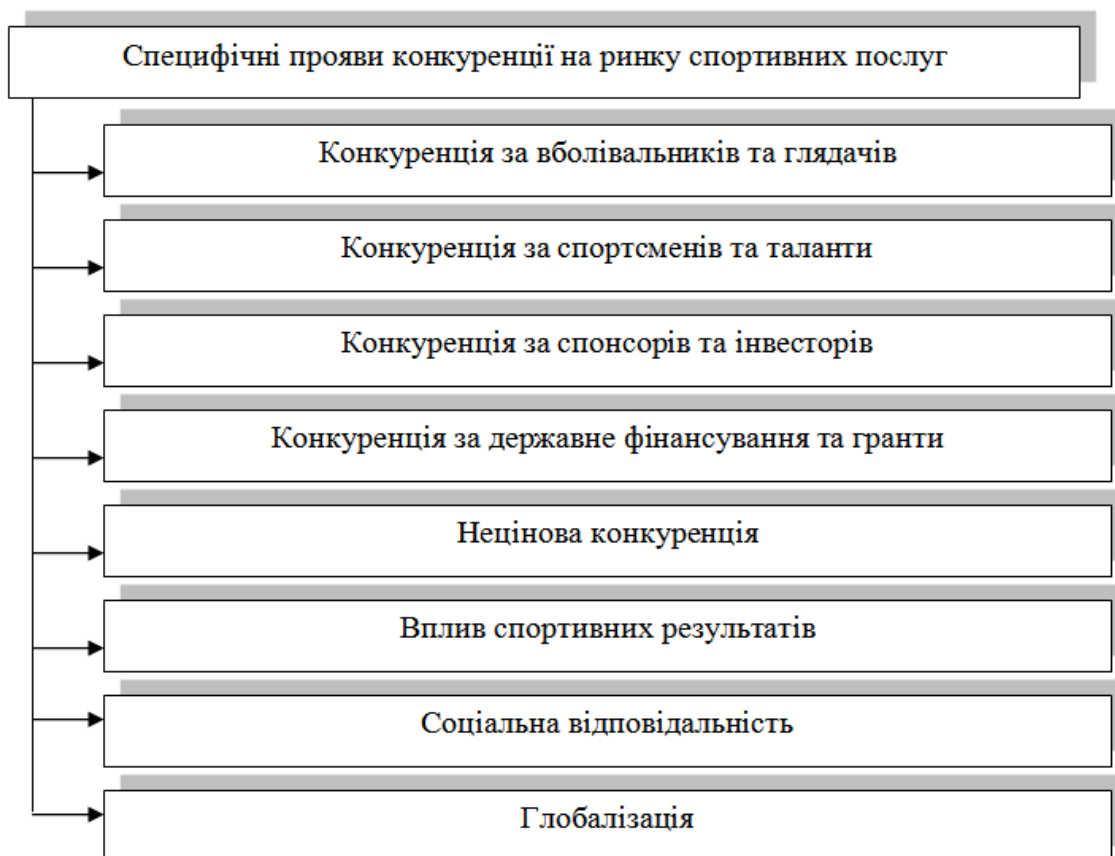


Рис. 2.1 Специфічні прояви конкуренції на ринку спортивних послуг

Якщо говорити про конкуренцію за спортсменів та таланти, то клуби та школи змагаються за кращих гравців, тренерів, пропонуючи вигідніші умови, інфраструктуру, можливості для розвитку.

Для багатьох спортивних організацій спонсорська підтримка є ключовим джерелом фінансування. Конкуренція відбувається за привабливість для бізнесу, репутацію та можливості для просування бренду спонсора. І це ми говоримо про конкуренцію за спонсорів та інвесторів.

Конкуренція за державне фінансування та гранти (у деяких сегментах ринку, особливо у дитячо-юнацькому та аматорському спорті, важливу роль відіграє державна підтримка, за яку також ведеться конкурентна боротьба).

Якщо говорити про нецінову конкуренцію, то часто визначальним фактором є не ціна, а якість послуги, репутація, бренд, рівень сервісу, успіхи

команди чи спортсмена. Це включає створення унікальної атмосфери, забезпечення безпеки, доступності та зручності.

Спортивні досягнення безпосередньо впливають на комерційний успіх організації. Перемоги приваблюють більше вболівальників, спонсорів та молодих талантів. І це говорить про вплив спортивних результатів на конкуренцію.

У сучасному світі спортивні організації все більше усвідомлюють свою соціальну відповідальність, що може стати конкурентною перевагою. Це включає розвиток молодіжного спорту, інклюзивні програми, підтримку ветеранського руху тощо (соціальна відповідальність).

Міжнародні спортивні ліги, трансляції, трансфери спортсменів створюють глобальне конкурентне середовище, вимагаючи від локальних організацій підвищення рівня та адаптації до світових стандартів (глобалізація).

Розуміння цих особливостей дозволяє спортивним організаціям розробляти ефективні маркетингові стратегії, оптимізувати свою діяльність, вибудовувати сильні бренди та успішно конкурувати за увагу споживачів та інвесторів, забезпечуючи тим самим свій сталий розвиток.

1.3 Стратегії зростання та конкурентні переваги у сфері фізичної культури та спорту

У динамічному світі фізичної культури та спорту, де конкуренція стає все більш інтенсивною, стратегії зростання та формування конкурентних переваг є ключовими для довгострокового успіху та сталого розвитку спортивних організацій. Ці стратегії дозволяють не лише утриматися на ринку, але й розширити свою присутність, збільшити прибуток та підвищити вплив.

Стратегії зростання визначають напрямки, в яких спортивна організація прагне розширити свою діяльність та збільшити свої показники. Виділяють кілька основних типів таких стратегій:

1. Стратегія інтенсивного зростання (penetration, market development, product development):

- Стратегія проникнення на ринок (Market Penetration) зосереджена на збільшенні частки ринку на вже існуючих ринках з існуючими продуктами або послугами. У сфері спорту це може бути збільшення кількості абонементів у фітнес-центрі через агресивні маркетингові кампанії, спеціальні пропозиції, підвищення лояльності існуючих клієнтів.

- Розвиток ринку (Market Development) полягає у виведенні існуючих спортивних послуг на нові географічні ринки або сегменти споживачів. Наприклад, відкриття філій спортивного клубу в інших містах або залучення нових демографічних груп (наприклад, старше покоління або діти) до занять певним видом спорту.

- Розвиток продукту/послуги (Product Development). Ця стратегія передбачає створення нових або значно покращених спортивних послуг для існуючих ринків. Прикладом може бути запуск нових видів тренувань у фітнес-клубі (наприклад, віртуальні тренування, нові групові програми), розробка унікальних спортивних програм для дітей або впровадження інноваційних технологій у тренувальний процес.

2. Стратегія інтеграційного зростання (backward, forward, horizontal integration):

- Зворотна інтеграція (Backward Integration) - придбання або контроль над постачальниками. У спортивній сфері це може бути створення власної фабрики з виробництва спортивного обладнання або спортивної форми клубом, щоб зменшити залежність від зовнішніх постачальників та контролювати якість.

- Пряма інтеграція (Forward Integration) - придбання або контроль над каналами дистрибуції або точками продажу. Наприклад, відкриття

спортивним клубом власної мережі магазинів спортивної атрибутики або управління власними квитковими касами замість використання посередників.

- Горизонтальна інтеграція (Horizontal Integration) - придбання або злиття з конкурентами. Це може бути злиття двох фітнес-центрів для збільшення частки ринку, придбання одного футбольного клубу іншим для консолідації активів та талантів.

3. Стратегія диверсифікаційного зростання (related, unrelated diversification):

- Пов'язана диверсифікація (Related Diversification) - розширення діяльності в галузі, яка тісно пов'язана з основною діяльністю, але пропонує нові продукти/послуги. Наприклад, спортивний клуб, який починає надавати послуги спортивної медицини, реабілітації або організовувати спортивні табори.

- Непов'язана диверсифікація (Unrelated Diversification) - вихід на абсолютно новий ринок, що не має прямого зв'язку з основною діяльністю. Це більш ризикована стратегія. Наприклад, спортивна федерація, яка інвестує у готельний бізнес або сферу нерухомості.

Конкурентні переваги – це ті унікальні характеристики спортивної організації, які дозволяють їй бути кращою за конкурентів у залученні клієнтів, спонсорів та талантів. Їх формування є безперервним процесом, що вимагає постійного аналізу та інновацій.

Основні джерела конкурентних переваг у сфері фізичної культури та спорту:

- 1) Лідерство за витратами. Досягнення найнижчих витрат на виробництво та надання спортивних послуг без шкоди для якості. Це може бути досягнуто за рахунок оптимізації процесів, ефективного використання ресурсів, великих обсягів закупівель. Наприклад, масові фітнес-центри з демократичними цінами.

2) Диференціація (створення унікальних спортивних послуг або унікальної цінності, яка відрізняє організацію від конкурентів). Це може бути:

- висока якість послуг (елітні тренери, сучасне обладнання, індивідуальний підхід, комфортні умови);
- сильний бренд та імідж (історична спадщина, успіхи команди/спортсмена, визнана репутація, унікальна ідентичність);
- інновації (застосування новітніх технологій (VR/AR тренування, аналітика даних), унікальні методики навчання, нові формати спортивних подій);
- винятковий сервіс (високий рівень обслуговування клієнтів, увага до деталей, персоналізований підхід);
- унікальна атмосфера (створення особливої атмосфери, яка приваблює та утримує клієнтів (наприклад, сімейні спортивні комплекси, тематичні фітнес-клуби);
- соціальна відповідальність (активна участь у соціальних проектах, підтримка молодіжного спорту, екологічні ініціативи, що формують позитивний імідж та привертають соціально свідомих споживачів).

3) Фокусування (Focus). Ця стратегія передбачає зосередження на певному вузькому сегменті ринку (ніші) та задоволення його потреб краще, ніж конкуренти.

- фокус на витратах (обслуговування певного сегмента клієнтів за найнижчою ціною (наприклад, доступні секції для дітей з малозабезпечених сімей);
- фокус на диференціації (надання унікальних послуг для конкретної ніші (наприклад, ексклюзивний гольф-клуб для преміум-сегмента, спеціалізовані тренування для професійних спортсменів певного виду спорту).

4) Інноваційні переваги. Впровадження нових технологій, методик, або бізнес-моделей, які змінюють правила гри на ринку. Це може бути розробка

унікального спортивного інвентарю, нових форматів змагань, онлайн-платформ для тренувань.

5) Людський капітал. Висококваліфікований персонал (тренери, менеджери, маркетологи), які мають унікальні знання, навички та досвід, є безцінним активом.

Розробка та реалізація ефективних стратегій зростання та формування стійких конкурентних переваг дозволяє спортивним організаціям не лише успішно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції, а й досягати лідерських позицій, залучати нових учасників та сприяти загальному розвитку фізичної культури та спорту. Важливо пам'ятати, що вибір конкретних стратегій завжди залежить від внутрішніх ресурсів організації, зовнішнього середовища, специфіки виду спорту та цільової аудиторії.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Моделі та цикл стратегічного планування розвитку підприємства в умовах конкуренції

Українська економіка на сьогодні сформувалася як ринкова система, де суб'єкти господарювання діють самостійно в умовах конкуренції. В таких обставинах важливого значення набуває здатність підприємств забезпечити стабільне функціонування та прибутковість, що, у свою чергу, сприяє зростанню добробуту населення. Через розмаїття характеристик підприємств виникає потреба у використанні різних моделей і підходів до стратегічного управління, зокрема до процесу стратегічного планування.

