МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: «ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Ільченко Олександра Олександровича

Науковий керівник: Кургузенкова Л.А.
Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: Юхно Ю.О.
Кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (Протокол №3 від 16 листопада 2021р)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор

_____
(підпис)

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП ……...…… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ……... 6

1.1. Поняття діджиталізації та основні напрямки її розвитку…….…… 6

1.2. Переваги та умови цифрової трансформації управлінських процесів …… 11

1.3. Етапи та інструменти цифрової трансформації фізкультурно-спортивної організації …… 16

Висновки до розділу 1 ……...…….... 21

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ .....…... 22

2.1. Методи дослідження ……...…….. 22

2.2. Організація дослідження ……...…… 25

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «SPORTLIFE»……..27

3.1. Тенденції діджиталізації сфери фізкультури і спорту в Україні …… 27

3.2. Організаційно-економічна характеристика організації "Sport Life"…..…..35

3.3. Аналіз цифрових технологій для управління спортивною інфраструктурою досліджуваної компанії…..…….…… 41

3.4. Визначення напрямів вибору стратегії діджиталізації спортивного клубу..48

Висновки до розділу 3 ……..…..…… 54

РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ……55

4.1. Формування стратегії цифрової трансформації компанії.…… 55

Висновки до розділу 4 ……..…..... 59

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..……...….. 61

ВИСНОВКИ 63

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 66

ДОДАТОК

ВСТУП

Інформаційні технології в умовах сьогодення є окремим і самостійним науковим напрямом, який розширює межі свого використання у всіх галузях діяльності людини. Це є свідченням того, що діджиталізація стає невід'ємною складовою діяльності будь-якої сучасної компанії. Діджиталізація – це глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів та комунікацій компанії. Однією з основних причин діджиталізації є підвищення популярності соціальних мереж та інтернет ресурсів у споживачів. Через це більшість підприємців переводять свою діяльність, окремі з них переводять діяльність компанії на інтернет-платформи. Перехід сучасних організацій до ери цифрових можливостей призводить до необхідності діджиталізації управлінських процесів, запровадження цифрових продуктів з метою задоволення попиту на ринку. Цифрова економіка задає вектор, за яким розвиватимуться соціально-економічні системи мікро-, мезо-, макрорівнів у довгостроковій перспективі. Це викликає необхідність дослідження та всебічного аналізу процесів цифрової трансформації.

Актуальність теми. Цифрова трансформація, що раніше була пріоритетом для окремих інноваційних компаній, в умовах сьогодення є масовим явищем, а цифрові проекти – життєво важливими для успіху як регіонів і країн, так і окремих компаній. Фізкультурно-спортивні організації не є виключенням. Цифровізація управлінських процесів галузі фізичної культури і спорту дасть можливість ефективно використовувати автоматизований збір, обробку та передачу інформації для якісної організаційні форми підготовки спортсменів та фізкультурно-оздоровчої роботи з населенням. З огляду на зазначене, тема дипломної роботи актуальна та своєчасна.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дана атестаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з напряму теоретико-методологічних та прикладних аспектів застосування інноваційних

діджитал технологій у спортивному менеджменті та формування потенціалу розвитку фізкультурно-спортивної організації і шляхів його покращення.

Метою дослідження є формування теоретичних положень та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо діджиталізації управлінських процесів організацій сфери фізичної культури і спорту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання.**

- дослідити теоретичні основи діджиталізації управлінських процесів;

- визначити основні етапи та інструменти цифрової трансформації фізкультурно-спортивної організації;

- дослідити тенденції діджиталізації сфери фізкультури і спорту в Україні;

- провести аналіз цифрових технологій для управління спортивною інфраструктурою компанії "Sport Life";

- визначити напрями вибору стратегії діджиталізації спортивного клубу;

- запропонувати напрями розвитку діджиталізації управлінських процесів фізкультурно-спортивної організації.

Об'єктом дослідження є ключові чинники, що мають вплив на процес діджиталізації системи управління фізкультурно-спортивної організації.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні аспекти діджиталізації управлінських процесів спортивної організації, спрямованої на досягнення конкурентних переваг.

Методи дослідження. При проведенні досліджень та написанні атестаційної роботи були використані наступні методи:

1. Кількісне дослідження
2. Якісне дослідження
3. Метод анкетування
4. Метод спостереження.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що проведені дослідження формують передумови вибору стратегії діджиталізації управлінських процесів фізкультурно-спортивної організації, визначають напрями вибору стратегії

діджиталізації спортивного клубу та місце діджиталізації в системі формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації в сучасних умовах.

Практична значущість матеріалів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки і підвищення кваліфікації фахівців у сфері менеджменту спорту та перепідготовки керівників фізкультурно-спортивних організацій.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові положення вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених управлінню діяльністю компанії, системний підхід до аналізу його особливостей у формуванні стратегічних механізмів діджиталізації управлінських процесівфізкультурно-спортивної організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Поняття діджиталізації та основні напрямки її розвитку

Ми живемо в епоху цифрової революції, в якій практично кожна людина не може уявити своє життя без інтернету, гаджетів і сервісів, тобто без digital-технологій. Чим швидше вони розвиваються, тим швидше змінюється наша реальність, умови для життя, зокрема умови ведення бізнесу, який в епоху швидких змін не може працювати по старих засадах. Бізнес повинен змінюватися, інакше існує великий ризик залишитися позаду конкурентів. Тому, раніше або пізніше кожній компанії доведеться прийняти нові правила гри і випробувати на собі процес діджіталізації. Впровадження новітнього обладнання, IT-інструментів, програм і платформ формує конкурентні переваги сучасних компаній за рахунок оптимізації бізнес-процесів, а цифрові технології дозволяють утримувати компаніям конкурентні позиції на ринку.

Діджиталізація – це способи переведення будь-якого виду інформації в цифрову форму. Диджиталізацію стали визначати як одну з ознак сучасної епохи. Незабаром завдяки цьому процесу людство матиме єдину інфраструктуру, яка пов'язуватиме всі види діяльності суспільства. Діджиталізація представляє собою корінні перетворення, які виражені в глибокому проникненні цифрових технологій у бізнес-процеси, їх оптимізації, підвищенні продуктивності та поліпшенні комунікаційної взаємодії зі споживачами. Ключова ознака подібних трансформацій – значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів, скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку [57]. Внутрішньою метою цифрової трансформації є підвищення ефективності бізнес-процесів.

За даними статистики, цифрова економіка збільшує свою частку в усьому світі. Так, нині інтернетом охоплено 99% населення у віці 12-24 року, у віці 25-44 років – 94%, у віці 45+ – 54%. В середньому на кожного користувача припадає 2-3 типи Digital-пристроїв, а середньостатистичний користувач проводить на добу 138 хвилин у десктопному і 107 хвилин у мобільному інтернеті [16].

Найбільш інтенсивно діджиталізація проникає в організації, які тісно пов'язані зі споживачем. Лідерами використання Digital-технологій виступають: банківський сектор, retail, послуги телекомунікаційного зв'язку, промисловість тощо. Таким чином, масштабне проникнення інтернету в усі життєві сфери та зміна запитів з боку споживачів, стимулює трансформацію бізнесу – перехід від традиційної «продуктової» компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких знаходиться формування Digital-стратегії.

Дослідженням встановлено, що під діджиталізацією розуміється якісно новий тип інформаційних технологій, які не лише охоплюють, а й змінюють всі сфери сучасного життя. Хоча діджиталізація, або як її іще називають – цифровізація – перебуває на стадії формування, проте вже сьогодні вона володіє тим значним потенціалом, який надає компаніям і цілим країнам лідируючих позицій за ключовими напрямами соціально-економічного розвитку за умови його реалізації.

Розглянемо більш детально сучасні підходи до визначення цифровізації. Дослідження та аналіз даної проблеми показало, що українськими науковцями в сучасних умовах досконало не досліджено теоретичні аспекти діджиталізації, проте окремі з них висвітлені в наукових доробках таких вчених як: О. Абакуменко, О. Гудзь, Л. Лігоненко, С. Федюнін та інших. З'ясовано, що у бізнес середовищі часто ототожнюють поняття «цифрової трансформації» з «автоматизацією» та «оцифруванням даних». На наше переконання вищезазначені дефініції є лише складовими діджиталізації. Нарощування обсягів інформації і технологічних потужностей дало поштовх до розуміння, що самі по собі зібрані дані і системи автоматизації не дають позитивного ефекту, а вимагають додаткових ресурсів, уваги, обслуговування. Тому основну увагу було зосереджено на розбудові ефективних процесів використання всіх технологічних можливостей обробки даних з метою розвитку бізнесу та суспільства.

Встановлено, що термін «діджиталізація» вперше з'явився в США (digitalization), що перекладається, як процес перенесення інформації у цифрову

форму. Вперше термін «цифрова економіка» (digital economy) згадувався в науковій літературі в 1995 році. Однак, нині не існує єдиного визначення даного поняття. Досить часто digital economy ототожнюється з мережевою або інформаційною. У сучасній літературі існує декілька підходів до визначення сутності діджиталізації, найчастіше він означає «оцифрування», «приведення в цифрову форму». В таблиці 1.1 представлено основні підходи до визначення діджиталізації.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «Діджиталізація»

№	Поняття	Автор
1	Процес трансформації бізнесу для оцифрування операцій та формування нового розширеного ланцюга взаємодії. Завдання керівництва полягає в реенергетиці компанії, яка може бути успішною, охопивши потенціал всіх інформаційних технологій у всьому ланцюзі поставок	Лігоненко Л. [41]
2	Використання технології для кардинального підвищення продуктивності підприємств – стає гарячою темою для компаній по всьому світу. Керівники в усіх галузях промисловості використовують такі цифрові досягнення, як аналітика, мобільність, соціальні медіа та розумні вбудовані пристрої – та покращують їх використання такими традиційними технологіями, як ERP – щоб змінити відносини з клієнтами, внутрішні процеси та ціннісні пропозиції.	Мешко Н. [44]
3	заснований на можливостях сучасної IT-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнеспроцесів шляхом їх диджиталізації	Гудзь О., Федюнін С. [28]
4	процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах.	Абакуменко О. [20]
5	Фундаментальна трансформація всього бізнесу в світі через створення нових технологій на базі Інтернет, що має фундаментальний вплив на суспільство загалом.	Соколова Г. Б. [53]
6	Повна оцивровка всіх секторів економіки та суспільства, а також можливість збирати відповідну інформацію, аналізувати та переводити цю інформацію в дії. Зміни приносять переваги та можливості, але вони створюють абсолютно нові виклики	The IMD World Digital Competitiveness Ranking [13]
7	Процес використання цифрових технологій з одночасним поліпшенням системи обслуговування клієнтів.	А. Гуренко [29]

Аналіз таблиці 1.1 показав, що дефініція «діджиталізація» інтерпретується ученими як процес використання, застосування, перенесення та переведення

інформації у цифровий формат. Також під діджиталізацією розуміють систему збору, зберігання, аналізу даних та застосування штучного інтелекту з метою оптимізації бізнес-процесів. На підставі аналізу нами дано авторське визначення терміну « діджиталізація». Під ним ми розуміємо процес систематизації, використання, обробки інформації у цифровий формат, метою якого є вдосконалення обслуговування споживачів у бізнес-середовищі (рис. 1.1).

Завдяки здатності діджиталізації збирати, використовувати і аналізувати величезні обсяги цифрових даних, в сучасному світі вона розвивається з неймовірною швидкістю. Цифрові дані збираються на основі аналізу «цифрових слідів», які залишаються на різних цифрових платформах в наслідок активності підприємств, соціальних груп та фізичних осіб.

Рис. 1.1. Основні напрями розвитку діджиталізації

Як свідчать результати дослідження, обсяг глобального трафіку на основі Інтернет протоколу (IP) виріс приблизно з 100 гігабайт (ГБ) у день у 1992 році до більше ніж 45000 ГБ у секунду в 2017 році (рисунок 1.3). І це з урахуванням того, що сучасна цифрова економіка знаходиться лише на початковому етапі свого розвитку. Згідно з прогнозами науковців, в результаті появи дедалі більшої кількості нових користувачів в Інтернет-мережі та розширення Інтернету речей, обсяг глобального IP-трафіку до 2022 року досягне 150700 ГБ у секунду [31].

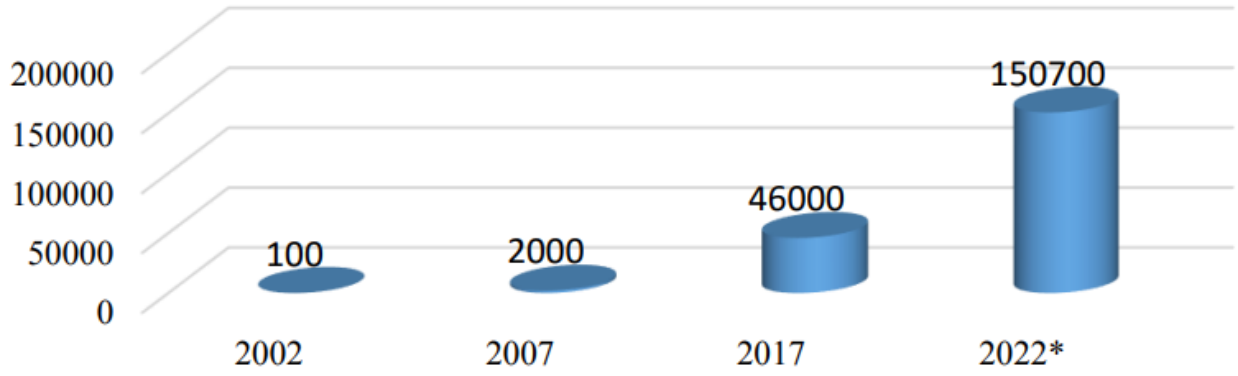

Рис. 1.2. Динаміка світового інтернет-трафіку Гбайт/сек (*прогнозовані дані) [31]

Ми вважаємо, що діджиталізація сприяє змінам у суспільстві, які мають як технологічний, так і економічний, і соціальний аспекти. Зокрема це пов'язано з перерозподілом функціонального навантаження між людиною й інформаційно-комунікаційними технологіями. Разом з тим, діджиталізація сприяє розширенню інформаційного простору, створюючи нові інформаційні продукти та зниженню інформаційних витрат. в епоху становлення процесів інформатизації та діджиталізації [33]. Це прискорює і спрощує пошук інформації, сприяє посиленню співпраці між компаніями, впливає на якість взаємодії між населенням країни і її урядом. Зміни в господарських процесах, переорієнтація виробництва зі створення матеріальних благ на надання послуг, глобалізація економіки відзначаються науковцями як найбільш фундаментальні ознаки розвитку нового типу суспільства в епоху становлення процесів діджиталізації [33].

Отже, нами проведено контент-аналіз поняття «діджиталізація», сформульоване власне бачення терміну, визначено, що використання діджиталізації має позитивний вплив для підвищення конкурентоспроможності сучасної компанії.

1.2. Переваги та умови цифрової трансформації управлінських процесів

Цифрова трансформація робить усі процеси більш прозорими; надає можливість відстежити здійснення тієї чи іншої операції; є перепоною для

реалізації різноманітних корупційних схем. Головні переваги цифрової трансформації для бізнесу полягають у підвищенні ефективності і скорочення часу на повторювані завдання за допомогою автоматизації процесів організації; поліпшенні комунікації з клієнтами, партнерами і співробітниками; нових можливостях для обслуговування клієнтів; підвищенні рівня конкурентоспроможності на бізнес-ринку за рахунок оптимізації процесів організації.

Поліпшення клієнтського досвіду. Клієнти - один з основних драйверів цифровізації. Кожен день вони взаємодіють з комерційними і державними компаніями, багато з яких вже почали трансформувати свою діяльність. У таких випадках клієнт бачить, що сучасні технології роблять процеси швидшими і простими, тому очікує таких змін і від інших підприємств.

Технології цифровізації дозволяють організувати максимально персоналізовану взаємодію з клієнтами. Цифрові канали зв'язку, штучний інтелект, роботизація - з усім цим ми вже стикаємося в нашому повсякденному житті. Наприклад, цифрова трансформація банків не могла обійтися без чат-ботів, а фармацевтика активно використовує в роботі сучасні мобільні пристрої.

Цифрова трансформація процесів оптимізує роботу співробітників підприємства, завдяки чому зростає продуктивність кожного окремого члена команди. Наприклад, автоматизація рутинних операцій надає більше часу для вирішення дійсно важливих і складних завдань.