Міжнародна практика свідчить, що за загальних принципів підприємства адаптують підходи стратегічного планування відповідно до своїх цілей, особливостей та пріоритетів. Таким чином, кожна організація формує власну систему планування, зосереджуючи увагу на окремих напрямках діяльності, які вона вважає ключовими.

Моделі організації процесу стратегічного планування розглядають такі науковці, як Шершньова З. [1], Мельник А. [2], Буцик В. [3], Аванесова Н. [4]. Наведемо найбільш поширені моделі організації процесу стратегічного планування.

1. Модель стратегічного планування на основі “стратегічної прогалини”.

Ця модель широко застосовується у зарубіжній практиці як механізм забезпечення високих економічних результатів. Вона базується на аналізі потенціалу поступального (еволюційного) розвитку підприємства. Зокрема, нижню межу “стратегічної прогалини” визначають через прогнозування динаміки показників на основі попередніх тенденцій. Проте дотримання

лише історичних трендів зазвичай не є достатнім для досягнення конкурентної переваги.

Для ефективного зростання необхідно залучати додаткові внутрішні та зовнішні інвестиції, що, своєю чергою, вимагає побудови позитивної фінансової репутації підприємства. Верхню межу “стратегічної прогалини” формують, виходячи з необхідного рівня дохідності й прибутковості. У результаті виникає потреба у гармонізації наявного потенціалу із запланованими орієнтирами розвитку.

Поле стратегічних рішень у межах цієї моделі охоплює як освоєння нових ринків і ніш, так і розширення продуктового асортименту чи послуг. Застосовується комплекс моделей та аналітичних методів, покликаних забезпечити подолання “стратегічної прогалини”, передусім шляхом впровадження інновацій у продуктивній політиці.

Утім, модель має свої недоліки. В умовах нестабільного зовнішнього середовища розробка широкого спектра альтернатив потребує значних ресурсів, при цьому частина з них може виявитися неактуальною. В українських реаліях така модель є доцільною, оскільки дозволяє підприємствам долати спадні тенденції у діяльності та переходити до стратегічного оновлення. У результаті модель відповідає на базове питання: чи здатне підприємство вижити в довгостроковій перспективі?

2. Модель стратегічного планування з орієнтацією на ринкові переваги.

Цей підхід базується на результатах SWOT-аналізу та враховує інтереси різних груп акціонерів — як зовнішніх, так і внутрішніх. Його основною метою є досягнення узгодженості між інтересами учасників процесу управління та забезпечення стійкого довгострокового розвитку.

Попри свій потенціал, модель має обмеження, пов'язані з різноспрямованістю очікувань зацікавлених сторін. Відсутність чітко виражених мажоритарних власників ускладнює розробку стратегічних і тактичних планів. Складнощі також виникають під час оцінювання результатів і забезпечення контролю виконання стратегічних цілей.

3. Модель, зорієнтована на підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність — це ключовий фактор у ринковій економіці. Високий рівень конкуренції зумовлює потребу в постійному вдосконаленні як технологічних, так і організаційних аспектів функціонування підприємства. Модель стратегічного планування, орієнтована на конкурентоспроможність, передбачає реалізацію широкого спектра заходів, які стосуються не лише продукту, а й організації внутрішніх процесів, інновацій, реструктуризації.

На відміну від підходу з «прогалиною», тут акцент робиться на системне підвищення ефективності діяльності через глибше проникнення у фактори успіху. Така модель також набуває особливого значення в умовах міжнародної конкуренції.

4. Модель стратегічного планування з фокусом на формування позитивного іміджу.

Імідж підприємства виступає як стратегічний нематеріальний актив. Його підтримка є особливо важливою для компаній, що функціонують у галузях соціальної значущості або залежать від довіри клієнтів і партнерів.

Побудова позитивного іміджу відбувається через реалізацію соціально орієнтованої політики, прозорість управління, якісні продукти та активні PR-кампанії. Така стратегія сприяє довготривалому партнерству, полегшеному доступу до кредитування та збереженню лояльної клієнтської бази.

5. Моделі стратегічного планування з урахуванням масштабів підприємства.

Особливості стратегічного планування значною мірою залежать від розміру підприємства. Великі компанії реалізують повноцінні цикли стратегічного планування: із глибоким аналітичним блоком, ретельною координацією дій структурних підрозділів, формалізованими документами. Помилки на цьому рівні коштують дорого, тож планування має бути системним і обґрунтованим.

Малі підприємства часто застосовують спрощені підходи: обсяг інформації обмежений, прийняття рішень зосереджене в руках власника або керівника. Водночас наявність навіть мінімальної системи планування — у вигляді внутрішніх регламентів або протоколів — позитивно впливає на результативність. Залучення зовнішніх консультантів часто є доречним.

Загалом, незалежно від масштабу, ефективне стратегічне планування передбачає наявність чіткої організаційної структури, розподілу відповідальності, застосування механізмів моніторингу та адаптації до змін.

Стратегічне планування у спортивних організаціях є невід'ємною складовою ефективного менеджменту. Воно дозволяє сформулювати місію та бачення клубу, визначити стратегічні цілі, а також розробити шляхи їх досягнення в умовах конкурентного середовища. Формування стратегічних альтернатив — це етап, на якому генеруються потенційні варіанти розвитку, що відповідають ресурсному потенціалу та зовнішнім викликам.

Стратегічне планування є фундаментальним процесом для будь-якої організації, незалежно від її розміру чи сфери діяльності. Воно забезпечує системний підхід до визначення довгострокових цілей та розробки шляхів їх досягнення в умовах мінливого зовнішнього середовища. За визначенням В.Г. Герасимчука, стратегічне планування – це "процес визначення місії та цілей організації, формування стратегії їх досягнення, а також розробки програм і планів для реалізації стратегії" [5, с. 15]. Цей процес є циклічним і включає кілька ключових етапів.

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Цей етап є відправною точкою стратегічного планування, що дозволяє отримати повне розуміння поточного стану організації та умов її функціонування.

Внутрішній аналіз: Зосереджений на оцінці ресурсів, можливостей та компетенцій самої організації. Він включає аналіз фінансового стану, організаційної структури, культури, маркетингових можливостей, виробничих потужностей, людських ресурсів та технологій. Важливим

інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses) організації, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats) [6, с. 46]. Сильні сторони є внутрішніми перевагами, які можуть бути використані для досягнення цілей, тоді як слабкі сторони – це внутрішні недоліки, що потребують усунення або мінімізації [7, с. 87].

Зовнішній аналіз: Спрямований на вивчення факторів зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це включає аналіз галузевого середовища (конкуренція, постачальників, споживачів, нових учасників, товарів-замінників за моделлю п'яти сил Портера [6, с. 3]) та макросередовища. Для аналізу макросередовища часто застосовується PEST-аналіз (або PESTEL-аналіз), що охоплює:

- політичні фактори (державна політика, законодавство, політична стабільність) [8, с. 88];
- економічні фактори (інфляція, рівень доходів населення, ставки відсотка, економічне зростання) [8, с. 90];
- соціальні фактори (демографічні зміни, культурні тенденції, споживчі переваги, стиль життя) [8, с. 92];
- технологічні фактори (розвиток нових технологій, інновації, автоматизація) [8, с. 94].

Цей аналіз допомагає виявити зовнішні можливості, які організація може використати, та загрози, від яких слід захищатися [9, с. 56].

2. Визначення стратегічних цілей.

Після всебічного аналізу середовища, організація формулює свої стратегічні цілі. Ці цілі повинні бути чіткими, конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (критерії SMART) [10, с. 128]. Вони відображають бажаний майбутній стан організації та є орієнтиром для всіх подальших дій. Приклади цілей можуть включати збільшення частки ринку, підвищення прибутковості, покращення якості продукції/послуг, розширення асортименту тощо. Як зазначає П. Друкер, "ефективні цілі мають

бути амбітними, але реалістичними, і повинні мобілізувати зусилля організації" [10, с. 130].

3. Формування можливих альтернатив розвитку.

На цьому етапі розробляються різні варіанти стратегій, які можуть призвести до досягнення поставлених цілей. Цей процес є творчим і вимагає глибокого розуміння ринку та внутрішніх можливостей [11, с. 25].

Альтернативи можуть включати:

- стратегії зростання: інтенсивний розвиток (поглиблення проникнення на ринок, розвиток продукту), екстенсивний розвиток (розширення ринків), диверсифікація [7, с. 120];
- стратегії стабілізації: підтримка поточної ринкової позиції;
- стратегії скорочення: реструктуризація, ліквідація;
- комбіновані стратегії: поєднання кількох згаданих підходів.

4. Порівняння альтернатив за критеріями ефективності

Кожна розроблена альтернативна стратегія підлягає ретельній оцінці, щоб визначити її потенційну ефективність та доцільність. Цей етап вимагає використання кількісних та якісних критеріїв, таких як [12, с. 180]:

- відповідність цілям: наскільки стратегія сприяє досягненню визначених цілей;
- ресурсна забезпеченість: наявність та доступність необхідних фінансових, людських, технологічних та матеріальних ресурсів;
- ринковий потенціал: розмір та привабливість цільового ринку, можливості зростання;
- конкурентні переваги: здатність стратегії створити або посилити конкурентні переваги організації;
- терміни реалізації та очікуваний економічний ефект: прогнозування часових рамок впровадження та очікуваних фінансових результатів (збільшення доходу, прибутку, рентабельності, окупності інвестицій);

- ризики: ідентифікація та оцінка потенційних ризиків (фінансові, операційні, ринкові, репутаційні, правові), пов'язаних з реалізацією кожної альтернативи.

5. Вибір оптимальної стратегії.

На основі детального порівняльного аналізу та оцінки ризиків, менеджмент приймає рішення про вибір найбільш оптимальної стратегії. Обрана стратегія повинна максимально використовувати сильні сторони організації, відповідати ринковим можливостям, мінімізувати вплив загроз та слабких сторін, а також бути реалістичною з точки зору ресурсів [7, с. 210]. Вибір стратегії – це не просто вибір найкращого варіанту, а й розуміння компромісів та потенційних викликів.

6. Реалізація обраної стратегії.

Цей етап є переведенням обраної стратегії з планів у конкретні дії. Він вимагає детального операційного планування, розподілу завдань, ресурсів та відповідальності [10, с. 200]. Реалізація включає:

- розробку програм та проектів: деталізація стратегії до рівня конкретних проектів та програм;
- бюджетування: виділення необхідних фінансових ресурсів для реалізації запланованих заходів;
- організаційні зміни: можлива реструктуризація, зміна організаційної культури, систем мотивації;
- управління персоналом: навчання, розвиток та мотивація співробітників для ефективного виконання завдань;
- впровадження процесів: встановлення нових процедур, систем та технологій. Ефективна реалізація вимагає лідерства, координації та комунікації на всіх рівнях організації.

7. Моніторинг і корекція реалізації.