Окрім вищезазначеного, цифровізація дає можливість компаніям бути швидким і гнучким: мінятися не тоді, коли є можливість, а тоді, коли є потреба. Цифрова трансформація бізнес-процесів спрямована на те, щоб компанії оперативно приймали рішення, блискавично адаптували роботу до вимог поточного моменту і задовольняли потреби клієнтів.

Цифровізація бізнесу відкриває дорогу до інноваційних способів розвитку підприємств. Так, наприклад хмарні технології дозволяють працювати над одним проектом кільком командам одночасно і ефективно використовувати ресурси компанії. Готові рішення дозволяють заощаджувати час на вирішення

завдань. Різні програми оптимізують роботу компанії і вимагають мінімальних витрат часу на їх впровадження та адаптацію. Запускати власний бізнес і розвивати його стало простіше завдяки величезній кількості інструментів, які надає цифровізація галузей і підприємств.

Акумулювання, структуризація і аналіз даних компанії можливий завдяки прогресивним цифровим технологіям, наприклад таким як, Big Data (великі дані) або Artificial Intelligence (AI, штучний інтелект). Вони спрямовані на обробку потоків інформації, на підставі якої можна приймати рішення, адаптувати пропозиції під конкретних клієнтів і прогнозувати їхню поведінку.

Діджиталізація також розширює можливості для співпраці підприємств. Так, наприклад завдяки сучасним технологіям географія вже не є перешкодою в роботі: вести бізнес і шукати партнерів можна в будь-якій точці земної кулі. А відкритий API робить співпрацю ще більш простим і зручним. Наприклад, в цифровізації фінансів, в т.ч. банківської сфери, програмні інтерфейси використовуються вже кілька років.

Також варто пам'ятати, що без цифровізації неможливо стати кращим або працювати з кращими. Провідні компанії вже зараз впроваджують стратегії цифровий трансформації в життя і хочуть співпрацювати з тими, хто відповідає їх рівню розвитку і розділяє їх цінності [37].

Окремо необхідно розкрити питання переваг цифровізації в умовах пандемії. Пандемія та локдаун так несподівано вплинули на компанії, що багато з них були не готові до цього. Організації зіткнулися з гострою необхідністю впровадження нових технологій для віддаленої роботи і перегляду своїх планів на майбутнє. В таких умовах цифрова трансформація стала необхідною ланкою між організацією та її успішним майбутнім. Адже основні проблеми організацій під час пандемії вирішуються за допомогою цифрової трансформації. Зокрема, віддалена робота стала поштовхом для перенесення IT-інфраструктури в хмару. Це вирішує проблему ефективної роботи в домашніх умовах, адже у персоналу з'являється безпечний доступ до корпоративних даних, інструментів і додатків. До того ж всі зустрічі, конференції та інші бізнес-комунікації з партнерами та

клієнтами перейшли в онлайн режим. З'явилося безліч платформ, де компанії можуть влаштовувати відеоконференції, чати для комунікації зі співробітниками, партнерами і клієнтами. Онлайн-навчання було і раніше, але тепер воно стало повноцінною альтернативою звичайного очного навчання. Автоматизація IT-процесів і бізнес-процесів спростила роботу персоналу. Відпала необхідність бути залученим в рутинні процеси.

Маючи ряд переваг, цифрова трансформація має також і певні труднощі. І головна складність стосується саме людей. Насамперед цифрова трансформація вимагає детального вивчення клієнта, його потреб, очікувань. У цифрову епоху клієнт використовує продукти і технології, які зручні і вигідні для нього. Також необхідна адаптація культури всередині компанії під нові стандарти. Компанія повинна пояснити, чому трансформація необхідна, впровадити нові методи комунікації та навчити персонал новими технологіями. З цим зазвичай і виникає найбільше труднощів [40]. Адже не всі співробітники розуміють необхідність нових технологій, не всі можуть швидко освоїти нові знання і навички. Важливо розуміти, що зміни стосуються також менеджерів і керівників компанії.

Бувають ситуації, коли співробітники не розуміють або не розбираються в змінах всередині компанії і замовчують про це. В результаті це веде до уповільнення процесу цифрової трансформації. Тому не варто недооцінювати важливість комунікації і фідбек. Чим краще менеджмент знає своїх співробітників, тим простіше впровадити нові технології.

Для здійснення цифрової трансформації необхідні і певні умови. І насамперед це – стратегія.

Співробітник компанії, який відповідає за цифрову трансформацію підприємства, зобов'язаний чітко розуміти її необхідність в даних умовах. Дослідження компанії Research показує, що 60% компаній, які обрали для себе шлях цифровізації, не мають відповідної затвердженої стратегії. І це є суттєвим недоліком таких структур, оскільки без чіткої стратегії та бачення неможливо успішно провести цифрову трансформацію компанії будь-якого розміру - необхідно точно розуміти, як саме цифрова трансформація допоможе

підприємству рухатися в потрібному напрямку і добиватися поставлених цілей [43]. Також відзначимо: цифрова трансформація - це довгостроковий проект, який вимагає системного і серйозного підходу. Навіть після успішного проведення такого складного процесу зупинятися не можна, потрібно постійно розвивати компанію з урахуванням нових технологій і розробок.

Розвиток сучасних технологій, які є основою цифровізації, характеризується цікавою особливістю: з кожним роком розробки стають все більш клієнто орієнтованими, тобто їх використання стає все більш простим і зручним. Наприклад, рішення для управління бізнес-процесами Creatio включає low-code інструменти, які дозволяють самостійно запустити систему і кастомизировать її під потреби підприємства, використовуючи призначені для користувача настройки.

Другою умовою здійснення цифрової трансформації є наявність вмотивованої команди. Насамперед, це мотивація топ-менеджменту і співробітників, відповідальних за трансформацію [50]. Члени команди повинні розуміти мету змін, перейнятися ідеєю того, що цифровізація - це не опція, це вимога сьогодення, і донести цю ідею до всього персоналу. Тільки в тому випадку, якщо команда усвідомлює всю важливість процесу, можливий підсумковий успіх.

Впровадження технологій цифровізації - це тільки один крок. Найчастіше власники підприємств і відповідальні за зміни відзначають, що найскладнішим є адаптувати команду до оновлених бізнес-процесів. Тому адаптація персоналу – наступний етап. Трансформація стосується кожного співробітника підприємства, в зв'язку з чим буде потрібно провести ряд заходів, які дозволять людям освоїти нові процеси і технології. До таких заходів належать тренінги та майстер-класи на яких персонал отримує необхідні навички для роботи в оновлених умовах. Також варто відзначити, що сучасні технології самі стають помічниками в адаптації: наприклад, розвиток UX дизайну робить інтерфейс програм інтуїтивно зрозумілим, а штучний інтелект допомагає швидше обробляти дані і приймати оптимальні рішення.

Відзначимо, що існують певні фактори, які перешкоджають процесу цифрової трансформації (рис 1.3.).

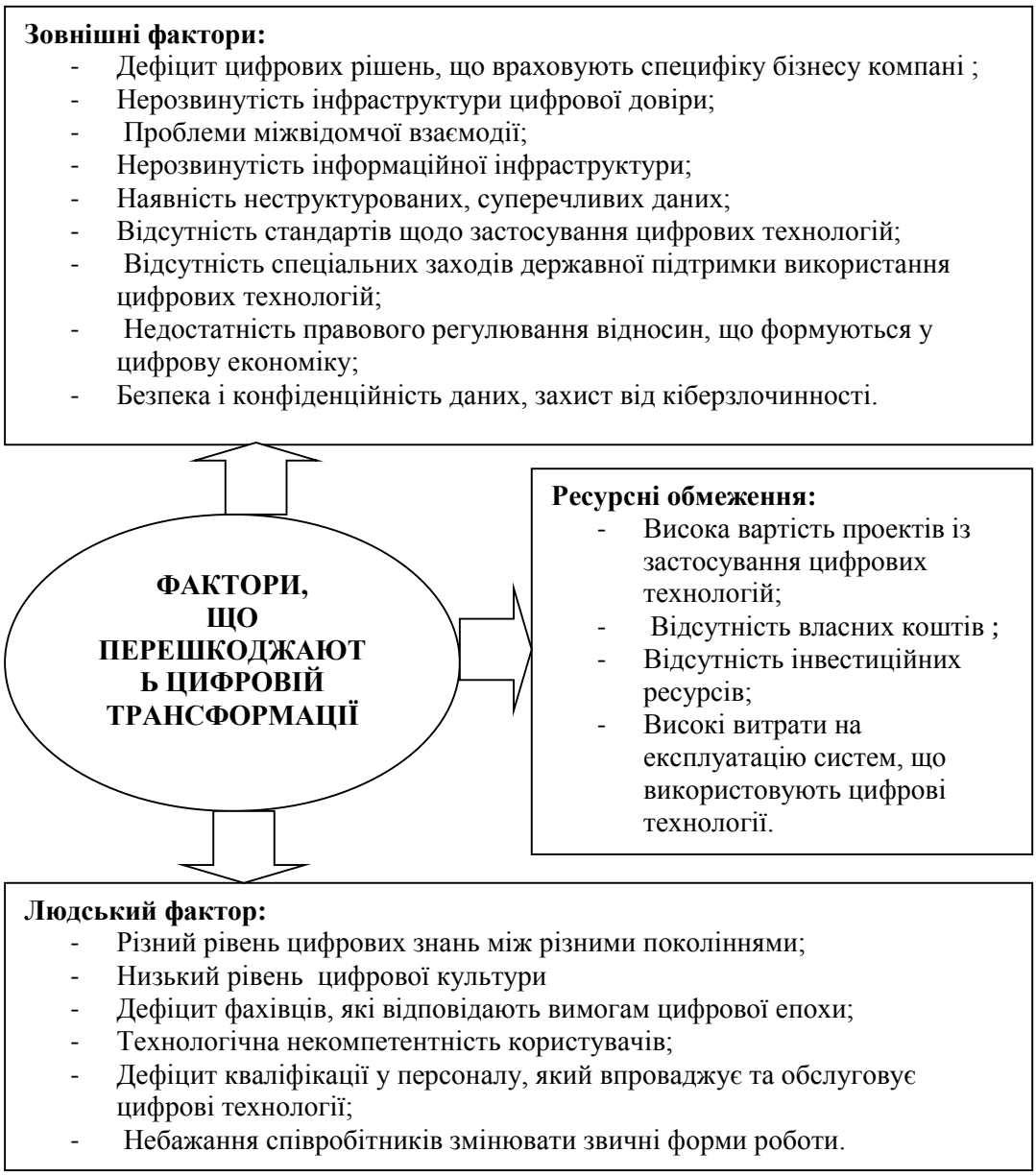

Рис. 1.3. Фактори, що перешкоджають цифровій трансформації в Україні

Вивірена до дрібниць стратегія, професійна команда і мотивовані співробітники - значна, але неповна частина елементів, необхідних для успішної трансформації бізнесу [55]. Система цифровізації також включає особливий інструментарій, в синергії з яким можливі якісні зміни.

Серйозними проблемами, поряд із кібербезпекою, є нерозвинутість цифрової інфраструктури, необхідний обсяг інвестицій, та дефіцит кваліфікованих кадрів. Зокрема відзначимо, в Україні попит на ІТ-фахівців

значно перевищує потенціал внутрішнього ринку. Не дивлячись та не, що щорічно українські заклади вищої освіти випускають близько 15-17 тис. фахівців ІТ напрямів, в країні щороку відкривається близько 40 тис. вакансій для айтішників.

Крім того, певна частина українських спеціалістів їде працювати за кордон, деякі працюють на фрілансі. Імміграційні квоти дозволять частково закрити потребу ринку у висококваліфікованих фахівцях [51].

1.3. Етапи та інструменти цифрової трансформації фізкультурно-спортивної організації

Цифрова трансформація полягає у використанні сучасних діджитал технологій для підвищення продуктивності і цінності підприємства в сучасному світі. Основними результатами такого перетворення можуть бути: скорочення витрат, поліпшення якості послуг і продуктів та збільшення продуктивності. Згідно з результатами останніх досліджень, проведених компанією Ernst & Young [4], цифровізація має найбільший вплив на такі складові елементи бізнесу, як управління внутрішньою інфраструктурою компанії та взаємовідносини з клієнтами. У міру збільшення кількості пропозицій, таких як послуги, відносини з клієнтами посилюються та перетворюються у довгострокову співпрацю, результатом якої виступає задоволення потреб. Дослідження компанії KPMG показують, що у 61% компаній цифрові технології сприяли зростанню конкуренції в їхньому бізнесі з боку нових гравців. В умовах сьогодення близько 45% компаній у світі мають стратегію цифрового розвитку.

Дослідження наукових літературних джерел показало, що науковці виділяють наступні способи впливу цифровізації на зміну компаній [3]:

– оптимізація існуючих бізнес процесів (наприклад, оптимізація витрат);

– трансформація існуючих бізнес процесів (наприклад, розширення існуючого бізнесу);

– розроблення нових бізнес моделей (наприклад розробка нових продуктів/послуг).

Цифрова трансформація (Digital Transformation) фізкультурно-спортивної організації може відбуватися на рівні окремих її елементів або всієї бізнес-структури. Цифрова трансформація (Digital Transformation) бізнес-моделі може відбуватися на рівні окремих її елементів або всієї бізнес-моделі. У рамках цифрової трансформації бізнес компанії засоби забезпечення та технології (наприклад, великі дані) використовуються для створення нових програм або служб. Ці чинники потребують навичок, які дають змогу збирати, обмінювати та дані. Оцінені параметри використовуються для ініціювання нових процесів у межах сучасної компанії.

У 2017 р. економістами Д. Шальмо та К. Уільмсом з німеччини розроблено послідовність етапів (фаз) цифрової трансформації компанії, зображену на рис. 1.3.

Як можна побачити на рис.1.3., першим етапом цифрової трансформації компанії є цифрова реальність (Digital Reality). На даному етапі аналізується і оцінюється сучасний стан цифрової трансформації компанії в різних сферах її діяльності. Наступним кроком виступає етап, який умовно називають «цифрові амбіції» (Digital Ambition). На даному етапі визначають основні цілі щодо трансформації, зокрема ті, що стосуються часу, простору, якості, фінансів. Третя фаза називається цифровий потенціал (Digital Potential). В рамках даного етапу встановлюються найкращі практики та чинники, що сприяють розвитку цифрової трансформації. Це є початковим етапом у плані формування цифрового потенціалу та дизайну майбутньої цифрової трансформаційної моделі компанії. Четвертий крок – цифрова адаптація (Digital Fit), де відбувається аналіз варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, проводиться їх оцінка і порівняння з існуючою бізнес-моделлю. Ми визначаємо бізнес-модель як підприємство, що створює цінність для споживача й отримує від цього прибуток. Підприємства можуть пропонувати різні продукти, послуги або технології, але якщо підходи до їх створення є подібними, вони функціонують за одним типом бізнес-моделі.

Завершальним етапом цифрової трансформації є цифрова реалізація (Digital Implementation). Вона включає у себе доопрацювання й упровадження розробленої цифрової бізнес-моделі. Фаза також включає у себе розроблення цифрового досвіду клієнта і цифрової мережі створення вартості, що описують інтеграцію з партнерами. Також на даному етапі визначаються ресурси і можливості.