Завершальний, але циклічний етап стратегічного планування, який забезпечує його гнучкість та адаптивність до змін.

- Моніторинг. Передбачає постійний контроль за виконанням стратегії та оцінку її результатів. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPIs), які дозволяють відстежувати прогрес у досягненні цілей [13, с. 35]. Моніторинг допомагає вчасно виявляти відхилення від плану та потенційні проблеми.
- Корекція. У випадку виявлення відхилень від запланованих показників, непередбачених обставин або зміни зовнішнього середовища, необхідно вносити відповідні корективи до стратегії або до плану її реалізації [14, с. 42]. Це може включати перегляд цілей, зміну тактик, перерозподіл ресурсів або навіть повну переоцінку стратегії. Саме цей етап забезпечує життєздатність стратегічного плану в динамічному світі, дозволяючи організації постійно адаптуватися та вдосконалюватися.

Отже, типовий цикл стратегічного планування є системним підходом, що дозволяє будь-якій організації не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й процвітати, активно формуючи своє майбутнє. Проведення кожного з цих етапів – від глибокого аналізу до постійного моніторингу – забезпечує послідовність, обґрунтованість та адаптивність стратегічних рішень, що є критично важливим для успіху в сучасному бізнес-середовищі.

2.2 Методики стратегічного аналізу розвитку підприємства

У процесі формування стратегії розвитку підприємства особливе значення має проведення стратегічного аналізу, який базується на використанні різноманітних підходів, моделей та інструментів. Сучасна наукова та практична література пропонує широкий спектр стратегічних матриць, кожна з яких спрямована на виявлення тих чи інших характеристик зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства [14].

Методики стратегічного аналізу можна класифікувати за напрямками дослідження:

1. Зовнішнє середовище: аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства ззовні, таких як політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти.
2. Внутрішнє середовище: оцінка внутрішніх ресурсів, процесів та структур підприємства.
3. Проміжнє середовище: аналіз взаємодії підприємства з партнерами, постачальниками та споживачами.

Методики аналізу зовнішнього середовища дають змогу виявити потенційні загрози та можливості для підприємства, оцінити макроекономічні чинники, передбачити зміни ринку й розробити відповідні управлінські реакції. Зокрема, застосовується PEST-аналіз, який передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників (відповідно: Policy, Economy, Society, Technology). Дослідження політичної складової дозволяє виявити вплив регуляторного середовища, економічна — індикатори, що відображають загальну кон'юнктуру, соціальна — уподобання та поведінкові зміни споживачів, технологічна — інновації та ризику втрати ринку через технологічне відставання [15].

Ще одним важливим інструментом є SWOT-аналіз (табл. 2.1), який базується на вивченні сильних і слабких сторін підприємства (внутрішні чинники), а також загроз і можливостей (зовнішнє середовище). Його перевага полягає в універсальності та можливості комбінування із іншими методами аналізу [16].

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє	Сильні сторони Strengths	Слабкі сторони Weaknesses
Зовнішнє	Можливості Opportunities	Загрози Threats

Методики аналізу проміжного середовища дозволяють оцінити вплив суб'єктів ділового середовища — постачальників, клієнтів, конкурентів

тощо. Класичним прикладом тут є модель п'яти конкурентних сил Портера, яка враховує загрози входу нових конкурентів, тиск споживачів та постачальників, інтенсивність галузевої конкуренції та ризик появи товарів-замінників [6].

Ці чинники формують структурну привабливість галузі, в якій діє підприємство, та визначають рівень прибутковості. Зокрема, загроза з боку нових учасників може зменшити прибуток за рахунок зростання конкуренції, а сильна позиція споживачів чи постачальників здатна змінювати ціни та умови взаємодії.

Додатково використовується матриця фірми "Єврокіп" (табл. 2.2), яка передбачає вивчення взаємозв'язку між чинниками зовнішнього середовища (загрози й можливості) та внутрішніми характеристиками підприємства (сильні й слабкі сторони). Вона дозволяє ідентифікувати явища синергізму: позитивного — коли внутрішній потенціал підсилює зовнішні можливості, або негативного — коли наявні слабкості зменшують здатність до адаптації [17].

Також застосовується експертна оцінка, яка базується на думках фахівців щодо ймовірного розвитку подій. Її перевагою є можливість швидкого отримання прогнозів за умов браку чіткої кількісної інформації. До недоліків методу належить суб'єктивність та потреба в координації між учасниками процесу.

Методики аналізу внутрішнього середовища зорієнтовані на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, що знаходяться під безпосереднім контролем менеджменту. Окрім згаданого SWOT-аналізу, застосовується SNW-аналіз, який деталізує характеристику внутрішніх факторів на три категорії: сильні (S), нейтральні (N), слабкі (W) (табл. 2.3). Це дозволяє глибше оцінити потенціал підприємства й визначити, на яких позиціях воно має конкурентну перевагу або відстає [18].

Таблиця 2.2

Матриця фірми "Єврокіп"

Випадок 1. Позитивний синергізм: сильні і слабкі сторони можуть бути використані при відповідній реакції на загрози (можливості)										
		Можливості				Загрози				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
Сильні сторони	4	а) велика вірогідність можливості				а) зменшити увагу до загрози				
	3									
	2	б) підвищити пріоритет розвитку переваги				б) залишити незмінним пріоритет розвитку переваги				
	1									
Слабкі сторони	3	а) велика вірогідність можливості				а) знизити вірогідність загрози				
	2									
	1	б) підсилити слабкі сторони				б) підсилити слабкі сторони				
Випадок 2. Негативний синергізм: ні переваги, ні недоліки не допомагають відреагувати на загрози (можливості)										
		Можливості					Загрози			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
Сильні сторони	3	а) можливість має малу вірогідність					а) збільшити увагу до загрози			
	2									
Слабкі сторони	1	б) сильні сторони мають низький пріоритет					б) сильні сторони мають низький пріоритет			
	2									
	1									
Нові можливості підприємства	2	а) призначити високий пріоритет розвитку нових переваг					б) пріоритет має усунення відповідних слабких сторін			
	1									
	1						а) нові переваги мають високий пріоритет			

Таблиця 2.3

Матриця SNW

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1.			
2.			
3.			
...			

Матриця BCG (Boston Consulting Group) допомагає проаналізувати стратегічні напрямки за двома ключовими параметрами: часткою ринку та темпом зростання ринку.

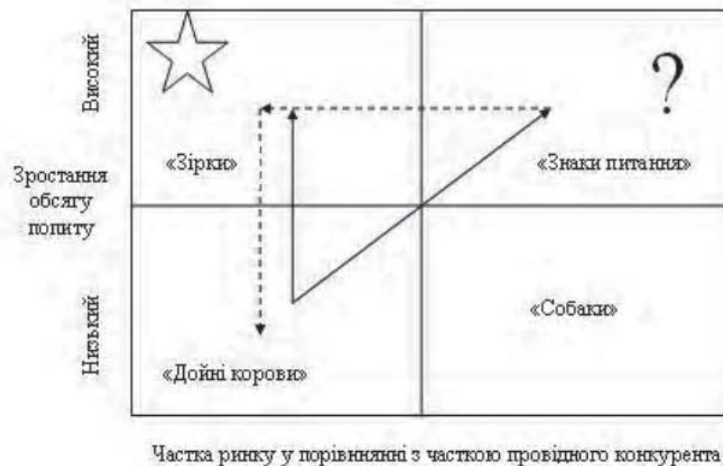


Рис. 2.1. Матриця Boston consulting group

Наведемо приклад формування матриці BCG для фітнес-клубу (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Матриця BCG

Напрямок діяльності	Частка ринку	Зростання ринку	Категорія
Персональні тренування	Висока	Високе	Зірка
Групові фітнес-заняття	Середня	Стабільне	Дійна корова
Онлайн-фітнес	Низька	Високе	Знак питання
Продаж спортивного харчування	Низька	Низьке	Собака

Альтернативною є матриця GE/McKinsey, яка замість двох параметрів розглядає множину факторів привабливості ринку (місткість, темпи росту, бар'єри входу) та конкурентного статусу (сила бренду, лояльність клієнтів, фінанси, персонал) (рис. 2.2).

Матриця має 9 полів з трьома зонами:

- зелена зона — зростання та інвестування;
- жовта — вибіркова підтримка;

- червона — вихід або мінімізація витрат.

Вона використовується для визначення пріоритетів інвестицій і дозволяє більш гнучко підходити до стратегічного вибору [20].

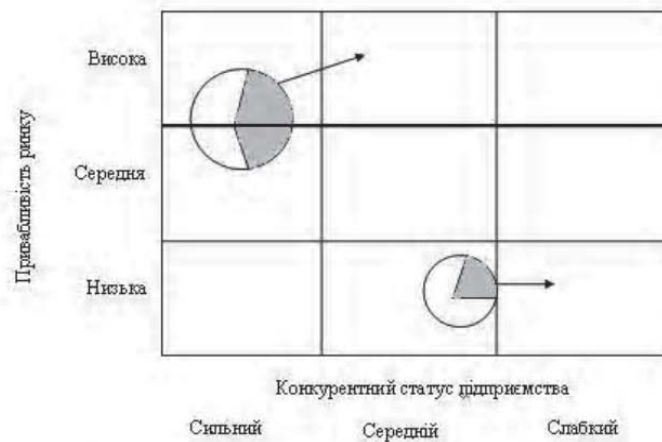


Рис. 2.2. Матриця McKinsey

Методи аналізу внутрішнього середовища мають низку переваг, зокрема: наочність, системність, гнучкість, однак водночас характеризуються обмеженням щодо точності через відсутність повної інформації про конкурентів і ризик суб'єктивних оцінок.

Отже, стратегічний аналіз потребує комплексного використання методик різного рівня — як для оцінки внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх умов. Їхнє поєднання дозволяє забезпечити адаптивність та ефективність стратегічних рішень.

2.3 Інструменти формування та оцінювання стратегічних альтернатив розвитку

Після ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації та чіткого визначення стратегічних цілей, наступним критично важливим етапом стратегічного планування є формування та подальша оцінка можливих альтернатив розвитку. Цей процес вимагає як творчого підходу для генерації ідей, так і системного аналізу для об'єктивного вибору найбільш оптимального напрямку. Обрання правильної стратегії є запорукою

успіху, оскільки вона визначає майбутній вектор руху компанії, її конкурентоспроможність та потенціал зростання [8, с. 215].

1. Інструменти формування стратегічних альтернатив.

Формування стратегічних альтернатив – це процес генерації різних варіантів дій, які потенційно можуть привести організацію до досягнення її стратегічних цілей. Цей етап вимагає широкого мислення, креативності та здатності бачити неочевидні можливості.

SWOT-аналіз. Хоча SWOT-аналіз є ключовим інструментом для оцінки середовища, він також безпосередньо слугує основою для формування стратегічних альтернатив. Виявлення сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) дозволяє розробляти стратегії, що базуються на [6, с. 46]:

- SO-стратегії (Сильні сторони + Можливості): використання внутрішніх переваг для реалізації зовнішніх можливостей (наступальні стратегії);
- WO-стратегії (Слабкі сторони + Можливості): подолання внутрішніх слабкостей за рахунок використання зовнішніх можливостей (стратегії розвитку);
- ST-стратегії (Сильні сторони + Загрози): використання сильних сторін для уникнення або мінімізації зовнішніх загроз (оборонні стратегії);
- WT-стратегії (Слабкі сторони + Загрози): зменшення внутрішніх слабкостей та уникнення зовнішніх загроз (стратегії виживання або відступу).