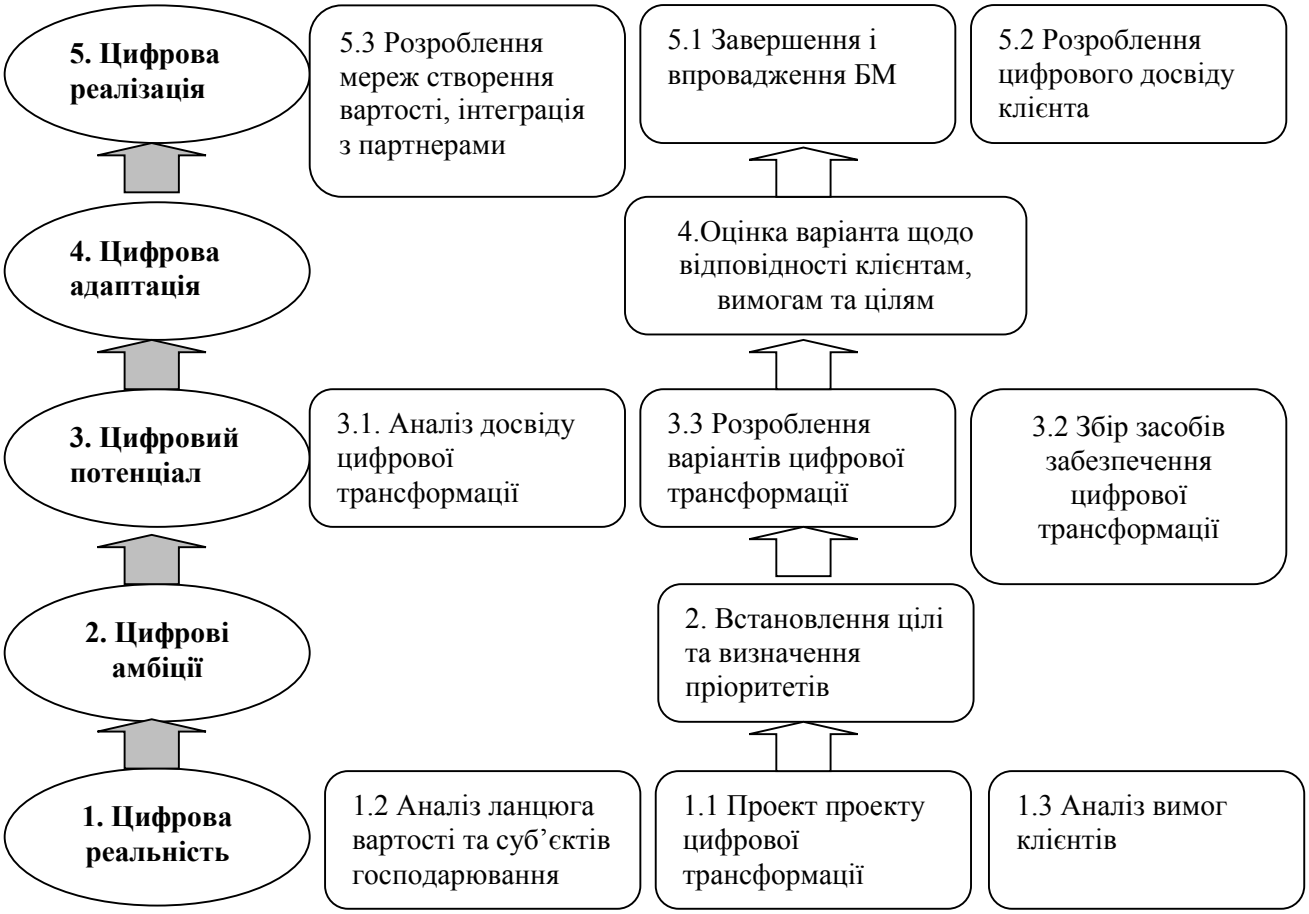

Рис. 1. 3. Етапи процесу цифрової трансформації фізкультурно-спортивної організації

На підставі вивчення літературних джерел, ми виділяємо наступні етапи цифрової трансформації фізкультурно-спортивної організації.

1 етап - підготовка. На даному етапі необхідно сформулювати основні причини для цифрової трансформації компанії; скласти загальне розуміння і план трансформації. Також важливо проаналізувати те, наскільки бізнес-процеси готові до нових технологій.

2 етап - планування. Тут важливо спланувати які процеси зміни торкнуться компанії в першу чергу. У плані повинні бути чітко прописані учасники цифрової трансформації, процеси, цілі і терміни. Цифрова трансформація матиме ефект, якщо вона торкнеться всіх бізнес-процесів.

3 етап - залучення персоналу в трансформацію. Оскільки цифрова трансформація торкається не тільки бізнес-процесів компанії, а й співробітників, тому важливо залучити співробітників в зміни, оцінити їх навички і знання і при необхідності відправити їх на курси.

4 етап - діджіталізація даних і документів. Цифрова трансформація передбачає доступність і ефективність даних і документів. Для цього необхідно забезпечити електронний документообіг і зберігання даних в хмарі.

5 етап - перевірка і впровадження нової операційної моделі. На цьому етапі вводяться в експлуатацію нові системи, модернізуються і оптимізуються IT-архітектура і процеси.

6 етап - формування або оновлення бізнес-моделі компанії. Після здійснення цифрової трансформації про це необхідно сповістити існуючих і потенційних клієнтів і партнерів. Для цього потрібно буде адаптувати підхід до позиціонування та логістики компанії.

Категорії інструментів, які використовуються в процесі цифрової трансформації бізнес-моделі, представлено на рисунку 1.4.

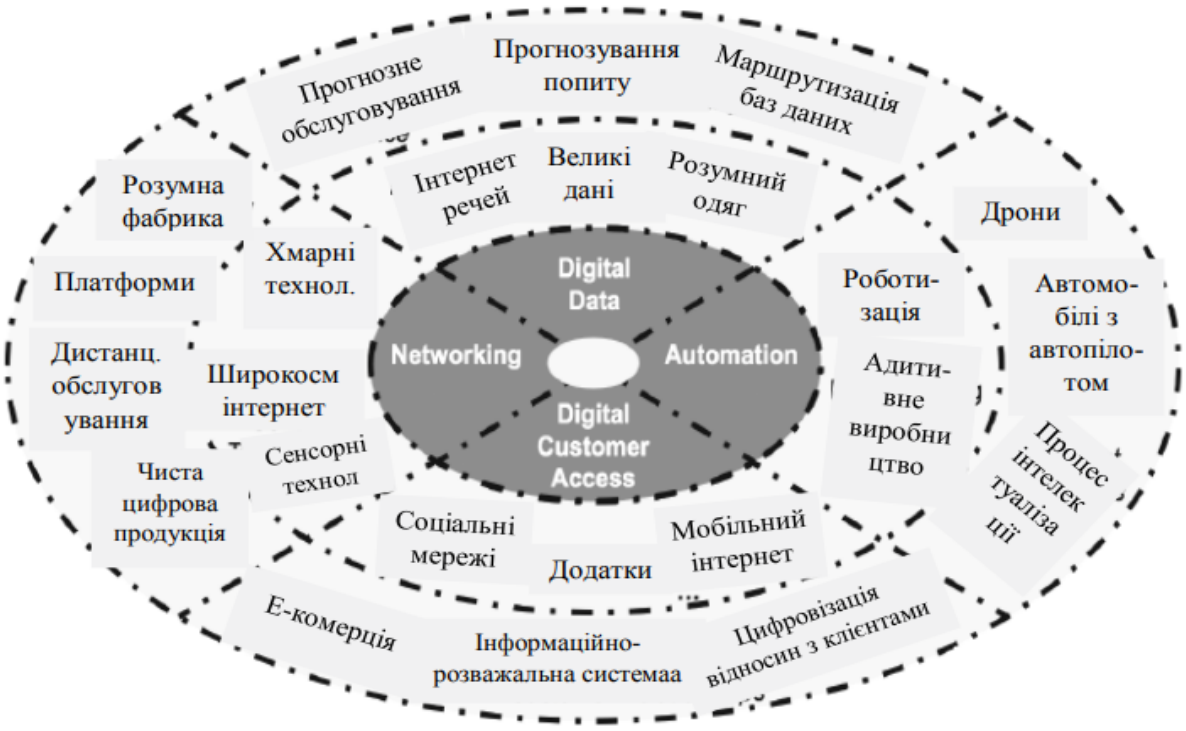

Рис. 1.4. Інструменти цифрової трансформації

Наведемо приклади конкретних інструментів цифрової трансформації. Наприклад, програмне забезпечення Creatio розроблено на основі двох сучасних концепцій: управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM). Автоматизація дій, Інтелектуальне функції, застосування принципів Agile - це лише мала частина того, що пропонує Creatio для ефективної цифровізації підприємств.

Хмарні технології, зручний інтерфейс, готові рішення для інтеграцій та інші прогресивні технології роблять продукти на платформі Creatio незамінними в роботі великих та середніх підприємств. А численні інструменти для користувача настройки системи дозволяють компаніям бути гнучкими і швидко змінювати бізнес-процеси в залежності від змін кон'юнктури. Надалі темпи і масштаби цифровізації будуть тільки збільшуватися.

Висновки до розділу 1

Дослідженням з’ясовано, що однією з ознак сучасності є діджиталізація, яка представляє собою проникнення новітніх інформаційних технологій у всі сфери діяльності, у тому числі бізнес-процеси. Діджиталізація сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній, покращенню комунікаційної взаємодії між компанією та клієнтами. Найінтенсивніше діджиталізація проявляє себе в організаціях, які тісно пов'язані зі споживачем. Встановлено, що нині діджиталізація управлінських процесів вітчизняних компаній перебуває на етапі формування, при цьому уже володіє тим потенціалом, який надає компаніям лідируючих позицій за ключовими напрямами соціально-економічного розвитку за умови його реалізації.

У науковій спільноті виділяють такі наслідки цифровізації для сучасних компаній: оптимізація та трансформація існуючих бізнес процесів, розроблення нових бізнес моделей. Цифрова трансформація фізкультурно-спортивної організації може відбуватися на рівні окремих її елементів або всієї бізнес-структури. Економістами та управлінцями сформовано наступну послідовність етапів цифрової трансформації спортивної організації: аналіз і оцінка сучасного стану цифрової трансформації компанії; визначення основних цілей щодо трансформації; визначення найкращих практик та чинників, що сприяють розвитку цифрової трансформації; аналіз варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, їх оцінка і порівняння з існуючою бізнес-моделлю; цифрова реалізація, що має на меті доопрацювання й упровадження розробленої цифрової бізнес-моделі.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Впровадження і розвиток цифрових методів господарювання ─ характерна риса сучасних економіки і менеджменту. В цих процесах значну роль відіграють фундаментальні та прикладні дослідження, зокрема застосовувані методи.

Вхідним моментом науково-дослідницької роботи є: проблеми, визначені дослідником як об'єкт вирішення;

- методи, закони, закономірності, моделі тощо.;

- новітні результати, отримані вітчизняними та зарубіжними дослідниками в певній науковій темі;

- наукова інформація, яка є основою для формування нових знань.

Вихідним моментом дослідження є виявлення проблеми. У загальному випадку під терміном «проблема» ми розуміємо протиріччя в пізнанні, що характеризується невідповідністю між новими фактами і старими способами їх пояснення. У наукових дослідженнях вирішення проблеми передбачає отримання нових знань з метою розвитку теорії і вдосконалення практики в менеджменті .

Метод (від грец. Methodos - шлях, спосіб дослідження, навчання, дії) ─ це прийом мислення або практичної дії, а також засіб або інструмент для дослідження будь-якого об'єкта. Це певна сукупність стійких правил, призначених для досягнення будь-якої мети . Вибору методів досліджень сприяє їх класифікація. Ефективність наукового методу визначається можливістю отримати рішення проблеми за кінцеве число кроків. Науковий метод характеризується:

- простою (економічністю), тобто досягненням наукового результату при мінімальній кількості дій;
- еврістичністю, тобто його здатністю привносити новий результат, який може бути використано в нові області даної науки або в інших областях знань.

Проведення наукових досліджень - завдання, що вимагає широкого кругозору і глибинних знань з економіки, менеджменту, соціології та інших дисциплін, а також за методами організації наукових досліджень. При цьому логіка дослідження, що дозволяє усунути суб'єктивізм при застосуванні неформальних методів, збалансувати застосування теоретичних і емпіричних методів, інтерпретувати отримані результати, є домінантою наукового пізнання.

Логічні методи досліджень поділяються на кількісні і якісні. Кількісні методи дослідження базуються на використанні вимірюваних величин, виражених, як правило, в числах. До числа кількісних методів відносять математичні та статистичні методи. Якісні методи досліджень базуються на словесних описах, інтерпретації, тлумачення і поясненні властивостей і характеристик досліджуваного об'єкта.

У нашій кваліфікаційній роботі ми застосовували такі методи як: метод пізнання, гіпотези, дедукції, узагальнення, зіставлення і порівняння, анкетування та логічного обґрунтування.

Групу логічних методів становлять методи, що дозволяють на основі логічних заключень знайти рішення проблем і отримати результати. Вона включає такі методи пізнання як класифікація, узагальнення, дедукція та індукція, аналіз і синтез, зіставлення і порівняння, метод логічного обґрунтування і деякі інші. Однією з характерних особливостей застосування логічних методів є суб'єктивізм.

Залежно від того, на якому рівні рівня пізнання перебувають методи, виділяють методи емпіричного і теоретичного рівнів. До емпіричного рівня відносять знання, отримане в результаті матеріальної практики або завдяки деякому безпосередньому контакту з дійсністю. Емпіричними методами називають методи пізнання реальності, що діють на рівні досвіду, наприклад спостереження, вимірювання, експеримент (рис.2.1).

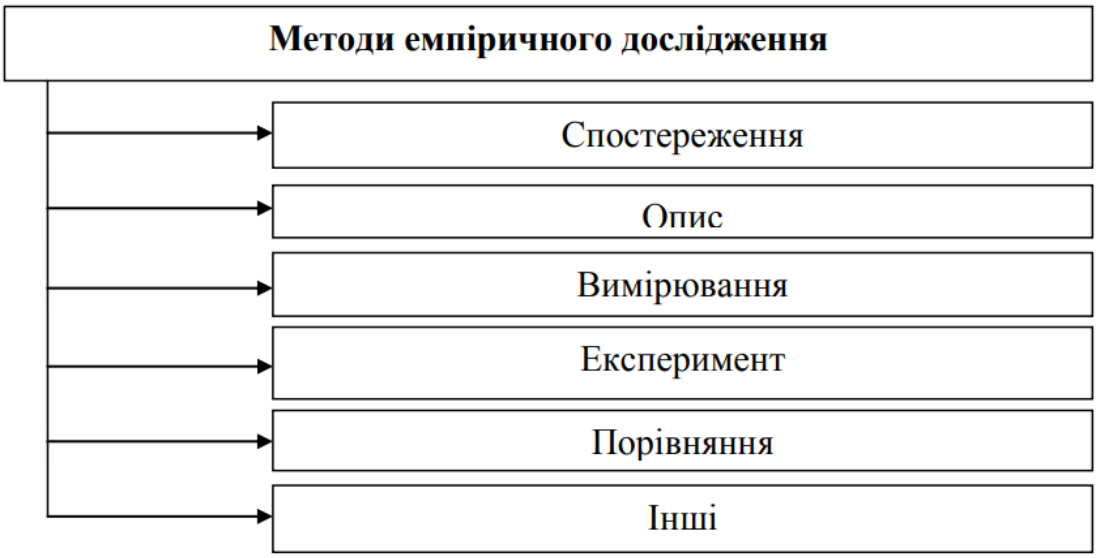

Рис.2.1. Методи емпіричного дослідження

Теоретичне знання є результатом узагальнення, абстрагування, введення ідеалізованих об'єктів, математизації тощо. До числа теоретичних методів відносять використання аналогії, гіпотези, інтерпретації, різноманітних моделей, а також історичний і еволюційний аналіз в менеджменті (рис.2.2).

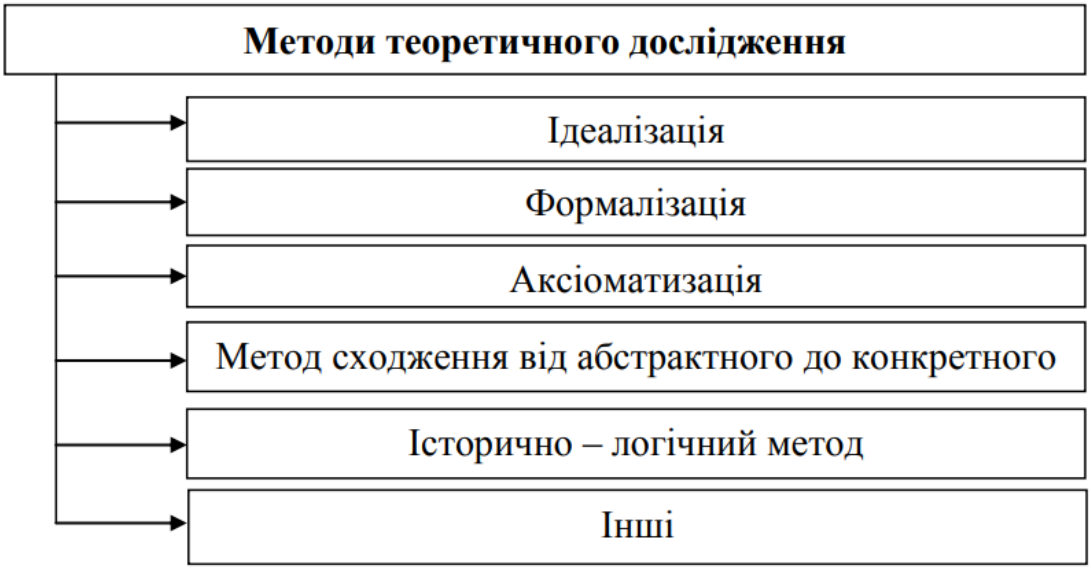

Рис.2.2. Методи теоретичного дослідження

Крім вищезазначених методів дослідження нами застосовувалися й інші методи. Зокрема на етапі збору фактичних даних і їх первинної систематизації було використано метод опитування, який ми проводили шляхом опитування за допомогою анкетування.