Матриця "Товари-Ринки" (Матриця Ансоффа). Ця матриця є класичним інструментом для визначення стратегій зростання шляхом аналізу взаємодії товарів та ринків. Вона пропонує чотири базові стратегічні альтернативи розвитку [7, с. 109]:

- проникнення на ринок (Market Penetration): збільшення частки на існуючих ринках з існуючими продуктами;
- розвиток продукту (Product Development): розробка нових продуктів для існуючих ринків;

- розвиток ринку (Market Development): виведення існуючих продуктів на нові ринки;
- диверсифікація (Diversification): розробка нових продуктів для нових ринків.

Матриця БКГ (Boston Consulting Group). Використовується для аналізу портфеля бізнес-одиниць або продуктів компанії на основі їх частки ринку та темпів зростання ринку. Матриця дозволяє класифікувати їх як "Зірки", "Дійні корови", "Важкі діти" (або "Знаки запитання") та "Собаки", що вказує на можливі стратегічні альтернативи: інвестування, підтримка, виведення або перепрофілювання [12, с. 80].

Матриця GE/McKinsey. Ця матриця є більш складною версією матриці БКГ, що оцінює привабливість галузі та силу бізнесу (або бізнес-одиниці) за багатьма факторами. Вона допомагає визначити стратегічні альтернативи: інвестувати та рости, вибірково інвестувати, або збирати врожай/виходити з бізнесу [8, с. 222].

Сценарне планування. Цей метод передбачає розробку кількох вірогідних, але різних сценаріїв майбутнього зовнішнього середовища. Для кожного сценарію розробляються стратегічні альтернативи, які були б найбільш ефективними. Це дозволяє сформулювати "гнучкі" стратегії, здатні адаптуватися до різних майбутніх умов [8, с. 240].

Бенчмаркінг. Метод вивчення та впровадження найкращих практик лідерів галузі або компаній з інших галузей. Аналіз успішних стратегій конкурентів або світових лідерів може надихнути на формування нових, інноваційних стратегічних альтернатив для власної організації [9, с. 210].

2. Інструменти оцінювання стратегічних альтернатив.

Після формування пулу потенційних стратегій необхідно здійснити їхню ретельну оцінку, щоб обрати найбільш оптимальний варіант, який відповідає цілям організації та її можливостям.

Критерії оцінки. Оцінювання здійснюється за набором ключових критеріїв, які охоплюють різні аспекти ефективності та доцільності [12, с. 180]:

- відповідність стратегічним цілям: наскільки стратегія сприяє досягненню сформульованих цілей організації;
- ресурсна забезпеченість: наявність та доступність необхідних фінансових, людських, технологічних та інформаційних ресурсів для реалізації стратегії;
- ринковий потенціал: потенціал зростання ринку, його привабливість, відповідність стратегії існуючим та прогнозованим ринковим тенденціям;
- конкурентні переваги: здатність стратегії створити або посилити конкурентні переваги організації;
- терміни реалізації: реалістичність часових рамок, необхідних для впровадження стратегії;
- очікуваний економічний ефект: прогнозовані фінансові результати (збільшення доходу, прибутку, рентабельності, окупності інвестицій);
- рівень ризиків: ідентифікація та оцінка потенційних ризиків (фінансові, операційні, ринкові, репутаційні, правові).

Матриця рішень (Decision Matrix). Це інструмент, який дозволяє порівняти альтернативи за кількома критеріями. Кожній альтернативі присвоюються бали за кожним критерієм, а критеріям можуть бути надані ваги відповідно до їхньої важливості. Це допомагає об'єктивізувати процес вибору [8, с. 250].

Фінансово-економічні показники. Оцінка фінансової привабливості альтернатив є критично важливою. Використовуються такі показники:

- Чиста теперішня вартість (NPV – Net Present Value): метод оцінки інвестиційних проектів, що дисконтує майбутні грошові потоки до поточної вартості. Позитивний NPV вказує на привабливість проекту [21, с. 185].

- Внутрішня норма дохідності (IRR – Internal Rate of Return): це ставка дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю. IRR показує очікувану дохідність інвестиції [21, с. 190].

- Термін окупності (Payback Period): визначає період часу, необхідний для повернення початкових інвестицій. Простий у використанні, але не враховує вартість грошей у часі [21, с. 175].

Аналіз "витрати-вигоди" (Cost-Benefit Analysis). Систематичний підхід до порівняння загальних витрат проекту або стратегії з його загальними вигодами. Дозволяє оцінити чисту вигоду від реалізації альтернативи [8, с. 700].

Імітаційне моделювання (Simulation). Метод, що дозволяє тестувати результати стратегічних альтернатив за різних умов, використовуючи комп'ютерні моделі. Наприклад, метод Монте-Карло може бути використаний для оцінки діапазону можливих результатів та ризиків за різних вхідних даних [8, с. 260].

Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis). Дозволяє оцінити, як зміни в ключових вхідних змінних (наприклад, ціна, обсяг продажів, витрати) впливають на кінцеві результати стратегії. Це допомагає ідентифікувати найбільш критичні фактори ризику [21, с. 210].

Аналіз ризиків. Оцінка потенційних ризиків, пов'язаних з кожною альтернативою. Це включає:

- матриці ризиків: відображення ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу на організацію;
- стрес-тестування: оцінка ефективності стратегії в умовах екстремальних несприятливих подій.

Отже, формування та оцінювання стратегічних альтернатив є взаємодоповнюючими процесами, що вимагають застосування як творчого підходу, так і суворих аналітичних інструментів. Ефективне використання вищезгаданих інструментів дозволяє організації не лише генерувати широкий спектр потенційних напрямків розвитку, а й здійснювати їхню об'єктивну

оцінку за різними критеріями. Комплексний аналіз, що поєднує якісні та кількісні методи, забезпечує обґрунтованість стратегічного вибору та підвищує ймовірність успішної реалізації обраної стратегії в умовах динамічного та невизначеного бізнес-середовища.

2.4 Методичні основи впровадження та контролю реалізації стратегії

Ефективне впровадження та контроль є критично важливими етапами циклу стратегічного планування. Навіть найдосконаліша стратегія залишається лише набором намірів без дієвих механізмів її реалізації та постійного моніторингу. Як підкреслює І. Ансофф, "успіх фірми визначається не стільки якістю розробленої стратегії, скільки ефективністю її реалізації" [7, с. 221].

1. Методичні основи впровадження стратегії.

Впровадження стратегії (strategy implementation) – це комплекс заходів, спрямованих на перетворення стратегічних планів у конкретні дії та досягнення поставлених цілей. Цей процес вимагає інтеграції стратегії в усі аспекти діяльності організації [8, с. 687].

Взаємозв'язок між стратегією та організаційною структурою є фундаментальним. Як показав А.Д. Чандлер, "структура слідує за стратегією" [11, с. 14]. Це означає, що для успішної реалізації обраної стратегії, організаційна структура компанії має бути адаптована або сформована таким чином, щоб ефективно підтримувати виконання стратегічних завдань. Різні стратегії вимагають різних організаційних структур (наприклад, функціональна структура для стратегій концентрації, дивізіональна – для стратегій диверсифікації, матрична – для комплексних стратегій, що вимагають гнучкості та координації). Структура має забезпечувати чіткий розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків [12, с. 235].

Роль лідерства у впровадженні стратегії є вирішальною. Лідер має не лише сформулювати бачення та цілі, а й надихнути, мотивувати співробітників та створити сприятливу корпоративну культуру [10, с. 200]. Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, норм та традицій, що поділяються членами організації. Сильна та сприятлива для стратегії культура може значно прискорити її впровадження, тоді як невідповідна культура може стати серйозною перешкодою. Е. Шайн наголошує, що "культура є найсильнішою та найстабільнішою властивістю групи" [22, с. 15]. Завдання керівництва полягає у формуванні такої культури, яка б підтримувала стратегічні пріоритети та заохочувала потрібну поведінку.

Для успішної реалізації стратегії необхідно, щоб системи мотивації та винагороди були узгоджені з її цілями. Співробітники повинні розуміти, що їхні зусилля, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, будуть винагороджені. Це включає розробку справедливих систем оплати праці, бонусів, премій та інших стимулів, які заохочують бажану поведінку та результати. Теорії мотивації, такі як ієрархія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга або теорія очікувань Врума, можуть бути використані для побудови ефективних систем мотивації у стратегічному контексті [23, с. 230].

Стратегія є загальним напрямком, тоді як її реалізація потребує деталізації через конкретні програми та проекти. Кожна стратегічна ціль розбивається на менші, керовані завдання, які оформлюються у вигляді проектів з чіткими цілями, термінами, відповідальними особами та необхідними ресурсами. Проектний менеджмент стає ключовим інструментом на цьому етапі, забезпечуючи ефективне планування, виконання та контроль окремих ініціатив [8, с. 690].

Ефективна комунікація є життєво важливою під час впровадження стратегії. Всі співробітники повинні розуміти нову стратегію, її цілі, своє місце в її реалізації та очікувані результати. Недостатня комунікація може призвести до опору змінам та зниження ефективності. Дж. Коттер пропонує

8-крокову модель управління змінами, яка підкреслює важливість створення відчуття терміновості, формування керівної коаліції, розробки бачення та його комунікації [24, с. 20].

Стратегія потребує ресурсів для своєї реалізації. Це включає фінансові ресурси (бюджетування), людські ресурси (забезпечення кваліфікованим персоналом, його навчання та розвиток), технологічні ресурси (впровадження нових технологій, обладнання) та інформаційні ресурси (доступ до необхідної інформації для прийняття рішень) [9, с. 340]. Ефективне розподілення та управління ресурсами є запорукою успішного впровадження.

2. Методичні основи контролю реалізації стратегії.

Контроль реалізації стратегії (strategy implementation control) є невід'ємною частиною стратегічного управління, що забезпечує зворотний зв'язок та дозволяє своєчасно коригувати дії [13, с. 10]. Метою контролю є не лише виявлення відхилень, а й забезпечення того, що організація рухається у правильному напрямку до досягнення своїх стратегічних цілей.

Стратегічний контроль – це процес моніторингу, оцінки та коригування реалізації стратегії. Його основна мета – переконатися, що організація залишається на правильному шляху, досягає своїх цілей і ефективно реагує на зміни у зовнішньому середовищі. Контроль не є постфактумною діяльністю, а має бути інтегрований у весь процес управління [8, с. 700].

Існують різні підходи до класифікації стратегічного контролю:

1) Контроль реалізації стратегії (Implementation Control): фокусується на тому, чи виконуються стратегічні плани та програми належним чином. Включає моніторинг бюджетів, термінів, milestones (ключових етапів) та використання ресурсів. Це забезпечує, що операційна діяльність відповідає стратегічним завданням [8, с. 702].

2) Стратегічний моніторинг (Strategic Surveillance): широкий, загальний контроль за внутрішнім та зовнішнім середовищем для виявлення несподіваних, але важливих змін, що можуть вплинути на ефективність

стратегії. Він не сфокусований на конкретних подіях, а на загальних трендах та інформації [8, с. 703].