Опитування є методом масового збирання інформації за допомогою анкети, яке дозволяє отримати як фактичну інформацію, так і оцінні дані. Проводиться опитування в усній або письмовій формі. В нашому дослідженні ми здійснювали опитування шляхом створення та поширення анкети, на питання якої було запропоновано відповісти клієнтам спортивного клубу – об'єкта дослідження. При створенні анкети опитування нами було сформульовано ряд запитань, які відповідають поставленій меті.

Вивчаючи економічні явища за допомогою різних методів, одночасно необхідно порівнювати отримані результати, виявляти повторювані закономірності, аналізувати ці явища з різних точок зору, отже, уникати однобокості одержуваних висновків. Ускладнення і розширення предмета дослідження, нові запити практики змушують звертатися до більш точних, надійних і строгих методів дослідження, до яких відносяться математичні, математико-статистичні, кібернетичні та інші.

2.2. Організація дослідження

Щоб досягнути поставленої мети, яку було поставлено на початку виконання кваліфікаційної роботи, ми сформували наступну етапність організації дослідження.

На початку ми досліджували теоретичні основи діджиталізації управлінських процесів. Зокрема вивчали та порівнювали поняття діджиталізації, визначені різними науковцями. Основні напрями, за якими доцільно здійснювати діджиталізацію, нами було досліджено у першому розділі кваліфікаційної роботи. Окрім того нами досліджувалися переваги та умови цифрової трансформації управлінських процесів , та етапи й інструментарій здійснення цифрової трансформації безпосередньо в фізкультурно-спортивної організації. На другому етапі наукового дослідження ми вивчали можливості щодо ормування стратегічних альтернатив діджиталзації фізкультурно-спортивної організації «Sportlife». Зокрема нами було досліджено загальні тенденції діджиталізації сфери фізкультури і спорту в Україні, а також дано

організаційно-економічну характеристику організації "Sport Life" та здійснено аналіз цифрових цифрових технологій для управління її спортивною інфраструктурою.

На третьому етапі нами розглянуто напрями розвитку діджиталізації процесів управління фізкультурно-спортивної організації, зокрема запропоновано етапи стратегії діджитлізації спортивної організації та надано практичні рекомендації щодо діджиталізації управлінських процесів спортивно-фізкультурної організації.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «SPORTLIFE»

3.1 Тенденції діджиталізації сфери фізкультури і спорту в Україні

Аналіз наукових та аналітичних матеріалів з питань цифрової трансформації показав, що розуміння діджиталізації в Україні відрізняється від загально світового розуміння. Так, в Україні поняття “цифровізації” пов’язане здебільшого зі створенням та використанням нових електронних сервісів, метою яких є збір і аналіз даних з різних фізичних об’єктів, а також закупівлею імпортного обладнання – порівняно сучасного і, бажано, недорогого [21]. При цьому поза увагою лишаються питання зміни підходів до проектування, виробництва, збуту та експлуатації цих фізичних об’єктів, що закладено в концепцію Індустрії 4.0 . На нашу думку, це і є ключовою проблемою, оскільки економічний ефект цифровізації промисловості може мати різносторонній характер: цифровізація способів організації виробництва і технологічних процесів; цифровізація засобів праці з кращими якісними характеристиками.

Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму, у 2019 році Україна посіла 60 позицію серед 100 країн світу за рівнем розвитку технологій і інновацій. Тобто, Україна відноситься до країн, що відстають. І поки прогресивні країни прагнуть перейти до шостого технологічного укладу з нанотехнологіями, наноматеріалами, біоінженерією та когнітивними науками, Україна зосередилася у третьому технологічному укладі минулого століття. Навіть рівень автоматизації в українській промисловості поки що нижче середнього. І це при тому, що в країні не бракує ні фахівців з вищою освітою, ні докторів наук, ні реєстрованих щорічно патентів.

Рівень цифровізації економіки України істотно різниться, залежно від конкретної галузі [5]. Наприклад, в таких сферах, як логістика, фінансові послуги, надання послуг зв’язку українські компанії використовують досягнення інформаційних технологій на рівні із закордонними компаніями. Разом з тим, у є ряд вітчизняних галузей, інтенсивність використання цифрових

технологій якими є вкрай низькою. Така ситуація є причиною істотного відставання у продуктивності праці в ряді галузей. Дані в таблиці 3.1. красномовно підтверджують факт того, що Україна значно відстає від європейських країн в аспекті діджиталізації: електронною торгівлею в Україні займається 4% компаній, у той час коли в Європі цей показник складає 7%; онлайн покупки здійснюють лише 23% українців проти 55% європейців; 10% вітчизняних компаній використовують у своїй діяльності CRM-системи, у той час як в Європі цей показник досягнув рівня 33%.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика використання деяких цифрових сервісів в Україні та ЄС , %

Назва цифрового сервісу	Україна	ЄС
Електронна торгівля у роздрібній торгівлі	4	7
Люди, які здійснюють покупки онлайн	23	55
Люди, які отримують послуги онлайн	29	48
Організації, які використовують CRM-системи	10	33

За оцінками [27] , рівень витрат вітчизняних підприємств на розробку нових технологій і продуктів, у порівнянні зі світовими лідерами, є абсолютно незадовільним і катастрофічним, якщо його оцінити з позиції перспектив розвитку країни.

Окремо хочеться наголосити на такому факторі, що перешкоджає цифровій трансформації, як відсутність фінансових коштів на розвиток діджиталізації (табл.3.2). Хоча частка IT індустрії в Україні зростає, проте вона є меншою 0,5% загального обсягу капітальних інвестицій в економіку.

Таблиця 3.2

Інвестиції на одного працюючого у виробництві та ІТ-індустрії, на $1 на рік

Країна	Переробна промисловість	ІТ-галузь
Болгарія	4,0	1,7
Естонія	7,0	1,8
Латвія	6,4	0,9
Литва	4,5	1,9
Польща	5,7	2,0
Румунія	6,9	2,0
Словенія	8,2	2,3
Україна	**1,8**	**0,7**
Чехія	6,9	2,4

Джерело: [56]

Експерти Voxukraine оцінюють, що середня сума інвестицій на одного працюючого в ІТ-індустрії є майже в 2,5 рази меншою, ніж у переробній промисловості [61]

За результатами дослідження Світового банку, зростання проникнення Інтернету у країні на 10% призводить до зростання ВВП на 1,4% [10]. У щорічному звіті Міжнародного союзу електрозв'язку представляється індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, складовими якого є багато чинників, зокрема можливості для доступу в Інтернет, використання Інтернету і рівень навичок роботи з Інтернетом. В останньому звіті за 2017р. Україна посідає 79 місце зі 17683, причому у 2016р. було 78 місце. Для порівняння: Росія у цьому рейтингу займає 45 місце, Білорусія – 32, а Естонія – 17. Такий стан речей пояснюється тим, що низка процесів цифровізації в українській економіці почалася значно пізніше, ніж в європейських країнах, і це відставання спостерігається досі.

Нами також було проаналізовано рівень цифровізації України через показник залученості українців до використання Інтернету для власних потреб. Дані показника по Україні було порівняно з загальносвітовим та показником в країнах Євросоюзу (рис. 3.1.)

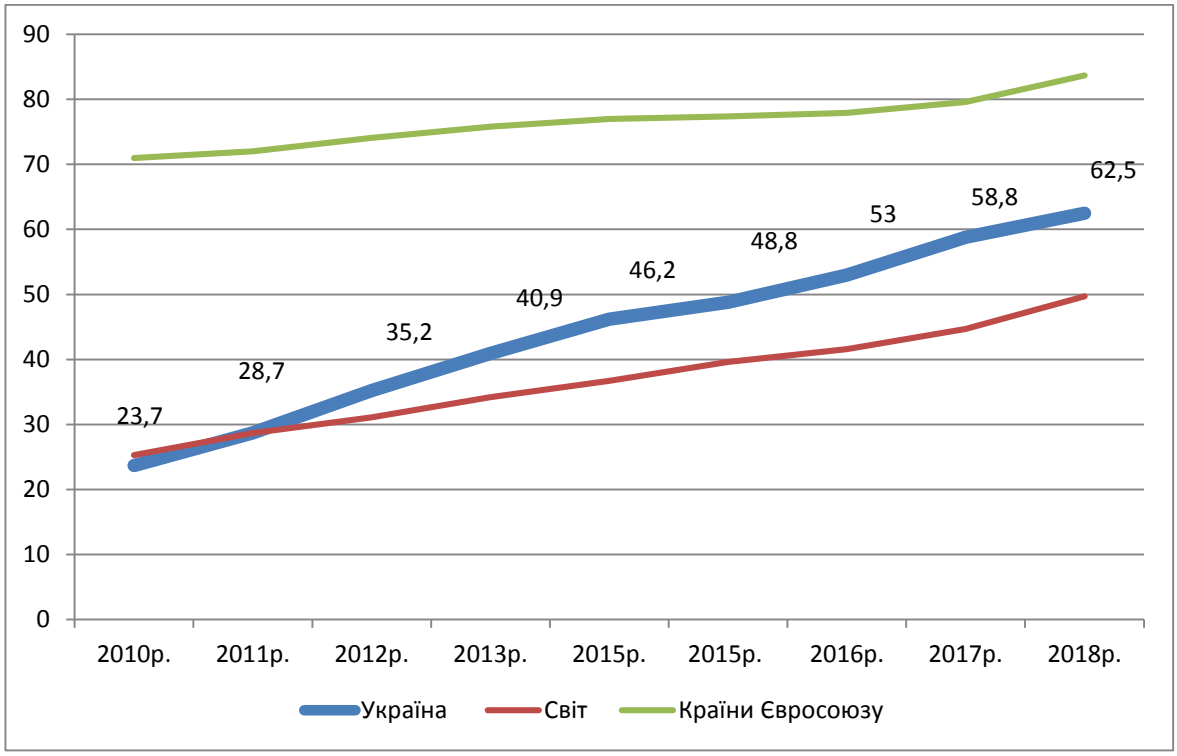

Рис. 3.1. Частка людей, які користуються Інтернетом, %

Джерело: [5]

З рис.3.1. можемо побачити, що рівень використання інтернету українцями є значно нижчим, ніж в країнах Євросоюзу, але вищим за загальносвітовий показник. Відносно невисокий показник охоплення, на нашу думку, можна тією обставиною, що особливістю нашої країни є істотний розрив поколінь у контексті інтенсивності використання цифрових технологій. Тобто, ті українські родини, в яких вагому роль відіграють представники старшого покоління, не користуються Інтернет-сервісами. Так, частка Інтернет-користувачів старших за 55 років в Україні збільшилася за три роки з 12% до 15%. Проникнення у віковій категорії 55-64 роки сягає сьогодні 44%, користуються Інтернетом 15% українців старше 65 років [25].

Як зазначалося в п.1.2., на рівень діджиталізації країни впливає, у тому числі, цифрова культура населення, яка починає формуватися, здебільшого, у

школі. За даними Мінцифри України, 40% українських шкіл не мають якісного підключення до Інтернету. Так, з 16 317шкіл в Україні мають підключення до Інтернету за допомогою оптоволоконних технологій лише 9 773 (60%), решта 6 544 (40%) - не мають. Кількість шкіл України, які не мають якісного підключення до Інтернету у розрізі областей представлено на рис. 3.2.

Рис.3.2. Кількість шкіл,які не мають підключення до оптики в Україні

Джерело: [45]

Для української економіки тренди цифровізації пов’язані з серйозними викликами, оскільки питання формування цифрової економіки стають для України питаннями її національної безпеки і конкурентоспроможності на світовому ринку (зовнішні виклики), а також питаннями рівня і якості життя населення України (внутрішні виклики). Відставання України за темпами і масштабами цифровізації від країн-сусідів може призвести до того, що Україна опиниться на узбіччі науково-технічного прогресу, що в свою чергу позбавить Україну перспектив інноваційного розвитку і істотно знизить конкурентоспроможність як окремих вітчизняних компаній, так і всієї української економіки на світовому ринку.

Особливістю української ІТ-індустрії є нерівномірний географічний розподіл учасників ІТ ринку. З'ясовано, що найбільше число працівників ІТ-галузі зосереджено в п'яти українських містах: Дніпропетровську, Києві, Львові, Харкові, Одесі, де працює близько 85% всіх програмістів. Сфера інформаційних технологій в Україні базується переважно на працівниках-ФОПах. За даними [62], число фізичних осіб-підприємців у сфері інформаційних технологій з 2016р. по 2020 рік зросло на 45% (на 40,7 тис.), у той час коли загальна кількість приватних підприємців скоротилося на 8%. Таким чином позитивна динаміка є характерною лише для сфери інформаційних технологій. В інших типах діяльності динаміка є негативною. Популярність видів економічної діяльності в ІТ-сфері відображає рис. 3.3. З рисунка 3.3 можна побачити, що у сфері оброблення даних, яка безпосередньо пов'язана з діджиталізацією, працює лише 12% ІТ фахівців, що є достатньо низьким показником.

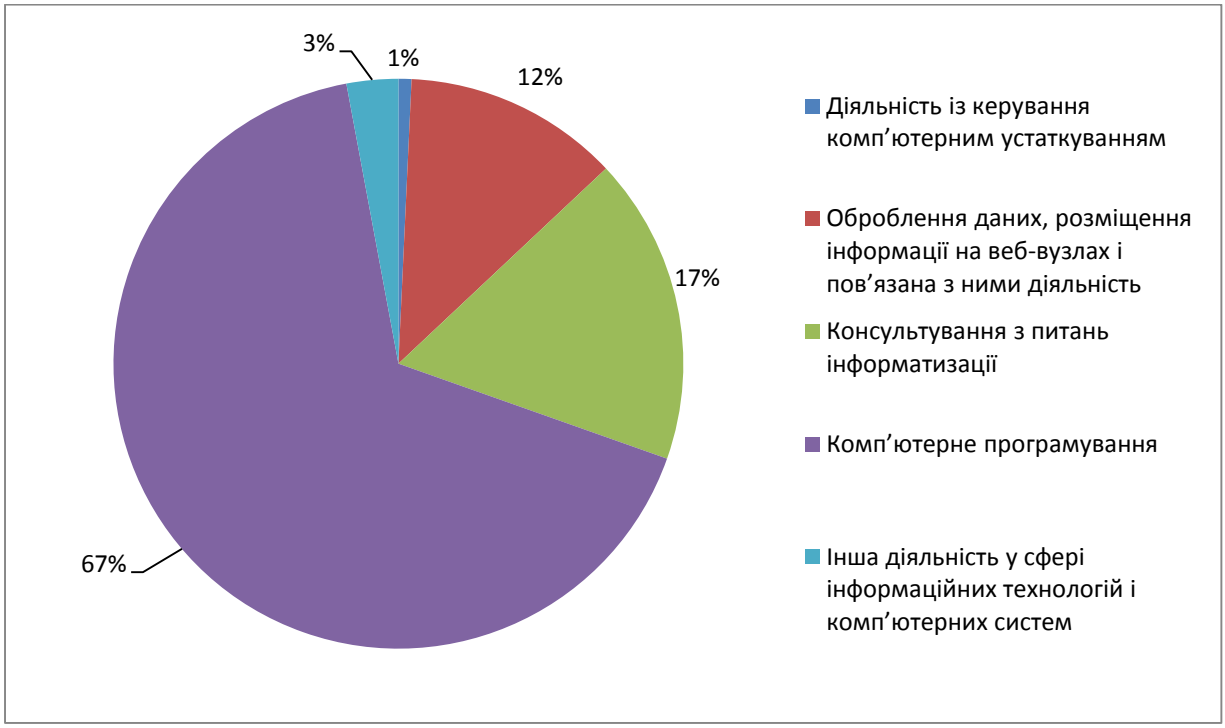

Рис.3.3. Популярність видів економічної діяльності в ІТ-сфері України у 2020 році; Джерело: [34]

Окрім того відзначимо, що 90% українських ІТ-спеціалістів працюють саме на засадах аутсорсингу, а не як розробники власних ІТ-продуктів, тобто ІТ-галузь в Україні – це переважно експортно-орієнтований аутсорсинг, коли

українські компанії виконують роботу для іноземних замовників, які вже випускають програмний продукт під своїм брендом. Це є невтішним висновком для українського суспільства [32].

Цифровий вектор розвитку країни обумовлює організаційні зміни у всіх сферах українського суспільства, у тому числі – сфері фізичної культури і спорту. Сучасний розвиток спорту у всьому світі неможливий без використання інформаційних технологій Розуміння важливості діджиталізації для розвитку сфери фізкультури ти спорту, сприяло затвердженню Урядом Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, у якій передбачена діджиталізація цієї сфери.

Головна проблема, яку покликана вирішити діджиталізація - це відсутність достовірних статистичних даних сфери, на основі яких можна виявляти проблемні питання, здійснювати моніторинг діяльності спортивних компаній та вживати оперативних заходів, спрямованих на впровадження якісних змін. Використання електронних технологій дозволить повернути національним спортивним федераціям інституційну спроможність, спростить звітність, зробить їх діяльність прозорою та публічною, що знизить корупційні ризики; проводити на високому організаційному рівні міжнародні спортивні змагання в Україні, допоможе ефективній взаємодії між організаторами змагань та органами влади [35]. Використовуючи технології штучного інтелекту та на основі аналізу кількісних показників можна встановлювати зв’язки між різноманітними параметрами та будувати прогнозні моделі запланованих заходів для впровадження ефективних управлінських рішень. Отже, процес діджиталізації сфери фізичної культури і спорту дозволить вирішити проблеми, пов’язані з налагодженням оперативної комунікації, отриманням оперативних даних, проведенням узгоджувальних процедур, сприятиме прозорості діяльності сфери. Електроні технології прискорять впровадження системи адресного фінансування споживачів послуг та дозволять перерозподілити частину видатків від утримання установ, що надають фізкультурно-оздоровчі послуги. Для заохочення тренера за високі спортивні досягнення спортсмена вихованця, планування його кар’єри

тощо існує необхідність створення інструмента взаємодії у форматі тренер-спортсмен-держава, яким може стати електронний паспорт спортсмена.

З метою оцінювання спортивного потенціалу кожної людини, стратегією передбачено розроблення механізму відстеження фізичної активності людей усіх груп населення, починаючи зі шкільних років. Окрім того стратегія передбачає [54]:

- Створення механізмів обробки отриманих даних та формування необхідних звітів у реальному часі;
- Створення зручної екосистеми для сприяння розвитку спортивних стартапів та приватних ініціатив;
- Створення електронних реєстрів з метою аналізу поточного стану галузі в точних кількісних показниках, що є важливим для прийняття зважених управлінських рішень та відстеження ефекту від впроваджених реформ.
- Реінжиніринг бізнес-процесів в установі Мінмолодьспорт та підпорядкованих йому закладах і установах.
- Оцифрування фінансових кабінетів федерацій та інших спортивних установ, що дасть можливістьвідстежити рух бюджетних коштів, а також контролюватиме їх витрачання.
- Розробка та впровадження механізму для запровадження пілотного проєкту “Гроші ходять за послугою”, який сприятиме отриманню населенням доступних та якісних фізкультурно-оздоровчих послуг.
- Оцифрування всіх існуючих фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг, створення механізму їх додавання до електронної бази.
- Розроблення та впровадження механізму взаємодії електронної картки спортсмена з медичною електронною карткою, що спростить процедуру отримання дозволу на тренування чи виступу у змаганнях.
- Оцифрування об’єктів всієї спортивної інфраструктури і внесення повної та достовірної інформації до Єдиного електронного всеукраїнського реєстру спортивних споруд;

- Створення єдиного електронного календаря спортивних заходів для спрощення процедури погодження та звітності про їх проведення.

З метою прискорення цифровізації Мінцифра впровадила в кожній галузі, у тому числі фізкультури і спорту, посади цифрових заступників CDTO (Chief digital transformation officer), які разом з відповідальними особами Мінцифри відповідають за цифрові новації в кожному міністерстві. Зокрема в Міністерстві молоді та спорту за діджиталізацію галузі відповідає Віталій Лавров.

Одним із інструментів діджиталізації у сфері фізкультури і спорту є портал mixsport.pro, створення якого ініціював у травні 2018 року Володимир Кличко. Головна місія порталу - надання сучасних цифрових інструментів для розвитку спорту в столиці та регіонах. Кожен спортивний клуб може заявити про себе на даному порталі, розмістивши інформацію про свої послуги, тренерів та свою контактну інформацію. Безкоштовно вони отримують свою сторінку із можливістю вести діалог з користувачами за допомогою сервісів сайту [53].

3.2. Організаційно-економічна характеристика організації "Sport Life"

Група компаній Sport Life заснована венчурним фондом Київ-Капітал в Меріленді, США в 2001 році з метою інвестицій в спортивну інфраструктуру країн Східної Європи. Засновником Sport Life є Д. Єкімов [47]. «Спортлайф» є найбільшою фітнес-організацією України, яка представляє собою глобальну мережу спортивних залів, діяльність яких базується на світових стандартах. Нині в Україні відкрито понад 65 фітнес-клубів даної мережі в 19 регіонах, 28 із них розташовані у Києві, решта - в регіонах та містах мільйонниках. При цьому мережа й надалі розширюється. Кожен з фітнес-клубів мережі "Sport Life"є широко профільним, в них зосереджено такі зони: тренажерів, вільних ваг, кардіо, стрейчінгу, хамерів, аква та лаунж зони. Також заняття проводяться відповідно до вікових груп відвідувачів.

Організаційна структура фітнес клубу включає в себе ряд технічних та адміністративних відділів (рис. 3.4).

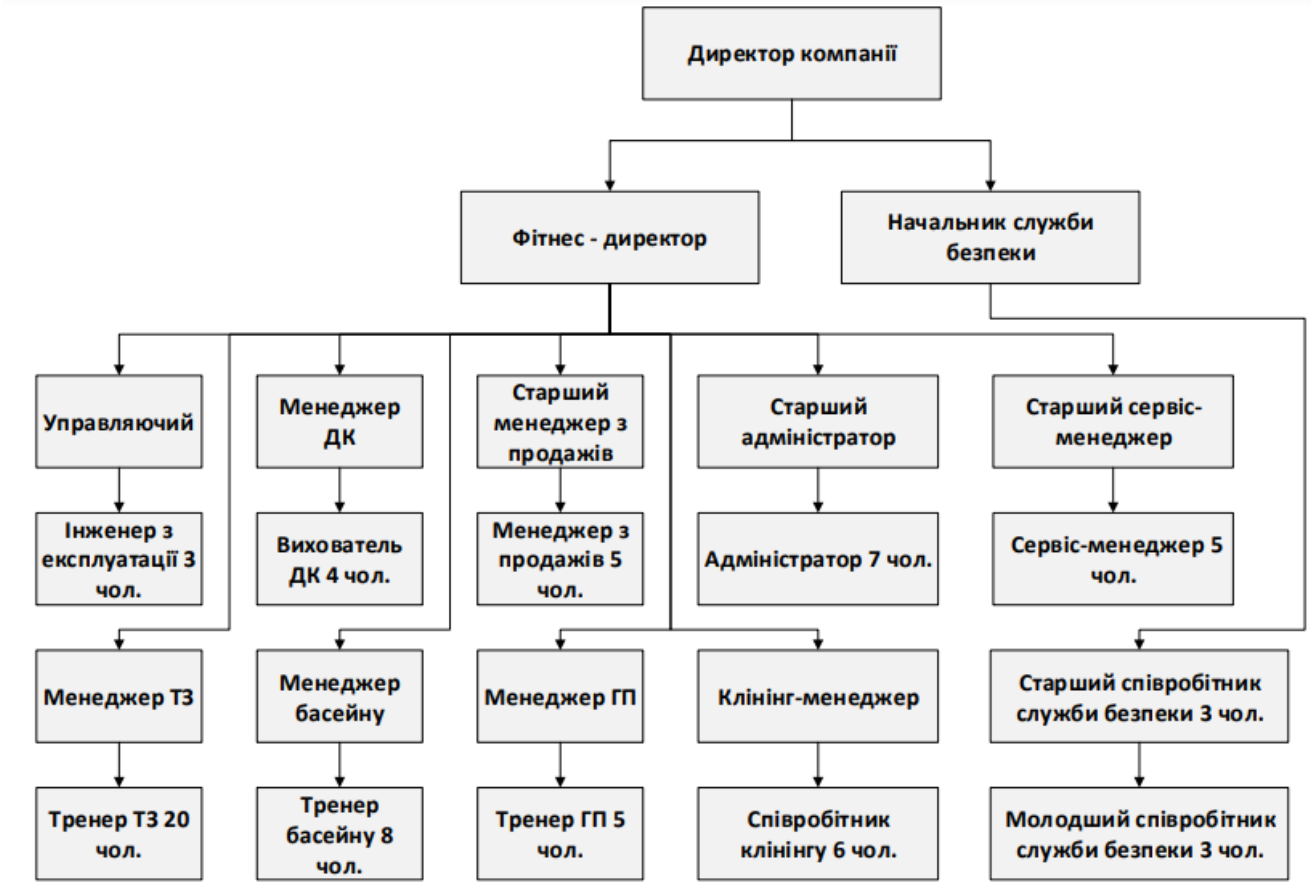

Рис. 3.4. Організаційна структура компанії "Sport Life"

До адміністративних відділів відноситься: дирекція, центральна рецепція клубу, відділ продажів, бухгалтерія, відділ служби безпеки, відділ сервісу. До дирекції компанії "Sport Life" відноситься фітнес-директор та його асистент, їм підпорядковуються усі структурні підрозділи клубу, за виключенням служби безпеки. Дирекція контролює роботу всіх структурних підрозділів, відповідає за виконання планів з надання послуг та за матеріальне забезпечення клубу. В обов'язки центральної рецепції клубу покладено забезпечення взаємодії всіх підрозділ між собою, реєстрацією візиту клієнта до клубу, оформлення клієнтам асортименту послуг (платних та безкоштовних). Адміністратор центральної рецепції підпорядковується старшому адміністратору.

Відділ сервісу працює з діючими членами клубу, основна його задача – робота зі скаргами і побажанням клієнтів, продовження абонементів діючих клієнтів, вирішення конфліктних ситуацій, інформування клієнтів про актуальні

акції. У сервісному відділі працюють сервіс-менеджери, які підпорядковані старшому сервіс-менеджеру.

Структура технічних відділів: відділ технічної експлуатації та відділ клінінгу Порядок і безпеку клієнтів в клубі забезпечує служба безпеки клубу, також вона фіксує факти порушень клубних правил . Співробітник служби безпеки підпорядковується старшому співробітнику зміни, а старший співробітник в свою чергу – начальнику служби безпеки. З потенційними клієнтами працює відділ продажів, основною задачею якого є продаж абонементів новим клієнтам. Також у даному відділі відділі працюють менеджери з продажів (сейлменеджери), які підпорядковуються старшому сейлменеджеру. У відділі технічної експлуатації працюють інженери з експлуатації, основна задача, яких – підтримання належного функціонування усіх систем та обладнання клубу. Інженери з експлуатації підпорядковані управляючому.

У відділі клінінгу працює технічний персонал, який забезпечує підтримання чистоти та дотримання санітарно-гігієнічних норм на території клубу. Технічні працівники відділу клінінгу підпорядковані клінінг-менджеру.

Клуби мережі «Sport Life» працюють у великому часовому діапазоні - з 7.00 до 23.00 год. (у робочі дні) та з 9.00 до 22.00 год. (у вихідні), що є зручним для вибору часу занять спортом. Для ефективної роботи клубів використовується матеріально-технічне забезпечення, характеристика якого представлено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Характеристика матеріально-технічного забезпечення
мережі клубів «Sport Life»

№	Види послуг	Кількісні характеристики	Особливості обладнання та обслуговування
1	заняття у тренажерномих залах	150 залів, (55 000м2)	6 000професійних тренажерів (світових марок: Star Track, Life Fitness, Precor, Hammer, TechnoGym)
2	групові заняття	180 багатофункціональних студій	пропонується клієнтам 350 видів різноманітних фітнес програм
3	заняття у басейні	110 великих басейнів, 60 дитячих і для немовлят	5 етапів очищення води
4	додаткові послуги: SPA процедури	тощо 140 лазень та саун	43 фінські сауни, 10 парних із різних куточків світу, 45 російських лазень, 38 римських парних, 120 соляріїв, 30 лаунж-барів, 100 масажних кабінетів, 20 салонів краси;
5	корпоративний фітнес	існує при всіх клубах	ефективний спосіб додаткової мотивації персоналу; сприяє зменшення кількості днів непрацездатності співробітників і значно покращує продуктивність праці. Умови корпоративної програми поширюються також і на членів сімей співробітників компанії.

Таблиця 3.4 демонструє асортимент послуг досліджуваного фітнес клубу у порівнянні з основними конкурентами. З інформації, що містить таблиця можемо зробити висновок, що «Sport Life» має найширший асортимент послуг, що надає йому конкурентні переваги.

Тривалий час компанія Sport Life досліджувала питання діджиталізації на американському ринку фітнес-послуг, який є найпрогресивнішим у світі. Зібравши достатньо інформації, Sport Life три роки тому першими привезли в

Україну відповідне обладнання та весь цей час тестували його, адаптуючи під українські реалії. 2 вересня 2021 року група компаній Sport Life відкрила у м. Житомир перший в Україні повністю автоматизований фітнес-клуб, який є повністю цифровим.

Таблиця 3.4

Асортимент послуг у фітнес-клубу «Sport Life» та його конкурентів

Послуги	«Rezonans»	«FitCurves»	«Sport Life»
Тренажерний зал	+	+	+
Групові заняття	+	+	+
Дитячий фітнес	+	-	+
Персональний тренер	+	+	+
Басейн	-	-	+
Настільний теніс	+	-	+
SPA	-	-	+
Сауна	-	-	+
Масаж	+	-	+
Солярій	-	-	+
Бар	+	-	+
Сквош	-	-	+
Клубна карта	+	+	+
Консультації з правильного харчування	+	+	-
Тай-бо	-	-	+
Танці	+	+	+
Кардіо зона	+	-	+
Зумба	-	-	+
Йога	-	-	+
Пілатес	-	-	+

Про це засновник групи компаній Sport Life Дмитро Єкімов заявив під час прес-конференції в УНІАН. Інноваційним цифровим продуктом Sport Life можна користуватися не лише у фітнес-клубі, а й в вдома. Наприклад, через цифровий за стосунок можна взяти в оренду велосипед додому чи в офіс, приєднатися до групи велосипедистів, дізнаватися інформацію про велосипедні змагання. Такі зміни зробили фітнес багатогранним.

Окрім вищезазначеного Sport Life розробив одноіменний мобільний додаток Sport Life. Завдяки ньому кожен клієнт Sport Life отримає персонального сервіс-менеджера, доступного через телефон, месенджер та спеціалізовані чати. Ця технологія дозволить людям всередині одного клубу знайти один одного, почати спілкуватися. Також у новому додатку фітнес-прогрес

відображатиметься наступна інформація: які вправи робив відвідувач клубу, яку кількість калорій витратив.

Розуміння того, що далеко не всі можуть собі дозволити персонального тренера, Sport Life поставив собі за мету якнайбільше пояснити людині і дати їй доступ до контенту, який дозволить почати фітнес-шлях у супроводі цифрового тренера. У найближчі місяці у мобільноу додатку Sport Life з'являться різноманітні фітнес-плани: що потрібно робити аби схуднути, як користуватися тренажерами тощо. Даний додаток і контент є безкоштовними. Що є важливим: для того, щоб завантажити додаток на смартфон, не обов'язково бути клієнтом Sport Life, тому що всі новації, які впроваджує компанія, орієнтовані на максимальний комфорт клієнтів. Це дозволить знизити вартість абонементів та зробить спорт значно доступнішим для кожного українця. Окрім того, автоматизація клубів надасть відвідувачам додаткові зручності. Наприклад, завдяки системі розпізнавання обличчя не потрібно буде стояти в черзі на рецепції, доступ до роздягалень буде здійснюватися за електронними браслетами, що дозволить обрати будь-яку уподобану шафу. Також завдяки мобільному додатку Sport Life можна буде завжди мати під рукою актуальний розклад, отримувати нагадування про тренування тощо, а перевірити стан здоров'я допоможе автомат IN BODY, що вимірює показники тіла. Навіть воду вендінговий бар видаватиме за допомогою браслета. Поки цифрові інновації запроваджено в одному клубі м. Житомира, але згодом заплановано і в інших, що може стати еталоном для усього спортивного бізнесу [11].