3) Контроль засновних припущень (Premise Control): перевірка обґрунтованості ключових припущень, на яких базувалася стратегія. Оскільки стратегія розробляється на основі певних прогнозів щодо майбутнього (наприклад, зростання ринку, поведінка конкурентів), цей вид контролю регулярно перевіряє, чи залишаються ці припущення актуальними [8, с. 704].

4) Спеціальний стратегічний контроль (Special Alert Control): це швидка та інтенсивна переоцінка стратегії у відповідь на раптові та значні події (наприклад, фінансова криза, поява нового конкурента, технологічний прорив) [8, с. 705].

Для ефективного контролю використовуються різноманітні системи та інструменти:

1) Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC). Розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем, BSC є потужним інструментом для перетворення стратегії в набір конкретних, вимірних показників. Вона розглядає ефективність організації з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання та розвитку [13, с. 25]. BSC дозволяє не лише відстежувати фінансові результати, а й оцінювати фактори, що створюють майбутню цінність.

2) Ключові показники ефективності (KPIs). Це конкретні, вимірні показники, які відображають прогрес у досягненні стратегічних цілей. KPIs можуть бути розроблені для будь-якого рівня організації – від загальнокорпоративних до індивідуальних. Вони повинні бути чітко визначені, регулярно вимірюватися та комунікуватися [13, с. 38].

3) Бюджетування та фінансовий контроль. Традиційні методи контролю, що полягають у порівнянні фактичних фінансових показників (доходи, витрати, прибуток) з запланованими бюджетами. Це дозволяє

контролювати використання ресурсів та фінансову ефективність стратегії [21, с. 150].

4) Системи інформаційного забезпечення. Сучасні інформаційні системи управління (MIS), системи планування ресурсів підприємства (ERP) відіграють ключову роль у зборі, обробці та аналізі даних, необхідних для ефективного контролю. Вони забезпечують своєчасне надання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень [9, с. 420].

Зазвичай процес контролю включає такі етапи: встановлення стандартів (KPIs), вимірювання фактичної ефективності, порівняння фактичних показників зі стандартами, аналіз відхилень та виявлення їх причин, а також розробка та впровадження коригувальних дій.

Контроль не є самоціллю, а засобом для прийняття управлінських рішень. Якщо в процесі моніторингу виявляються значні відхилення або змінюються ключові припущення, на яких базувалася стратегія, необхідно здійснити корекцію. Це може бути коригування плану реалізації (зміна тактик, перерозподіл ресурсів) або, у разі суттєвих змін, перегляд самої стратегії та її цілей. Циклічний характер стратегічного планування підкреслює, що моніторинг і корекція можуть призвести до повторного аналізу середовища та перегляду всієї стратегії, забезпечуючи її динамічність та адаптивність.

Отже, ефективне впровадження та постійний контроль реалізації стратегії є запорукою успіху будь-якої організації. Вони вимагають системного підходу, що включає узгодження організаційної структури та культури, створення мотивуючих систем, деталізацію планів до рівня проектів та програм, а також використання комплексних систем моніторингу та оцінки. Завдяки налагодженим механізмам контролю, підприємство може своєчасно реагувати на виклики, коригувати свої дії та впевнено рухатися до досягнення своїх стратегічних цілей.

Дослідження підтвердило, що стратегічне планування є фундаментальним процесом для довгострокового розвитку та формування

конкурентних переваг. Хоча загальні принципи є універсальними, кожна організація, враховуючи свої унікальні цілі та особливості галузі, адаптує підходи та моделі планування. Різноманіття таких моделей, включаючи підхід на основі "стратегічної прогалини", свідчить про гнучкість стратегічного управління.

Центральним елементом стратегічного управління є типовий цикл планування, що складається з семи взаємопов'язаних етапів. Він починається з глибокого та всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що є фундаментом для подальших рішень. Внутрішній аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації (SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, аналіз ресурсів), тоді як зовнішній – ідентифікувати можливості та загрози, що виникають у макро- (PEST-аналіз) та мікросередовищі (аналіз ринкової позиції, конкурентний аналіз). На основі цього аналізу формуються чіткі, вимірні та досяжні стратегічні цілі, що відображають бажаний майбутній стан організації.

Наступним кроком є формування можливих альтернатив розвитку. Для цього використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз для розробки стратегій, що використовують сильні сторони та можливості; матриця Ансоффа для ідентифікації стратегій зростання (проникнення, розвиток продукту/ринку, диверсифікація); портфельні матриці (БКГ, GE/McKinsey) для управління бізнес-одиницями; сценарне планування для розробки гнучких стратегій; та бенчмаркінг для інноваційних рішень.

Сформовані альтернативи підлягають ретельному порівнянню за критеріями ефективності. Оцінка охоплює відповідність цілям, ресурсну забезпеченість, ринковий потенціал, конкурентні переваги, терміни реалізації, очікуваний економічний ефект та рівень ризиків. Використовуються кількісні інструменти, такі як фінансово-економічні показники (NPV, IRR, термін окупності), аналіз "витрати-вигоди", імітаційне моделювання та аналіз чутливості. Аналіз ризиків, що включає матриці

ризиків та стрес-тестування, також є невід'ємною частиною цього етапу. На основі всебічної оцінки здійснюється вибір оптимальної стратегії.

Критично важливим етапом є реалізація обраної стратегії, яка вимагає узгодження організаційної структури, сильного лідерства та відповідної корпоративної культури. Системи мотивації та винагороди мають заохочувати бажану поведінку, а стратегія повинна бути переведена у конкретні програми та проекти. Ефективні комунікації та управління змінами, а також належне ресурсне забезпечення є запорукою успіху.

Нарешті, моніторинг і корекція реалізації стратегії забезпечують її гнучкість та адаптивність. Це постійний контроль за виконанням за допомогою ключових показників ефективності (KPIs) та Системи збалансованих показників (BSC), а також фінансового контролю. Різні види контролю (контроль реалізації, стратегічний моніторинг, контроль засновних припущень, спеціальний стратегічний контроль) дозволяють своєчасно реагувати на відхилення та зміни зовнішнього середовища, вносячи необхідні корективи до стратегії або до планів її реалізації.

Таким чином, були представлені комплексні методичні підходи до стратегічного планування, що є фундаментальною базою для ефективного управління розвитком спортивної організації. Розуміння та застосування цих інструментів і етапів є запорукою стійкості, адаптивності та успіху в динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“»

3.1 Характеристика підприємства ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» та аналіз його ринкової позиції

Фітнес-клуб «Форма» входить в фітнес-систему «Вища ліга», яка пропонує різноманітні комплексні спортивні, реабілітаційні, косметологічні та лазневі послуги в місті Одеса (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Послуги фітнес-клубу «Форма» [26]

На сайті фітнес-клубу «Форма» представлені різноманітні абонементи, що враховують індивідуальні потреби клієнтів. Ці абонементи поділяються за типом доступу, тривалістю, наявністю басейну та цільовою аудиторією (індивідуальні чи корпоративні) [26].

Огляд абонементів.

1. Індивідуальні базові абонементи:

- Повний день: доступ з 7:00 до 22:00.

- Ранок до 16:00: доступ з 7:00 до 16:00.
- З басейном: можливість відвідування басейну та аквааеробіки.
- Тривалість: 1, 3, 6 або 12 місяців.
- Заморозка: до 45 днів для річного абонементу.

2. Корпоративні абонементи:

- Повний день: доступ з 7:00 до 22:00.
- Ранок до 16:00: доступ з 7:00 до 16:00.
- З басейном: можливість відвідування басейну та аквааеробіки.
- Тривалість: 10 місяців.
- Заморозка: 30 днів.
- Кількість абонементів: від 10 до 21 і більше.

3. Що включено в абонементи:

- Тренажерний зал.
- Кардіолінія (бігові доріжки, степери, велотренажери).
- Студія аеробіки (вільний вибір та відвідування групових програм за чинним розкладом).
- Басейн та аквааеробіка (для абонементів з басейном).
- Зал єдиноборств (бокс).
- Зал CrossFit Sea Energy (групові заняття «Base»).
- Сейфи для зберігання цінних речей.
- Інструктаж у тренажерному залі зі складанням базової програми.
- Фітнес консультування (для абонементів 6 та 12 місяців).
- Римська парна та фінська сауна.
- Можливість відвідування двох клубів з одним абонементом.

Переваги абонементів:

- Гнучкість (різноманітні варіанти за тривалістю та часом відвідування).
- Комплексність (включення широкого спектру послуг у базовий абонемент).
- Заморозка (можливість призупинення дії абонементу на певний період).

- Доступ до двох клубів (можливість відвідування як «Форми», так і «Шторму»).
 - Додаткові послуги (фітнес консультування, інструктаж, доступ до саун.
- Недоліки абонементів:
- Обмеження за часом (деякі абонементи мають часові рамки відвідування).
 - Відсутність цін (на сайті не вказані конкретні ціни на абонементи.
 - Обмежена інформація: недостатньо деталей щодо умов заморозки та інших нюансів.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця абонементів ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“»

Критерій	Індивідуальний (повний день)	Індивідуальний (до 16:00)	Індивідуальний з басейном	Корпоративний (повний день)	Корпоративний (до 16:00)	Корпоративний з басейном
Час доступу	07:00–22:00	07:00–16:00	07:00–22:00	07:00–22:00	07:00–16:00	07:00–22:00
Тривалість абонементу	1/3/6/12 міс.	1/3/6/12 міс.	1/3/6/12 міс.	10 міс.	10 міс.	10 міс.
Басейн/аквааеробіка	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Доступ до сауни/парної	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Групові програми (аеробіка)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Зал єдиноборств / CrossFit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Можливість «заморозки»	до 45 днів	до 45 днів	до 45 днів	до 30 днів	до 30 днів	до 30 днів
Консультування тренером	лише 6 та 12 міс.	лише 6 та 12 міс.	лише 6 та 12 міс.	включено	включено	включено
Мінімальна кількість осіб	—	—	—	10	10	10
Відвідування 2 клубів	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Проаналізуємо досвід підприємства ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» (табл. 3.2).