Таким чином автоматизація та діджиталізація дозволять надавати відвідувачам більший спектр спортивних та супутніх послуг, спростять процедури оплати та, в період розповсюдження в світі COVID-19, скоротять кількість зайвих контактів між людьми, що є важливим.

3.3. Аналіз цифрових технологій для управління спортивною інфраструктурою досліджуваної компанії

Спорт - це бізнес з великою конкуренцією, а стратегічною метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку. Джерелами прибутку в спорті є глядачі, спонсори тощо. З кожним роком все більше спортивних федерацій і клубів переглядають свої підходи в роботі з клієнтами на користь сучасних інформаційних технологій і впроваджують системи автоматизованого управління.

Цифрові технології активно впроваджуються в професійний і в аматорський спорт, мотивують людей вести здоровий спосіб життя і мобільні додатки стають невід'ємною частиною побуту людини на цьому шляху. Вони допомагають організувати ефективні індивідуальні тренування, режим дня, правильне харчування і багато іншого [48]. На базі діджитал рішень, які реалізуються завдяки фітнес-платформам, клієнтам пропонується персоналізований сервіс, в рамках якого вони отримують інформацію про новинки, при цьому персоналізована інформація для клієнтів ґрунтується на аналізі їх попередніх покупок і клієнтської поведінки. Так, таке інтелектуальне обладнання як високотехнологічні футболки, кросівки та шоломи дозволяє виконувати регулярні аналізи гравця на предмет безпеки і травм. А цифрові платформи для спорту та соціальні медіа дозволяють краще освітлювати спортивні події, домовлятися користувачам між собою про спільні тренування в режимі онлайн і офлайн.

Перехід до постіндустріального суспільства вимагає у тому числі і від спортивних компаній проведення цифрової трансформації свого бізнесу. Цифрові технології є основою компаній, що займаються спортивною аналітикою, професійної статистикою, зйомкою матчів, онлайн-трансляціями. З точки зору спорту процес комунікації з уболівальниками, робота в медійному просторі, формування нових цифрових продуктів навколо традиційних - це той шлях, на якому зараз знаходяться найбільші світові клуби і федерації [60].

Серед відомих спортивних компаній, які інтенсивно впроваджують діджиталізацію в свою діяльність, варто виділити Adidas, Nike, Under Armour. в У 2014 році компанія Adidas застосувала інструменти електронної роздрібної

торгівлі (e-commerce). В наслідок спрощення процедури оформлення замовлення на сайті, а також надання клієнту гарантій щодо швидкої і безкоштовної доставки, конверсія замовлень зросла на 4%, а додаткова виручка висловилася приблизно в $ 1 млн.

Передові цифрові технології дозволяють набагато ефективніше здійснювати збір, обробку та передачу інформації, якісно змінити методи і організаційні форми підготовки висококваліфікованих спортсменів, тренерів та суддів, а також проведення фізкультурно-оздоровчої роботи з населенням.

Усі цифрові рішення для сфери фізкультури та спорту можна розділити на три групи: для адміністрування спортивними організаціями; для управління взаємовідносинами з клієнтами та для управління безпосередньо спортивно-тренувальним процесом (рис.3.5.)

Рис. 3.5. Групи цифрових рішень для управління діяльністю у сфері фізкультури та спорту

Дослідженням встановлено, що в умовах сьогодення найбільше діджитал рішень розроблено саме для адміністрування спортивними організаціями та для

управління відвідуванням тієї чи іншої спортивної інфраструктури з ув'язкою цього з життям людини в місті, з його клієнтським досвідом.

Статистичні дослідження, проведені в економічно розвинених країнах, показують що:

1) витрати на залучення нового клієнта в п'ять разів вищі, ніж на утримання існуючого;

2) взаємини з більшою частиною клієнтів починають приносити стійкий прибуток тільки через рік після початку роботи з ними. Тому, якщо новий клієнт працює з фірмою менше року, то витрати на його залучення не окупаються і фірма зазнає збитків;

3) близько 80% доходу компанії забезпечується 20% її клієнтів;

4) збільшення числа постійних клієнтів на 5% збільшує обсяги продажів більш, ніж на 25%, а прибуток - на 50-100%;

5) близько 50% існуючих клієнтів більшості компаній не приносить прибутку через неефективну взаємодію з ними;

6) укласти угоду з уже наявним клієнтом істотно легше і в 5-10 разів дешевше, ніж з новим покупцем;

7) незадоволені взаємодією з компанією клієнти тиражують негативну думку про неї істотно ширше, ніж задоволені - позитивну.

Отже, клієнтська база - це найважливіший актив компанії, яким треба ретельно і ефективно управляти. З цією метою спортивними організаціями застосовуються CRM-системи.

Визначення CRM розшифровується як Customer Relationship Management, що означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» і відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів [59]. Customer Relationship Management - це особливий підхід до ведення бізнесу, при якому на перше місце діяльності компанії ставиться клієнт. З точки зору інформаційних технологій CRM представляє собою набір додатків, пов'язаних єдиною бізнес-логікою і

інтегрованих в корпоративне інформаційне середовище компанії на основі єдиної бази даних (рис. 3.6).

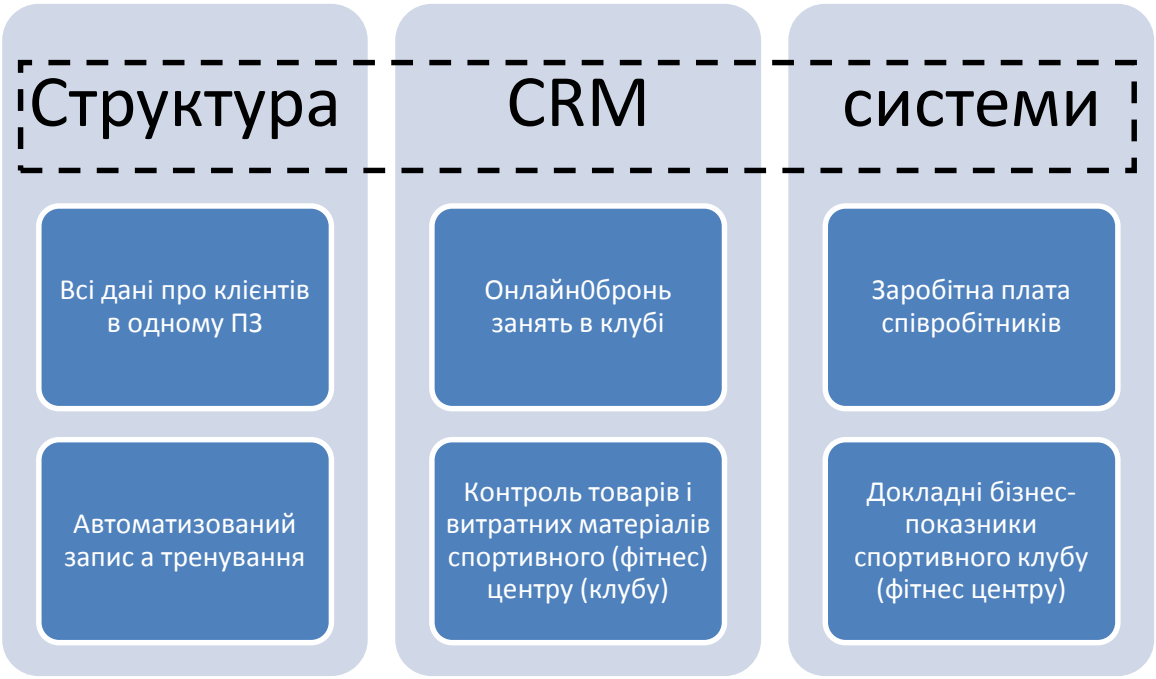

Рис. 3.6. Типова структура CRM системи, що застосовується у сфері фізкультури та спорту

Впровадження CRM системи є одним з пріоритетних напрямків розвитку будь-якої компанії, оскільки зможе забезпечити підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшити трудовитрати на супровід і звільнити співробітників від рутинної роботи.

CRM системи автоматизує процес спілкування з клієнтом і обробки його звернень, що позитивно позначається на реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії.

Світовий ринок CRM систем дуже різноманітний і рясніє великою кількістю, компаній, що пропонують свої рішення. Серед них є фірми, давно зарекомендували себе на ринку, так і маловідомі, а також багато відомих брендів, які тільки відносно недавно представили своє рішення в цьому сегменті програмних рішень.

Програмне забезпечення, яке застосовується при цьому дозволяє автоматизувати бізнес-процеси при здійсненні продажів, обслуговування та маркетингових акцій. Інтегрована CRM-система забезпечує координацію дій різних відділів, забезпечуючи їх спільною платформою для взаємодії з клієнтами

[58]. Основна перевага CRM-системи полягає в тому, що вона може бути корисною практично будь-якому організаційному підрозділу - від продажів і обслуговування клієнтів до рекрутингу, маркетингу та розвитку бізнесу.

Зберігання всієї інформації про клієнтів в одному місці, реєстрація проблем обслуговування, визначення можливостей продажів, управління маркетинговими кампаніями - це всього лише декілька можливостей, які надає CRM. Термін окупності CRM-систем в середньому становить близько одного року.

Впровадження програмних засобів, призначених для автоматизації вирішення завдань управління взаємовідносинами з клієнтами, за даними з різних джерел, дозволяє:

- знизити адміністративні витрати на 10-20%;
- збільшити обсяги продажів на 10-30% в рік на одного менеджера;
- збільшити число укладених угод на 5-15%.

Розглянемо найпопулярніші цифрові рішення, які сьогодні застосовуються для управління спортивними інфраструктурами.

Діджитал рішення "Програма 1С:Підприємство Фітнес-клуб для України". Його призначення – автоматизація управлінського і оперативного обліку в фітнес клубах та спортивних комплексах, фітнес та велнес центрах, йога студіях, басейнах та оздоровчих установах. Програма не застосовується для ведення бухгалтерського і податкового обліку - для цих цілей можна використовувати "1С: Бухгалтерія 8", в яку передбачена вивантаження необхідної інформації з "1С: Фітнес клуб 8". Також система призначена для роботи з клієнтами клубу, оскільки містить детальну інформацію про: статуси клієнтів, їх повну контактну інформацію, фотографії, теги, посвідчення особи, інформацію про родинні зв’язки, пакети послуг, взаєморозрахунки тощо.

«1С: Підприємство фітнес в Україні» в першу чергу покликане допомогти спортивній організації перейти на повну автоматизацію фітнес центру за такими параметрами:

- управління всім персоналом, створення і контроль мотиваційних програм, облік співробітників і їх робочого часу, графіка виходів, відпусток і т.д.
- програма обліку клієнтів фітнес клубу. Тепер для вас стане можливим відстежувати найбільш активних клієнтів, пропонувати дисконтні карти і знижки для них.
- облік всіх фінансів компанії.
- маркетингові заходи. Їх проведення, аналіз підсумкових даних.
- управління складськими запасами та аналіз даних.

Таким чином можна відстежувати найбільш завантажені або вільні місяці і контролювати поставки необхідних одиниць товару в необхідному запасі.

Функціональні можливості "1С:Підприємство Фітнес-клуб для України" представлені на рисунку 3.7

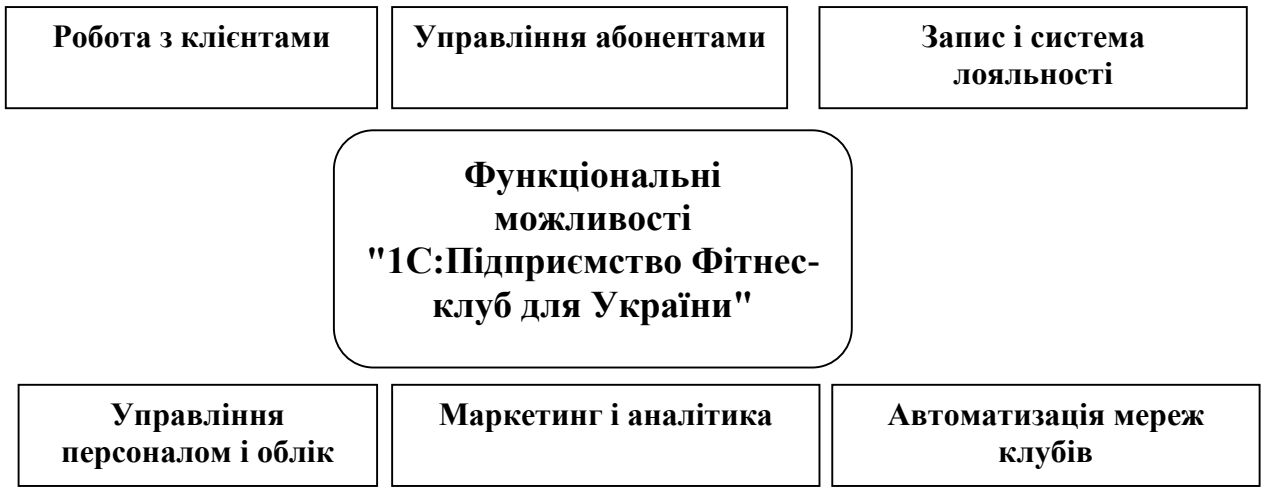

Рис. 3.7 Функціональні можливості "1С:Підприємство Фітнес-клуб для України"

Найголовніше, що таким чином ми отримуємо багато супутніх даних не тільки про те, наскільки у нас завантажений або перевантажений об'єкт, але також про те, наскільки виправдано будівництво цього об'єкта, наскільки актуальна потреба в будівництві нових об'єктів в цій місцевості, наскільки вирівняний баланс між державними і комерційними гравцями в сфері спорту і т.д. Весь цей великий пласт даних буде закладений в периметр державної інформаційної системи «Фізична культура і спорт». Але на даний момент за фактом є лише кілька регіонів, які намагаються з різним ступенем успішності

оцінювати за допомогою цифрових даних наповнюваність об'єктів. Паралельно є кілька компаній, які займаються розвитком приватних сервісів записи на спортивні об'єкти. Вони працюють за принципом агрегаторів і беруть комісію за свої послуги. Поки що це два не перетинаються безлічі, хоча, загалом, очевидно, що і державні, і приватні об'єкти повинні бути частиною загальної екосистеми.

З’ясовано, що науковці та практики приділяють увагу підвищенню якості технічної підготовленості спортсменів. З цією метою створюються програмно-апаратні комплекси, які автоматизують введення даних у комп’ютер і обчислення необхідних біомеханічних параметрів, що дає змогу підвищити ефективність навчання рухових дій і не допускати помилок. Наразі визначення підготовленості спортсменів забезпечується створенням і застосуванням спеціальних експертних систем і програм [39].

Дослідження свідчать про важливу роль сучасних інформаційних технологій для забезпечення тренерів і спортсменів детальною та об’єктивною інформацією про виконання спортивних вправ. З цією метою застосовуються автоматичні системи спостереження за спортивним процесом. До них можна віднести: Motion Analysis Corp., Expert Vision Analysis [EVA], Vicon, Oxford Metrics, Charnwood Dynamics). В даних програмних продуктах передбачено використання різноманітних технологій для відстеження і фіксації рухів, деякі функції можливо застосовувати навіть в режимі реального часу. Системи відеоаналізу рухів і складні комп’ютерні комплекси-імітатори поліпшують зворотний зв’язок і в підсумку сприяють формуванню рухових умінь і навичок та підвищують рівень спортивних результатів [17].

3.4. Визначення напрямів вибору стратегії діджиталізації спортивного клубу

Оскільки компанія Sport Life, яка надає спортивні послуги, є клієнтоорієнтованою організацією, тому на прийняття стратегічних рішень щодо напрямів цифровізації діяльності вона також орієнтується на клієнтів. Щоб дізнатися, що думають клієнти щодо цифрової трансформації клубу, нами було опитано 50 клієнтів клубу, які дали відповідь на ряд запитань. Ці відповіді дадуть

підґрунтя для прийняття стратегічних рішень щодо діджиталізації управлінських рішень досліджуваної компанії.

Клієнти клубу Sport Life, що брали участь в опитуванні, розподілилися за такими віковими категоріями (рис.3.8). З'ясовано, що найпоширеніша вікова категорія серед них – 27-35 років (44%). Відвідувачів клубу у віці 41-50 років виявилося найменше (10%).

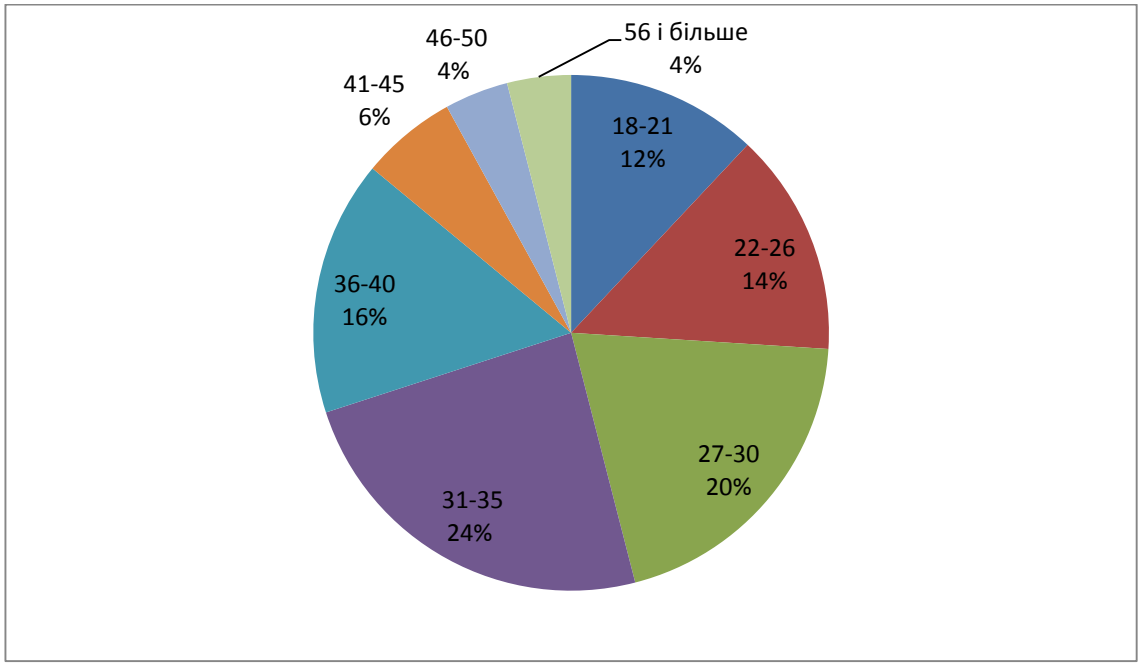

Рис.3.8. Розподіл клієнтів клубу Sport Life - учасників опитування за віковими групами

У результаті дослідження з'ясовано, що 88% відвідувачів спортклубу бачать доцільним впровадження цифровізації в діяльність спортивного клубу (рис.3.9).

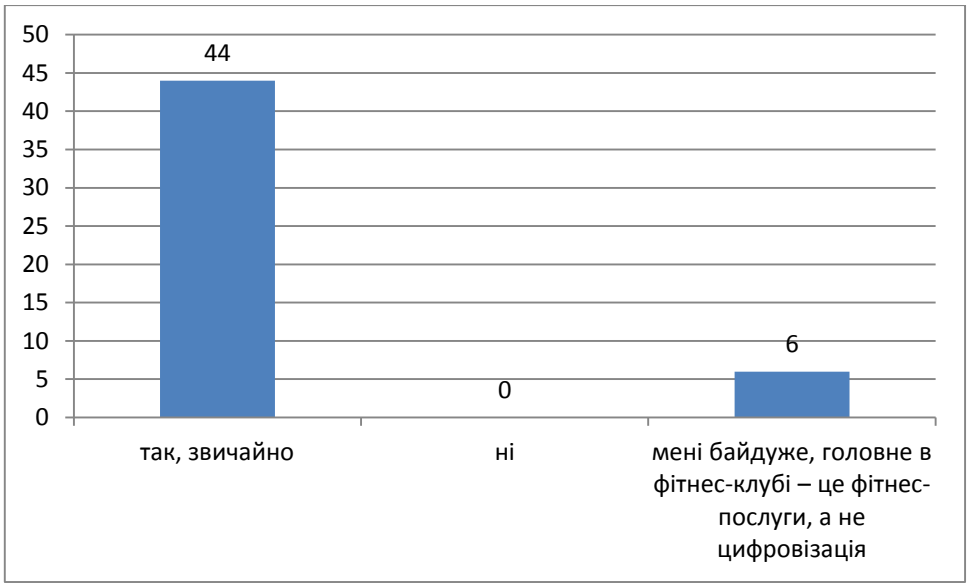

Рис. 3.9. Відповіді респондентів на питання «Чи потрібна цифрова трансформація фітнес клубів?»

При цьому усі вони вважають цифровізацію цілком природним явищем для сучасного світу. З одного боку, на думку анкетованих членів клубу, цифровізація є реакцією на необхідність переходу багатьох сфер в онлайн площину через Covid (так вважають 42% опитаних), з іншого боку цифровізація є логічною реакцією на глобальну цифровізацію суспільства (рис.3.10).

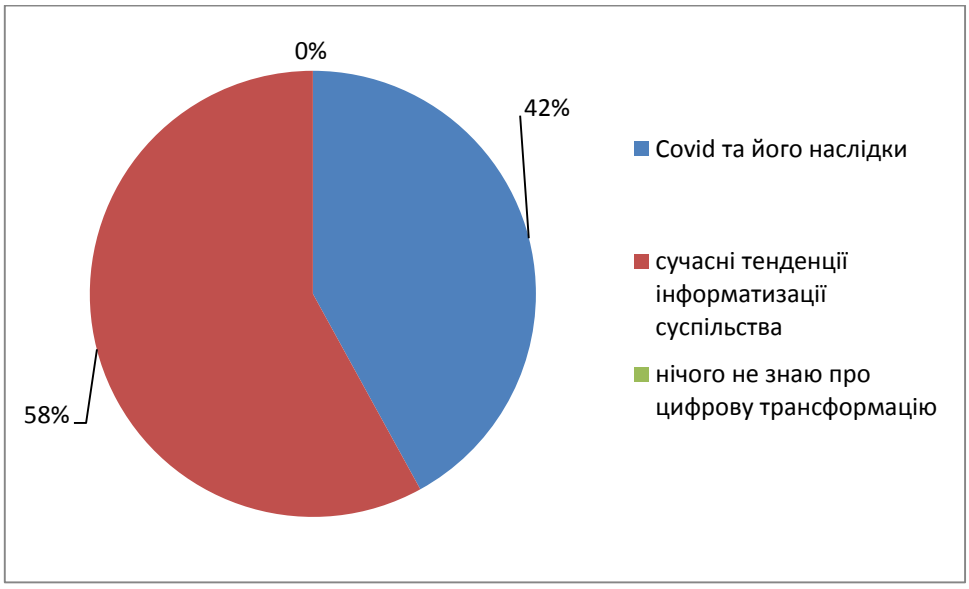

Рис. 3.10. Відповіді респондентів на питання «Що на Вашу думку є передумовою цифрової трансформації сучасних спортивних клубів?»

Також респонденти відзначили, що для 64% із них впровадження фітнес компанією цифровізації позитивно впливає на лояльність клієнтів до клубу, 32%

відповіли, що цифровізація ніяк не впливає на прихильність їх до клубу, а 4% взагалі вважають цифрові інструменти зайвими для фітнес клубів (рис. 3.11).

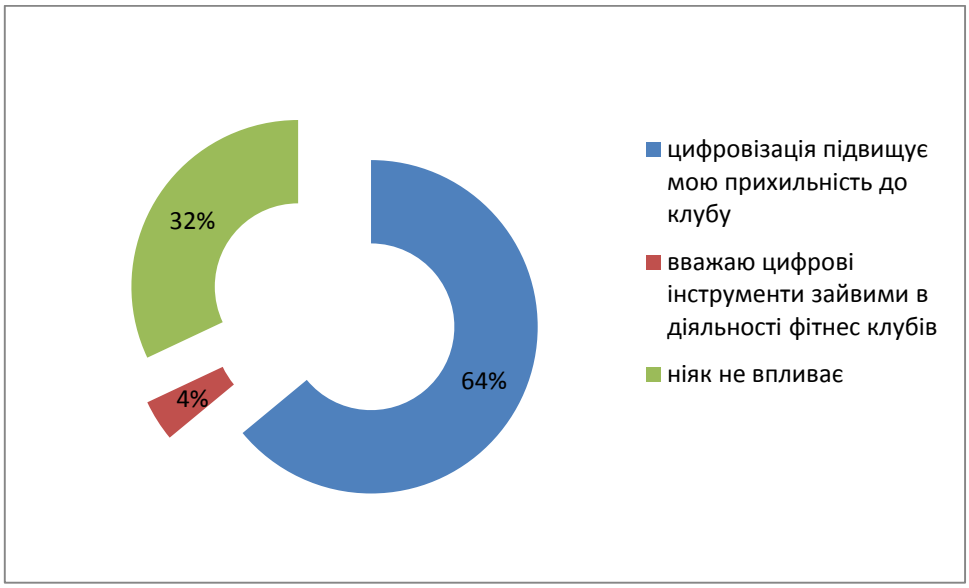

Рис. 3.11. Відповіді респондентів на питання «Як цифрова трансформація фітнес клубу впливає Вашу лояльність до свого фітнес клубу?»

На нашу думку ці 4% - це люди старшого покоління, які більшу частину свого життя жили без використання гаджетів і тому в більш старшому тим більше не хочуть (або не вміють) їх використовувати. Щоб зрозуміти, чи готові клієнти додатково платити за цифрові за стосунки при умові, що ті заощаджуватимуть їхній час, більшість респондентів відповіли, що не готові сплачувати додаткові кошти за це (думка 54% респондентів) (рис. 3.12). Решта (46%) готові додатково оплачувати за цифровий за стосунок невеликі кошти. Отже, якщо такий цифровий продукт фітнес клубу сподобається відвідувачам клубу, то це може принести додаткові кошти спортивній компанії.

Рис. 3.12. Відповіді респондентів на питання «Чи готові Ви додатково сплачувати за ті цифрові послуги фітнес-клубу, які заощаджують ваш час?», %

При цьому 78% опитаних відповіли, що в цілому вважають корисним мобільний за стосунок спортивного призначення, який буде вести облік здійснених спортивних процедур, фіксувати показники організму під час тренувань та буде надавати рекомендації щодо правильного харчування чи правильності виконання спортивних вправ поза клубом (в домашніх умовах) (рис.3.13).

Рис. 3.13. Відповіді респондентів на питання «Чи вважаєте ви корисним такий цифровий продукт як мобільний додаток фітнес клубу?»

Разом з тим клієнти не будуть віддавати перевагу одному фітнес клубу над іншими лише через те, що перший має свій особистий клубний фітнес-додаток,

а інші клуби не мають. Про це вказали результати опитування, результати якого представлені на рис. 3.14

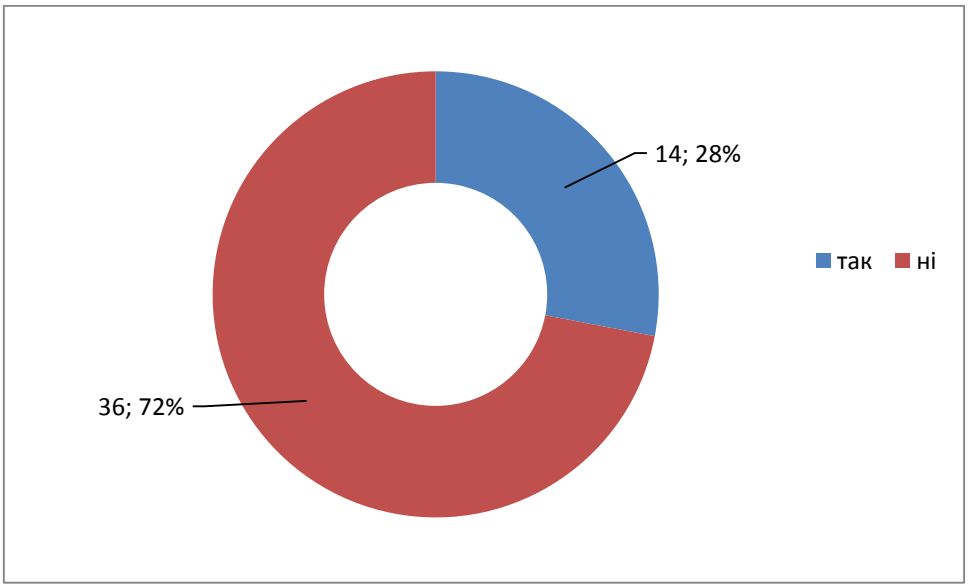

Рис. 3.14. Відповіді респондентів на питання «При виборі фітнес клубу чи має для Вас значення наявність у фітнес клуба цифрових продуктів?»

Як свідчать дані рисунка 3.15 , 22 особи із 50 , що складає 44% все ж таки усвідомлюють корисність та актуальність збору та зберігання інформації (показників) щодо тренувань в спеціальному мобільному додатку.

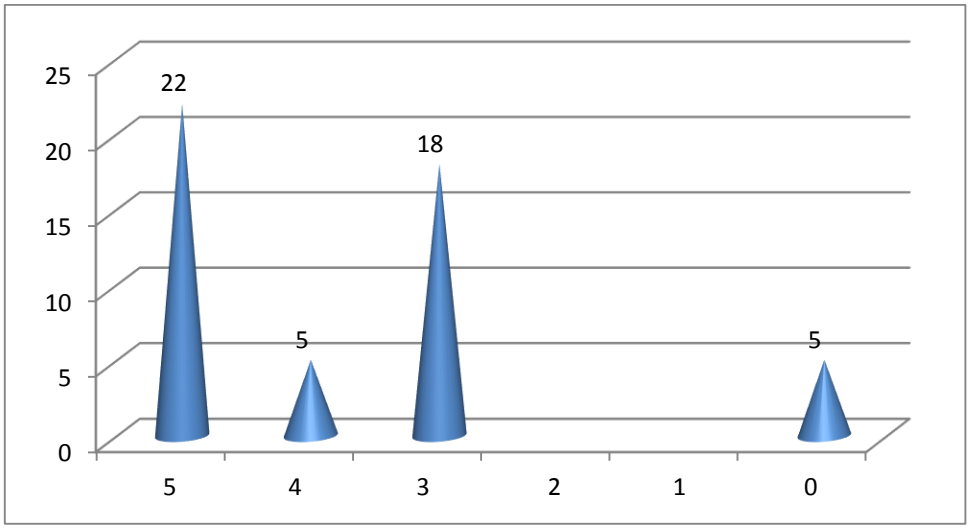

Рис. 3.15. Відповіді респондентів на питання «Наскільки Ви вважаєте важливою для споживача фітнес-послуг можливість збору та зберігання інформації (показників) щодо тренувань в спеціальному мобільному додатку?» Оцініть за 5 бальною шкалою, де 5 – дуже важливо, 0 – зовсім не важливо»

Шляхом анкетування у користувачів клубу Sport Life було з'ясовано, що на прийняття ними рішення щодо використання цифрового продукту фітнес клубу найбільше впливають наступні чинники (рис.3.16): інноваційність продукту (для 34% опитуваних), ціна цифрового рішення (для 24% опитуваних) та безкоштовність цифрового за стосунку (для 22% опитуваних).

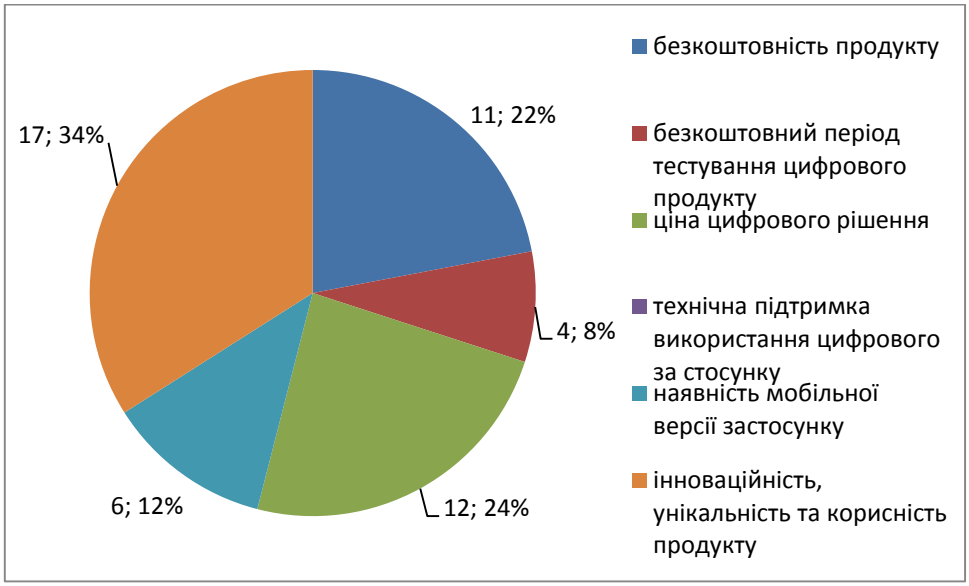

Рис.3.16. Відповіді респондентів на питання «Що впливає на прийняття Вами рішення щодо використання цифрового продукту фітнес клубу?»