Відомості про ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» [27]

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІТНЕС ЦЕНТР "ФОРМА"
Скорочена назва	ТОВ "ФІТНЕС ЦЕНТР "ФОРМА"
Код ЄДРПОУ	43874431
Дата реєстрації	19.10.2020 (4 роки 7 місяців)
Уповноважені особи	ЧАБАН ВЕРОНІКА АНАТОЛІЇВНА - керівник
Розмір статутного капіталу	291 200 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна Інші: 93.13 Діяльність спортивних клубів 93.13 Діяльність фітнес-центрів 93.19 Інша діяльність у сфері спорту
Місцезнаходження юридичної особи	Адреса: Україна, 65113, Одеська обл., місто Одеса, Люстдорфська дорога, будинок 172/1 Телефон: +38(048) -792-43-51
Відомості про органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ; ДИРЕКТОР
Перелік засновників/ учасників юридичної особи	ЧАБАН АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА Країна громадянства: Україна Країна реєстрації: Україна Адреса засновника: Україна, 65058, Одеська обл., місто Одеса, б. Французький, будинок 85/5, квартира 330 Розмір внеску до статутного фонду: 145 600 000,00 грн Частка (%): 50,00% ЧАБАН АЛІСА АНАТОЛІЇВНА Країна громадянства: Україна Країна реєстрації: Україна Адреса засновника: Україна, 65059, Одеська обл., місто Одеса, Люстдорфська дорога, будинок 27-В, квартира 16 Розмір внеску до статутного фонду: 72 800 000,00 грн Частка (%): 25,00% ЧАБАН ВЕРОНІКА АНАТОЛІЇВНА Країна громадянства: Україна Країна реєстрації: Україна

Продовження табл. 3.2

	<p>Адреса засновника: Україна, 65058, Одеська обл., місто Одеса, б. Французький, будинок 85/5, квартира 241 Розмір внеску до статутного фонду: 72 800 000,00 грн Частка (%): 25,00%</p>
Кінцевий бенефіціарний власник (контролер)	<p>ЧАБАН ВЕРОНІКА АНАТОЛІВНА Країна громадянства бенефіціара: Україна Країна реєстрації: Україна Адреса бенефіціара: Україна, 65058, Одеська обл., місто Одеса, б. Французький, будинок 85/5, квартира 241 Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив Ознака, що можлива недостовірність інформації про КБВ: Відсутня інформація Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 25</p> <p>ЧАБАН АЛІСА АНАТОЛІВНА Країна громадянства бенефіціара: Україна Країна реєстрації: Україна Адреса бенефіціара: Україна, 65059, Одеська обл., місто Одеса, Люстдорфська дорога, будинок 27-В, квартира 16 Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив Ознака, що можлива недостовірність інформації про КБВ: Відсутня інформація Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 25</p> <p>ЧАБАН АНАСТАСІЯ СЕРГІІВНА Країна громадянства бенефіціара: Україна Країна реєстрації: Україна Адреса бенефіціара: Україна, 65058, Одеська обл., місто Одеса, б. Французький, будинок 85/5, квартира 330 Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив Ознака, що можлива недостовірність інформації про КБВ: Відсутня інформація Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 50</p>

Оцінка фінансової діяльності компанії свідчить про її стабільне зростання на протязі розглянутого періоду (2020-2024 роки) (табл. 3.3). Про вказану тенденцію свідчить зростання активів компанії зросли з 291,2 млн.грн. до 294,2 млн.грн. та загальних доходів із 22 тис.грн. до 1347 тис.грн.

Показники фінансової діяльності ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» у
2020-2024 рр.

Показники	Активи (тис.грн)	Зобов'язання (тис.грн)	Загальні доходи (тис.грн)
2024	294 255	3 047	1 347
2023	291 371	160	625
2022	291 415	216	567
2021	291 346	133	453
2020	291 222	4	22

Оцінимо ринкову позицію ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» за допомогою методу ринкового скорингу.

Ринковий скоринг — це аналітичний інструмент, який дозволяє оцінити ринкову активність і стабільність компанії, перетворюючи ключові економічні показники на числові бали. Підсумковим результатом такого аналізу, за методикою платформи YouControl, є інтегральний показник MarketScore.

Індекс MarketScore — це числовий показник, створений аналітиками YouControl, що дозволяє виміряти ринкову активність підприємства. Він розраховується на основі 10 ключових індикаторів, які в сукупності відображають ринкову позицію компанії, її становище в галузі та потенціал до зростання відносно конкурентів [27].

Цей індекс застосовується переважно для оцінки конкурентних позицій компаній на внутрішньому ринку України, тому його показники не враховують діяльність компанії на міжнародному рівні.

MarketScore відображає рівень ринкової сили підприємства в порівнянні з іншими учасниками тієї ж галузі. Його значення коливаються від 1 (низький рівень ринкової сили) до 4 (високий рівень), залежно від сукупності ключових фінансово-економічних параметрів компанії.

Основна мета цього індексу — надати швидку, комплексну характеристику ринкового становища компанії, що є особливо корисним при

оцінці потенційних партнерів і відстеженні змін її ринкових позицій у динаміці.

Перелік складових індексу MarketScore наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Компоненти індексу MarketScore

№ з/п	Фінансовий індикатор	Формула
1	Частка у секторі	Виручка компанії / Виручка сектору *100%
2	Частка ринку	Виручка компанії / Виручка ринку *100%
3	Частка на <u>субринку</u>	Виручка компанії / Виручка <u>субринку</u> *100%
4	Місце компанії в секторі	Порядковий номер компанії у секторі серед <u>ранжованих</u> по виручці
5	Місце компанії на ринку	Порядковий номер компанії на ринку серед <u>ранжованих</u> по виручці
6	Місце компанії на <u>субринку</u>	Порядковий номер компанії на <u>субринку</u> серед <u>ранжованих</u> по виручці
7	Абсолютний приріст виручки за рік, <u>млн.грн.</u>	Виручка – Минулорічна виручка
8	Відносний приріст виручки за рік, %	(Виручка – Минулорічна виручка) / Минулорічна виручка) *100%
9	Середній приріст виручки за 3 роки, <u>млн.грн.</u>	(Виручка – Виручка 3 роки тому) / 3
10	SAGR виручки за 3 роки, %	((Виручка – Виручка 3 роки тому) ^{1/3} - 1) *100%

Кожен показник, що входить до складу індексу MarketScore, автоматично оцінюється за чотирибальною шкалою — від 1 до 4 балів — залежно від того, де саме його значення розміщується у межах квартильного розподілу серед аналогічних показників інших компаній на ринку. Якщо значення показника близьке до найкращого з позиції ринкової сили, компанія отримує найвищу оцінку — 4 бали. У разі менш сприятливих значень показників компанії присвоюється нижчий бал відповідно до її позиції у розподілі.

Підсумкове значення індексу MarketScore розраховується за наступною формулою:

$$MarketScoreIndex = \sum_{i=1}^n F_i * w_i \quad (3.1)$$

де F_i – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором i . Обмеженні $1 \leq F_i \leq 4$.

w_i – вага фактору F_i . Обмеженні ; $\sum_{i=1}^n w_i = 1$.

n – кількість складових індексу. $n=10$.

Кожна проаналізована компанія отримує літерне значення MarketScore, яке характеризує її рівень ринкової активності та розвитку в порівнянні з іншими учасниками ринку. Це значення базується на числовому показнику MarketScore, що варіюється в межах від 1 до 4. Інтерпретація літерних значень індексу MarketScore подана на рисунку 3.2.

- A** Високий рівень ринкової потужності
(ВИЩЕ ВЕРХНЬОГО КВАРТИЛЮ РОЗПОДІЛУ MARKETSCORE)

- B** Достатній рівень ринкової потужності
(ВИЩЕ МЕДІАНИ РОЗПОДІЛУ MARKETSCORE)

- C** Середній рівень ринкової потужності
(ВИЩЕ НИЖНЬОГО КВАРТИЛЮ РОЗПОДІЛУ MARKETSCORE)

- D** Незначний рівень ринкової потужності
(НИЖЧЕ НИЖНЬОГО КВАРТИЛЮ РОЗПОДІЛУ MARKETSCORE)

Рис. 3.2. Розрахунок буквеного значення MarketScore

Дослідження індексу MarketScore ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» за період 2022-2024 років (рис. 3.3) свідчить, що компанія покращила своє положення на ринку і в 2024 році вже відноситься до категорії А. Це вказує на досягнення у 2024 році компанією високого рівня ринкової потужності.

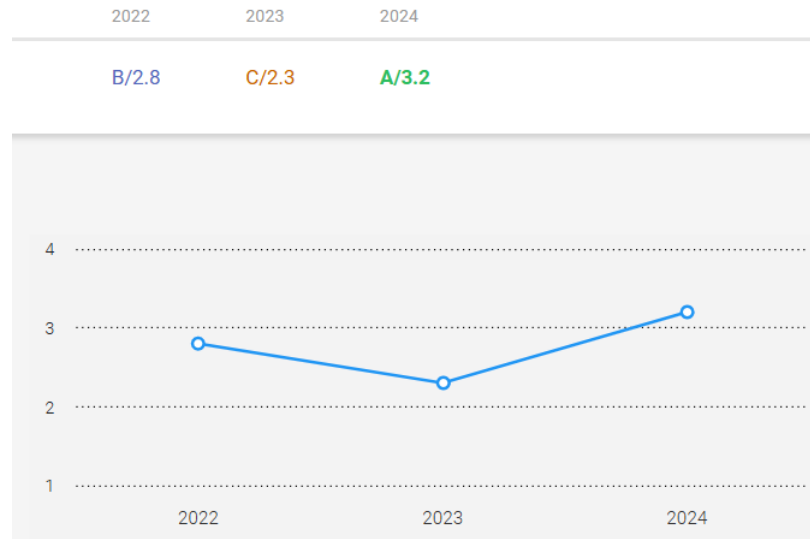


Рис. 3.3. Індекс MarketScore ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“»

Компоненти індексу MarketScore ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» на протязі 2022-2024 років представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Компоненти індексу MarketScore ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» у 2022-2024 рр.

Фінансовий індикатор	2022	2023	2024
Індекс MarketScore [?]	B/2.8	C/2.3	A/3.2
Частка у секторі [?]	0,00%	0,00%	0,00%
Частка ринку [?]	0,00%	0,00%	0,00%
Частка на субринку [?]	0,00%	0,00%	0,00%
Місце компанії в секторі [?]	12150	13180	10613
Місце компанії на ринку [?]	12150	13180	10613
Місце компанії на субринку [?]	11104	11987	9632
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн [?]	0,1	0,1	0,7
Відносний приріст виручки за рік, % [?]	25,0%	10,2%	115,7%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн [?]	0,3	0,2	0,3
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, % [?]	402,0%	202,8%	43,8%

При аналізі фінансових індикаторів можна зробити висновок про покращення позицій компаній у секторі, на ринку та на субринку. Крім того, збільшився абсолютний приріст виручки за рік та відносний приріст виручки за рік.

3.2 Аналіз стану ринку спортивних послуг в місті Одеса та конкурентного середовища ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“»

Після початку повномасштабного вторгнення в Україні фітнес-індустрія зазнала значних змін. Хоча багато тренерів втратили клієнтів, водночас з'явилися нові. Вартість послуг зросла, але кількість клієнтів також збільшилася. Клієнти стали вимагати більш персонального та емпатичного підходу. Тренери продовжують навчатися та опановувати нові напрями [28].

Станом на 2024–2025 роки, ринок фітнес-послуг в Одесі демонструє активний розвиток, адаптуючись до новітніх трендів та потреб мешканців міста.

Основними тенденціями фітнес-ринку Одеси є наступні:

1. Цифровізація та персоналізація.

Фітнес-індустрія активно впроваджує технології: смарт-годинники, фітнес-додатки та віртуальні тренування стають невід'ємною частиною тренувального процесу. Штучний інтелект допомагає створювати індивідуальні програми, адаптовані до фізіологічних особливостей клієнтів [29].

2. Інтеграція ментального та фізичного здоров'я.

Зростає популярність тренувань, що поєднують фізичну активність із ментальними практиками, такими як йога, медитація та mindfulness. Це сприяє зниженню стресу та покращенню загального самопочуття [28].

3. Розвиток outdoor-фітнесу.

Тренування на свіжому повітрі набирають популярності. Фітнес-клуби організовують заняття в парках, на пляжах та інших відкритих локаціях, що відповідає тренду на екологічність та наближення до природи [28].

4. Соціальні ініціативи та підтримка військових.

В Одесі реалізуються соціальні проекти, спрямовані на підтримку військових та курсантів. Наприклад, організація Fit Group Ukraine проводить

безкоштовні тренування для курсантів військових навчальних закладів міста [30].

5. Фокус на різні вікові групи.

Фітнес-програми адаптуються до потреб різних вікових категорій: від дітей до літніх людей. Зростає попит на спеціалізовані тренування для підтримки здоров'я та активності в будь-якому віці [28].

Очікується подальше зростання фітнес-індустрії в Одесі завдяки:

1. Впровадженню новітніх технологій та інноваційних тренувальних методик.
2. Розширенню онлайн-платформ та віртуальних тренувань.
3. Збільшенню соціальних ініціатив та програм для різних верств населення.
4. Підвищенню уваги до ментального здоров'я та екологічності фітнес-послуг.

Таким чином, ринок фітнес-послуг в Одесі у 2024–2025 роках демонструє динамічний розвиток, орієнтований на інновації, інклюзивність та задоволення потреб різноманітних клієнтських груп.

Проведемо аналіз основних конкурентів ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» у місті Одеса.

У місті Одеса функціонує понад 150 фітнес-клубів. Основними конкурентами ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» є:

1. Sport Life.

Тип мережі: всеукраїнська (50+ клубів)

Локації в Одесі: Таїрова, Слобідка, Центр

Формати: LUXE, CLASSIC, EXPRESS

Сильні сторони:

- масштабна мережа, можливість відвідування клубів у різних містах;
- наявність басейнів, дитячих клубів, сквош-кортів, SPA;
- мобільний додаток, CRM, електронні браслети;
- програма лояльності та реферальна система.

Слабкі сторони:

- стандартизовані сервіси, менш гнучкий підхід до клієнтів;
- перевантаження клубів у пікові години;
- менше індивідуальних рішень для середнього бізнесу.

2. Wellness & Spa Центр "Формула".

Великий спортивно-оздоровчий комплекс із SPA, басейном, дитячою зоною, косметологією.

Сильні сторони: широка аудиторія, комплексність послуг, сучасні зали.

Слабкі сторони: висока вартість, орієнтація на преміум-сегмент.

3. Fitness Stadium.

Спеціалізація: бокс, кросфіт, тренажерний зал.

Сильні сторони: сучасне обладнання, спеціалізовані тренери.

Слабкі сторони: вузька спеціалізація, відсутність басейну.

4. Strekoza Fitness

Доступна мережа фітнес-залів в Одесі.

Сильні сторони: лояльна цінова політика, філії в різних районах.

Слабкі сторони: обмежений набір послуг, базове обладнання.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Велика площа тренажерного залу (900 м ²)	Відносно новий учасник ринку (заснований у 2020 році)
Наявність 4 басейнів, бійцівського рингу, лазневого комплексу	Обмежена впізнаваність бренду порівняно з конкурентами
Широкий спектр групових програм (понад 30 видів)	Відсутність розгалуженої мережі філій
Сучасне обладнання та висококваліфікований персонал	Можливі труднощі з утриманням клієнтів у періоди економічної нестабільності
Можливості	Загрози
Зростаючий попит на фітнес-послуги в Одесі	Висока конкуренція на ринку
Можливість розширення спектру послуг, включаючи онлайн-тренування	Економічна нестабільність, що може впливати на платоспроможність клієнтів

Продовження табл. 3.5

Співпраця з корпоративними клієнтами для організації фітнес-програм для працівників	Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на оподаткування та регулювання діяльності фітнес-центрів
Використання сучасних технологій для покращення обслуговування клієнтів (мобільні додатки, системи бронювання, онлайн-консультації)	Потенційні ризики, пов'язані з епідеміологічною ситуацією, що можуть призвести до тимчасового закриття закладів або обмеження їхньої діяльності

SWOT-аналіз ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» виявив такі сильні сторони, як велика площа тренажерного залу (900 м²), наявність 4 басейнів, бійцівського рингу та лазневого комплексу, широкий спектр групових програм та сучасне обладнання. До слабких сторін належать відносно недавнє заснування (2020 рік), обмежена впізнаваність бренду, відсутність розгалуженої мережі філій та можливі труднощі з утриманням клієнтів в умовах економічної нестабільності. Можливості включають зростаючий попит на фітнес-послуги, потенціал для розширення послуг (онлайн-тренування), співпрацю з корпоративними клієнтами та використання сучасних технологій. Серед загроз виділяються висока конкуренція, економічна нестабільність, зміни в законодавстві та епідеміологічна ситуація.

А тепер проведемо SWOT-порівняння ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» з його основними конкурентами (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

SWOT-порівняння фітнес-клубів м. Одеса (2024–2025)

Фактор	Форма	Sport Life	Формула	Strekoza
Басейн	□	□	□	□
SPA	□	частково	□	□
Дитячий клуб	□	□	□	□ (є лише секції)
Онлайн-сервіси	□	□	частково	частково (Instagram, месенджери)
Ціновий діапазон	середній / преміум	бюджет → преміум	преміум	бюджет / середній

Продовження табл. 3.6

Доступність клубів	1 клуб	3 клуби в Одесі, 50+ в Україні	1 клуб	5+ філій в Одесі
CRM/сервіс	частково	повна автоматизація	частково	частково (локальне рішення)

SWOT-порівняння «Форми» з конкурентами показало, що «Форма» має басейн, але не надає SPA та немає дитячого клубу, а її онлайн-сервіси та CRM-системи є частковими. За ціновим діапазоном «Форма» належить до середнього/преміум сегменту, тоді як Sport Life має ширший діапазон, а «Формула» орієнтована на преміум-сегмент. Sport Life та Strekoza мають розгалужену мережу клубів, на відміну від «Форми», яка має лише один клуб.

Для розробки кроків подальшого стратегічного розвитку ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» необхідно також провести PEST-аналіз (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

PEST-аналіз ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“»

Політичні фактори	Економічні фактори
Державна підтримка здорового способу життя та фізичної культури	Інфляція та коливання валютного курсу можуть впливати на вартість послуг
Можливі зміни в законодавстві щодо оподаткування та регулювання діяльності фітнес-центрів	Зниження доходів населення може призвести до скорочення витрат на фітнес-послуги
Політична стабільність у регіоні впливає на інвестиційну привабливість	Зростання вартості оренди приміщень та комунальних послуг
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Зростаюча свідомість населення щодо здорового способу життя	Розвиток онлайн-платформ для тренувань та консультацій
Збільшення попиту на індивідуальні та онлайн-тренування	Впровадження новітнього фітнес-обладнання та технологій
Демографічні зміни, зокрема старіння населення, що може впливати на попит на певні види фітнес-послуг	Використання мобільних додатків для бронювання занять та відстеження прогресу клієнтів
Зміни в стилі життя та робочих графіках населення, що можуть впливати на час та частоту відвідування фітнес-центрів	Поява нових фітнес-технологій, таких як віртуальна реальність та інтерактивні тренування, що можуть змінити очікування клієнтів щодо послуг фітнес-центрів

Отже, PEST-аналіз ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» визначив наступні фактори, які впливають на діяльність цього спортивного закладу:

1. Політичні – державна підтримка здорового способу життя та можливі зміни в законодавстві, що впливають на оподаткування та регулювання.
2. Економічні – інфляція, коливання валютного курсу, зниження доходів населення та зростання вартості оренди/комунальних послуг.
3. Соціальні – зростаюча свідомість щодо здорового способу життя, збільшення попиту на індивідуальні/онлайн-тренування, демографічні зміни (старіння населення) та зміни у стилі життя.
4. Технологічні – розвиток онлайн-платформ, новітнє обладнання, мобільні додатки та поява нових фітнес-технологій (віртуальна реальність).

Базуючись на аналізі стану ринку фітнес-послуг та конкурентного середовища ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» можна розробляти програму стратегічного розвитку на найближчий період.

3.3 Програма стратегічного розвитку ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“»

Запропонуємо конкретні кроки стратегічного розвитку ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“», які відповідають сучасним тенденціям ринку фітнес-послуг, можливостям компанії та її позиціонуванню в Одесі.

Кроки стратегічного розвитку.

1. Розширення спектру послуг.

Ціль: залучення нових клієнтів та збільшення середнього чека.

Кроки:

- впровадити персональні програми харчування з консультаціями дієтолога;
- додати спеціалізовані групи: фітнес для людей 50+, тренування для жінок після пологів, дитячі секції;

- запустити онлайн-заняття через мобільний додаток або YouTube/Zoom.

2. Цифровізація клієнтського досвіду.

Ціль: покращення якості обслуговування та підвищення лояльності.

Кроки:

- створити власний мобільний застосунок з функціями: розкладу занять, електронної оплати, бронювання тренера, відстеження особистих результатів;
- впровадити систему електронних клубних карток та бонусної програми;
- налаштувати автоматизовану e-mail/SMS-розсилку для нагадувань і спецпропозицій.

3. Розширення клієнтської бази.

Ціль: нарощування обсягів виручки.

Кроки:

- укласти партнерства з компаніями для корпоративного фітнесу (знижки для працівників);
- запустити реферальну програму «Приведи друга — отримай місяць безкоштовно»;
- впровадити динамічне ціноутворення (акції на ранкові/обідні години, абонементи на 6 міс. тощо).

4. Позиціонування бренду на ринку.

Ціль: зміцнення впізнаваності ТМ «ФОРМА».

Кроки:

- провести ребрендинг (оновлення логотипу, оформлення простору);
- активізувати присутність у соцмережах: запуск TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts;
- організовувати власні спортивні заходи (відкриті тренування, змагання, благодійні марафони).

5. Удосконалення внутрішніх процесів.

Ціль: зниження витрат і підвищення якості послуг.

Кроки:

- впровадити CRM-систему для управління клієнтськими взаємодіями;
- стандартизувати процеси обслуговування, провести тренінги персоналу;
- оптимізувати графіки тренерів на основі попиту.

6. Вивчення можливості відкриття філії.

Ціль: масштабування бізнесу

Кроки:

- провести маркетингове дослідження щодо перспективних локацій (житлові масиви Одеси: Таїрове, Слобідка, Молдаванка);
- запустити пілотний проект на міні-локації з фокусом на кардіозону або групові заняття;
- за позитивного досвіду — розширення до повноцінного клубу.

Орієнтовний горизонт реалізації запропонованих кроків:

1. Короткостроково (до 6 місяців): мобільний застосунок, партнерства, соцмережі.
2. Середньостроково (6–18 місяців): нові послуги, CRM, програма лояльності.
3. Довгостроково (18+ місяців): філії, позиціонування як преміум-клубу в регіоні.

Таблиця 3.8

Програма реалізації стратегічного розвитку (2024–2025 роки)

Місяць	Заходи	Орієнтовна сума, грн	Відповідальні
Січень	Маркетингове дослідження клієнтських потреб (опитування, фокус-групи)	20 000	Маркетинг
Лютий	Розробка нової лінійки абонементів (дизайн, умови, тестування)	15 000	Менеджмент + ІТ

Березень	Технічна інтеграція змін до CRM та мобільного додатку	50 000	ІТ-служба
Квітень	Промокампанія нових абонементів + реферальної системи	25 000	PR + SMM

Продовження табл. 3.8

Травень	Тестовий запуск нових форматів («Сімейний», «Вихідного дня»)	—	Адміністрація клубу
Червень	Аналіз ефективності, збір відгуків, коригування	—	Комерційний відділ
Липень	Впровадження бонусної системи пролонгації	10 000	Front desk + CRM
Серпень	Розробка навчальної програми для персоналу з продажу абонементів	12 000	HR + Менеджмент
Вересень	Масштабування через онлайн-продажі	8 000	SMM + IT
Жовтень– Грудень	Постійний моніторинг, промо-акції, коригування цінової політики	10 000 / міс	PR + маркетинг

Таким чином, вдосконалення системи абонементів стане ключовим елементом стратегії підвищення лояльності клієнтів, розширення аудиторії та підвищення доходності клубу «Форма».

Таблиця 3.9

Прогноз економічного ефекту від реалізації стратегії (2025–2027)

Показник	Базовий рівень (2024)	Очікувано 2025	Очікувано 2026	Очікувано 2027
Кількість активних клієнтів	650	800	1 050	1 250
Середній дохід з клієнта, грн	1 100	1 250	1 350	1 450
Загальний дохід, грн	715 000	1 000 000	1 417 500	1 812 500
Прямі витрати, грн	450 000	620 000	780 000	950 000
Операційний прибуток, грн	265 000	380 000	637 500	862 500
Рентабельність операцій, %	37,1%	38%	45%	47,6%

Прогноз базується на поетапному впровадженні стратегії, з урахуванням приросту клієнтів та підвищення цінності послуг (нові абонементи, лояльність, цифровізація).

Деталізуємо типовий цикл стратегічного планування на прикладі ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» (табл. 3.10).

Типовий цикл стратегічного планування для ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР
„ФОРМА“»

Етап	Зміст (на прикладі ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“»)
1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	<p>Внутрішній аналіз: Детальне вивчення послуг ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» (площа залів, кількість басейнів, види групових програм, типи абонементів) та їхніх особливостей (гнучкість, можливість «заморозки», доступ до двох клубів). Аналіз фінансових показників (зростання активів та доходів) та SWOT-аналіз, що виявив сильні (інфраструктура) та слабкі сторони (вік компанії), можливості (попит) та загрози (конкуренція).</p> <p>Зовнішній аналіз: Оцінка ринкової позиції за індексом MarketScore (покращення до категорії А). Дослідження ринку фітнес-послуг в Одесі (тенденції цифровізації, персоналізації). Аналіз конкурентів (Sport Life, "Формула" тощо) через SWOT-порівняння, що виявило відмінності у послугах та мережі. PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори).</p>
2. Визначення стратегічних цілей	Формулювання SMART-цілей на основі аналізу: підвищення лояльності клієнтів, розширення клієнтської бази, збільшення прибутковості, зміцнення ринкових позицій та оптимізація внутрішніх процесів ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“».
3. Формування можливих альтернатив розвитку	Розгляд різних напрямків розвитку: інтенсивний (розширення існуючих послуг, цифровізація), екстенсивний (відкриття нових філій), диверсифікація (нові, нефітнес-напрямки) та зниження витрат.
4. Порівняння альтернатив за критеріями ефективності	Оцінка кожної альтернативи за критеріями: відповідність стратегічним цілям, ресурсна забезпеченість, ринкові можливості, потенційні конкурентні переваги, терміни реалізації, очікуваний економічний ефект та пов'язані ризики.
5. Вибір оптимальної стратегії	Вибір стратегії, що поєднує інтенсивний розвиток з довгостроковою перспективою екстенсивного розширення. Основні напрямки: розширення спектру послуг (персональні програми, онлайн-заняття), цифровізація клієнтського досвіду (мобільний застосунок), розширення клієнтської бази (корпоративні партнерства), позиціонування бренду (ребрендинг, соцмережі), удосконалення внутрішніх процесів (CRM) та вивчення можливості відкриття філії.
6. Реалізація обраної стратегії	Розробка детальної програми реалізації на 2024–2025 роки із зазначенням конкретних заходів, термінів, відповідальних та очікуваних витрат (наприклад, запуск промокампаній, впровадження нових абонементів, бонусних систем). Прогнозування економічного ефекту на 2025–2027 роки (зростання кількості клієнтів, доходів, прибутку).
7. Моніторинг і корекція реалізації	Постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPIs) таких як кількість клієнтів, середній дохід, загальний дохід, операційний прибуток та рентабельність. Внесення коректив до стратегії та плану реалізації у випадку відхилень або змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує адаптивність та гнучкість управління.

Отже, впровадження розглянутого циклу стратегічного планування в діяльність ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» дозволить цьому спортивному підприємству утримувати стійку позицію на ринку фітнес-послуг міста Одеси та покращити фінансові результати своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило ключову роль стратегічного планування для успішного розвитку спортивної організації в умовах загостреної конкуренції. Було встановлено, що лише системний та цілеспрямований підхід до формування стратегії дозволяє спортивним організаціям не тільки виживати, а й досягати значних конкурентних переваг.

З метою розробки пропозицій щодо стратегічного планування розвитку ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» було проведено комплексний аналіз поточної діяльності цього фітнес-центру, його ринкової позиції та конкурентного середовища.

ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» пропонує широкий спектр спортивних, реабілітаційних та релаксаційних послуг в Одесі, включаючи тренажерний зал (900 м²), 4 басейни, бійцівський ринг, лазневий комплекс, CrossFit та понад 30 групових програм. Клуб пропонує різноманітні індивідуальні та корпоративні абонементи з гнучкими умовами та можливістю «заморозки», хоча відсутність цін на сайті є недоліком.

Підприємство, зареєстроване у 2020 році зі значним статутним капіталом, демонструє стабільне фінансове зростання. Активи та доходи компанії значно збільшилися за період 2020-2024 років, що свідчить про позитивну динаміку розвитку.

Оцінка ринкової позиції за допомогою індексу MarketScore показала суттєве покращення: у 2024 році ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» досягло високого рівня ринкової потужності (категорія А), порівняно з попередніми роками.

Ринок фітнес-послуг в Одесі активно розвивається, адаптуючись до трендів цифровізації, персоналізації та інтеграції ментального/фізичного здоров'я. Основними конкурентами ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» в місті Одеса є Sport Life, Wellness & Spa Центр "Формула", Fitness Stadium та Strekoza Fitness.

SWOT-аналіз ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“» виявив сильні сторони у вигляді великої площі, наявності басейнів, бійцівського рингу та широкого спектру програм. Слабкі сторони включають відносно недавнє заснування та обмежену впізнаваність бренду. Можливості пов'язані зі зростаючим попитом, розширенням онлайн-послуг та корпоративною співпрацею, тоді як загрозами є висока конкуренція та економічна нестабільність.

SWOT-порівняння з конкурентами показало, що «Форма» має басейн, але поступається деяким конкурентам у наявності SPA та дитячих клубів, а також у розвитку онлайн-сервісів та мережі філій. За ціновим діапазоном «Форма» належить до середнього/преміум сегменту.

PEST-аналіз визначив, що на діяльність компанії впливають: політичні фактори (держпідтримка спорту), економічні (інфляція, доходи населення), соціальні (зростання свідомості щодо ЗСЖ, демографічні зміни) та технологічні (розвиток онлайн-платформ, нового обладнання та мобільних додатків).

На підставі проведених аналізів було розроблено програму стратегічного розвитку ТОВ «ФІТНЕС ЦЕНТР „ФОРМА“». Вона включає розширення спектру послуг, цифровізацію клієнтського досвіду, розширення клієнтської бази, позиціонування бренду, удосконалення внутрішніх процесів та вивчення можливості відкриття філії.

Прогнозований економічний ефект від реалізації стратегії на 2025–2027 роки показує значне зростання кількості клієнтів, загального доходу, операційного прибутку та рентабельності.

В умовах конкуренції спортивним організаціям необхідно зосереджуватися на інноваціях, розвитку спортивних брендів, залученні та утриманні талановитих кадрів, а також на формуванні міцних партнерських відносин. Ефективне використання цифрових технологій та соціальних медіа також є важливим чинником у сучасній конкурентній боротьбі.

Таким чином, для спортивних організацій, що прагнуть успіху в умовах конкурентного середовища, стратегічне планування є не просто бажаним інструментом, а життєвою необхідністю. Воно дозволяє не лише реагувати на виклики, а й активно формувати власне майбутнє, забезпечуючи стійкий розвиток та досягнення поставлених цілей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
2. Мельник А. Comparative analysis of modern strategic planning models and their integration with emerging technologies. *Економіка та суспільство*, 2024, 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116>
3. Олейникова О.О., Буцик В. О. Сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства. URL: https://economics.net.ua/files/science/ek_kiber/2018/119.pdf
4. Аванесова Н. Е.; Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017, 16 (1). С. 6-10. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/3.pdf
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне планування підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 368 с.
6. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 397 p.
7. Ansoff, H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 234 p.
8. Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 18th ed. McGraw-Hill Education, 2012. 1104 p.
9. Kotler, P. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 816 p.
10. Drucker, P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.
11. Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.
12. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. 406 p.

13. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
14. Фока О. В., Радиш, Я. Ф. До проблеми професійної моделі державних службовців у контексті соціальної відповідальності органів державної влади. *Економіка та держава*, 2008, №4. С. 61-63.
15. Ситник М. Ю. PEST-аналіз як інструмент розробки фінансової стратегії підприємств м'ясопереробної галузі. *Управління розвитком*, 2014, №14. С. 87-89.
16. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. жур.-Одеса*, 2020. Вип. 41. С. 307-312., 2020.
17. Дяченко Т.О. Основи менеджменту і маркетингу: Курс лекцій / Національний авіаційний університет. — К.: НАУ, 2004. — С. 60.
18. Крикавський Є.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2012. 255 с.
19. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2006. 164 С.
20. McKinsey Matrix. URL: <https://mckinsey.com>
21. Буряк Л.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 288 с.
22. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2017. 384 p.
23. Robbins, S. P., Judge, T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. Pearson Education, 2018. 768 p.
24. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
25. Фітнес клуб Форма: сайт. URL: <https://fitclub.com.ua/ua/clubs/forma/>.

26. Купити абонемент в Форма: сайт. URL: <https://fitclub.com.ua/ua/pass/forma/>
27. Онлайн-сервіс перевірки компаній Youcontrol: сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.
28. Як повномасштабне вторгнення вплинуло на фітнес-індустрію у 2022-2023 роках. URL: <rau.ua+2fitnessacademy.com.ua+2fitnessconnect.com.ua+2>
29. Перспективи розвитку сфери фітнесу на 2025 рік. FITNESSSERVICE: сайт. URL: [Школа фітнес інструктора - Перспективи розвитку сфери фітнесу на 2025 рік](#)
30. Українська фітнес-індустрія підсилює військо і ветеранів: що можна покращити. Армія INFORM: сайт. URL: [Українська фітнес-індустрія підсилює військо і ветеранів: що можна покращити – АрміяInform](#)