Таким чином можемо стверджувати, що більшість опитуваних клієнтів досліджуваного спортивного клубу (80%) готові до використання цифрових за стосунків, що допомагають ефективній комунікації між клієнтами та адміністрацією клубу.

У зв'язку з цим, спортивним клубам доцільно впроваджувати клієнтоорієнтовані інноваційні діджитал–рішення, які будуть націлені на:

- використання діджиталізації для проведення функціональних тренінгів, навчання тіла анатомічно правильним рухам;
- проведення тренувань з використанням гаджетів та віртуальної реальності;
- використання цифрових для управління лояльністю клієнтів.
-

Висновки до розділу 3

З’ясовано, що за рівнем розвитку цифрових технологій Україна посідає 60-те місце серед 100 країн світу. Це свідчить про те, що Україна відстає у розвитку ІТ технологій: рівень витрат вітчизняних підприємств на розробку нових технологій, порівняно зі світовими лідерами, є незадовільним. При цьому встановлено, що рівень діджиталізації відрізняється в залежності від галузі, що є причиною економічного відставання ряду вітчизняних галузей. Рівень використання українцями Інтернету хоча і є вищим порівняно з загальносвітовим рівнем, проте є значно нижчим, ніж в країнах Євросоюзу. На рівень діджиталізації країни справляє вплив багато чинників, у тому числі, цифрова культура населення.

У сфері фізкультури та спорту цифрові рішення поділяються на три групи: для адміністрування спортивними організаціями; для управління взаємовідносинами з клієнтами; для управління безпосередньо спортивно-тренувальним процесом. Одним із інструментів діджиталізації у сфері фізкультури і спорту є портал mixsport.pro.

Об’єктом дослідження нами обрано спортивну організацію Sport Life. Встановлено, що компанія інтенсивно використовує діджитал технології у своїй діяльності, зокрема відкрила у м. Житомир перший в Україні повністю автоматизований фітнес-клуб, який є повністю цифровим. Оскільки усі ефективні стратегії компаній, що надають послуги, є клієнтоорієнтованими, у зв’язку з цим нами було проведено опитування клієнтів клубу Sport Life з метою визначення, наскільки клієнтоорієнтованою є стратегія діджиталізації досліджуваної компанії. Під клієнтоорієнтованістю нами розуміється націленість компанії на інтереси клієнтів. Клієнтоорієнтованим називають підхід, при якому взаємодія з клієнтом забезпечує додатковий прибуток і потік клієнтів завдяки глибокому розумінню й задоволенню їх потреб.

РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Формування стратегії цифрової трансформації компанії

Оскільки цифровізація є явищем, що набуває в умовах сьогодення всеохоплюючих масштабів, тому, на нашу думку, стратегію її розвитку необхідно реалізовувати не лише на рівні окремої організації, а й на регіональному та загальнодержавному, тобто необхідно на всіх рівнях сприймати" цифру " як драйвер розвитку на багато років вперед - будь то країна, регіон, міністерство, галузь або окрема організація в місті [18].

Цифрова трансформація – це глибока реорганізація бізнес-процесів з широким застосуванням цифрових інструментів для їх виконання, яка призводить до суттєвого поліпшення характеристик бізнес процесів, до яких можна віднести: скорочення часу виконання задач, скорочення ресурсів, скорочення кількості груп підпроцесів, або появи принципово нових їх якостей і властивостей.

Різниця між цифровізацією і цифровою трансформацією показана на малюнку 4.1. Отже з рис.4.1. бачимо, що цифрова трансформація – це процес глобальніший і ширший, ніж цифровізація.

Рис.4.1. Етапи цифровізації процесів організації

Результати автоматизації та цифровізації у вигляді внутрішніх автоматизованих і минулих реінжинірингоих процесів, впроваджених автоматизованих систем і надійних даних у багатьох випадках служать основою для цифрової трансформації [19]. На внутрішній устрій трансформації впливають кількість учасників трансформаційного процесу, масштаби і складність змін.

Ключовим для розвитку компаній в умовах цифрової трансформації галузі є наявність стратегії цифровізації. У поєднанні з ресурсами, які є у компанії, це дозволить їй залишитися на ринку та розвиватися далі.

Стратегія цифрової трансформації, насамперед, спирається на розуміння поточної ситуації і на прогнозування майбутнього. Вона дозволяє вибирати цілі і напрям руху, виявити ресурси, передбачити альтернативні варіанти. Для формування і реалізації стратегії цифрової трансформації необхідні нові методики їх розробки на основі технологічного, ціннісного, екосистемного та методичного підходів. Потребує розроблення дорожня карта стратегії цифрової трансформації – так званий докладний сценарій реалізації стратегії цифрової трансформації, необхідний для інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Зауважимо, що стратегія - це не абстрактне поняття, а корисний робочий інструмент, що вимагає інноваційного (або відмінного від існуючого) підходу і навичок, відмінних від короткострокового планування. Працююча стратегія повинна містити вимірні показники, які відображають цілі організації. Стратегія повинна будуватися на даних, щоб після завершення її реалізації можна було оцінити, чи вдалося досягти цільових показників. В єпху цифровізації відповідати на це питання повинні не люди, а дані.

Дані також можуть підказати, яку стратегію обрати для конкретної ситуації; які цілі будуть амбітними, але при цьому реальними для організації.

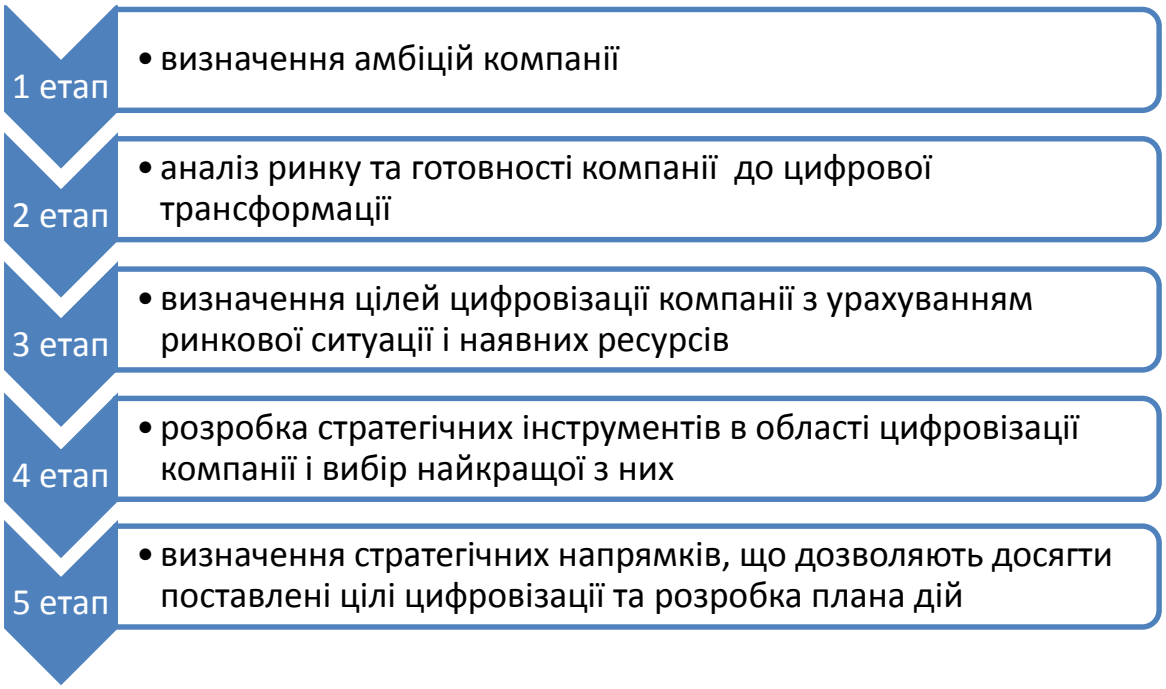

Рис.4.1. Ключові етапи розробки стратегії цифрової трансформації компанії

Амбіції компанії щодо цифровізації компанії є початковою точкою в частині розробки стратегії цифровізації. Вони є базовими для подальшого визначення цілей і напрямів цифровізації бізнесу.

Наступна стадія - аналіз ринку та готовності компанії до цифрової трансформації. Вона передбачає, що компанія вивчає динаміку ринку, потенціал його зростання, оцінює фактори, які будуть впливати на його розвиток, зокрема поведінку споживачів та потенційних конкурентів (зокрема тих, що мають нові цифрові бізнес-моделі [21]. Це допоможе зрозуміти в тому числі, в якому напрямку ринок буде розвиватися далі.

Третя стадія - аналіз існуючих компетенцій компанії та готовність до цифрової трансформації На даному етапі важливо проаналізувати ступінь готовності компанії до цифровізації. А саме, чи є відповідні трудові і фінансові ресурси.

Четверта стадія передбачає, визначення цілей цифровізації. Дуже важливо, щоб компанія розуміла, навіщо загалом необхідно здійснювати цифровізацію та якого результату прагне досягти [24]. Оцінка цього результату може бути виражена в якісному та кількісному вигляді. На цьому етапі також здійснюється

розробка стратегічних опцій у сфері цифровізації бізнесу та вибір найкращої. Тут важливо розуміти, що рівень вкладу цифровізації залежить від специфіки галузі та її окремої функції. Наприклад, якщо йдеться про споживчі товари, то найбільший внесок принесуть цифровий маркетинг та цифрові канали продажів. На даному етапі важливо оцінити фінансовий ефект від кожної з стратегічних опцій, що розглядаються як складові цифровізації.

П’ята стадія передбачає визначення стратегічних ініціатив (напрямів), що дозволяють досягти поставленої мети цифровізації. Обравши певну стратегічну опцію для цифровізації, слід визначити набір стратегічних ініціатив. План реалізації стратегії цифровізації має включати конкретний перелік завдань, відповідальних та строки реалізації. З огляду на важливість процесів цифровізації необхідно визначити, хто має очолювати розробку та впровадження стратегії цифровізації бізнесу.

Наявність стратегії цифровізації компанії в умовах сьогодення є важливою, оскільки компанії можуть отримувати наступні результати:

- збільшити вартість бізнесу: фокусування компанії у своїй діяльності на цифрові технології значно підвищує шанс зростання її вартості в майбутньому, оскільки інвестори більш охоче вкладають кошти в високотехнологічні компанії, оскільки більшою мірою вірять у їхні перспективи;
- скоротити витрати шляхом створення цифрових ланцюгів постачання, які дозволяють виключити певні етапи або мінімізувати витрати на їх реалізацію;
- збільшити продажі за рахунок нових клієнтів, орієнтованих на покупки в інтернеті. Це все можливо завдяки формуванню для них нових пропозицій, що дозволяють економити час і гроші.

  Ефекти від цифровізації компаній із різних сегментів виробництва представлено на рис.4.2.

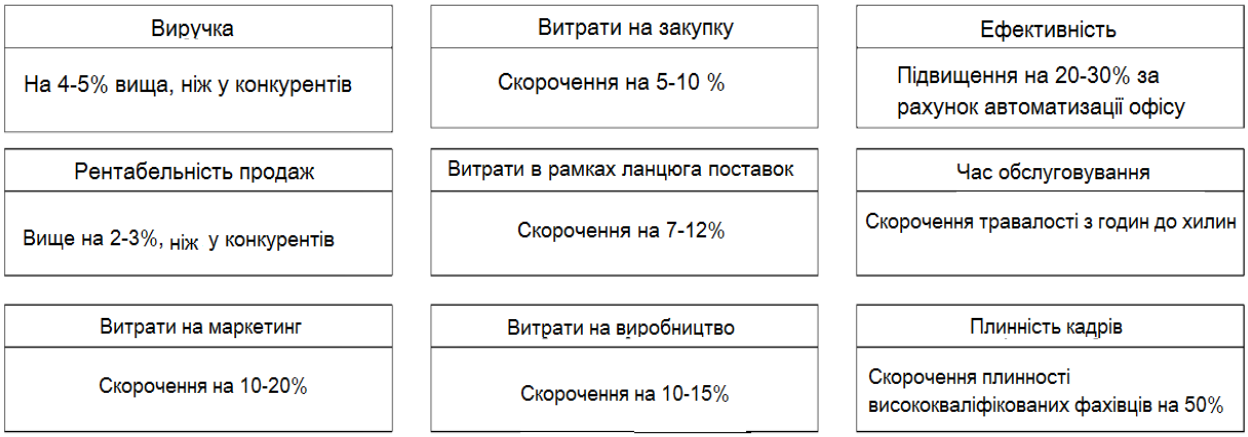

Рис.4.2. Ефекти від цифровізації компаній; Джерело [7]

Таким чином, стратегія цифровізації бізнесу - це важливий елемент розвитку бізнесу, який дозволяє швидко реагувати на переваги споживачів та зміни у конкурентному середовищі [23]. Стратегія цифровізації дає компаніям можливість збільшити продажі, а також скоротити витрати, підвищивши задоволеність покупців та співробітників. Наявність стратегії цифровізації бізнесу та її суть багато в чому залежать від ступеня цифрового трансформації конкретної галузі, а також від готовності та розуміння керівництва важливості цієї стратегії.

Висновки до розділу 4

В умовах сьогодення цифровізація набуває всеохоплюючих масштабів. Цифрова трансформація спортивної організації представляє собою реорганізацію бізнес-процесів з широким застосуванням цифрових інструментів. Це забезпечує організації такі ефекти як скорочення часу виконання задач, скорочення ресурсів, скорочення кількості груп підпроцесів, або появи принципово нових їх якостей і властивостей. Ключовим для розвитку спортивної організації в умовах цифрової трансформації є наявність стратегії цифровізації. Розробка стратегії цифрової трансформації компанії, на нашу думку, має включати такі ключові етапи: визначення амбіцій компанії; аналіз ринку та готовності компанії до цифрової трансформації; визначення цілей цифровізації бізнесу з урахуванням ринкової ситуації і наявних ресурсів; розробка стратегічних опцій в області цифровізації бізнесу і вибір найкращої з них;

визначення стратегічних напрямків, що дозволяють досягти поставлених цілей. Стратегія цифровізації дозволяє компаніям скоротити витрати, збільшити продажі, підвищивши задоволеність покупців та співробітників.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Часто спортивні організації, які планують здійснення діджиталізації, запрошують вузькоспеціалізованих спеціалістів (консультантів), які пропонують універсальне рішення з «найкращих практик діджиталізації». Однак, як показує досвід, більш ефективним буде покладатися на своїх співробітників, які знають особливості, сильні і слабкі сторони своєї компанії, знають, що працює, а що ні. Нерідко використання новітніх технологій не дає очікуваної віддачі не через недосконаліть інструментів, а тому, що не використано (або проігноровано) знання важливих нюансів компанії, в якій цифрові технології планується впроваджувати. Окрім того, якщо працівники сприйматимуть діджитал-трансформацію як загрозу для себе, то вони, свідомо або несвідомо, гальмуватимуть зміни. Тому важливо, щоб керівники спортивних організацій це визнали та говорили, що для співробітників цифрова трансформація є можливістю вдосконалити свої знання з тим, щоб відповідати майбутнім вимогам ринку. Керівництву спортивних організацій рекомендується визначити, якими є цінні для організації сильні сторони співробітників та як їх можна використовувати в контексті генерування цінності для організації, а потім пов’язати ці характеристики з елементами трансформаційного процесу, за які відповідатиме той чи інший співробітник. У такому випадку працівники відчуватимуть, що в їхніх силах контролювати хід трансформаційних процесів, а технологію діджиталізації сприйматимуть як засіб вдосконалення на ділянках, де вони й так уже сильні.

Цифровізація є незамінним інструментом під час пандемії. Пандемія стала серйозним викликом для фітнес-індустрії — і все продовжує відчувати її на міцність. Так, почавши з інтеграцій тренувань в Zoom, фітнес-клубам в локдаун рекомендується впроваджувати все більше інструментів автоматизації, але не тільки в менеджмент, а й у клієнтський сервіс та комунікації. Рекомендується розвивати програми лояльності, кастомізовані під конкретний об'єкт — цифрові інструменти (мобільні додатки) закликають людей тренуватися частіше та не пропускати заняття.

Для ефективної діяльності спортивних клубів рекомендується впровадженням інноваційних технологій, таких як віртуальна реальність та штучний інтелект, при якому алгоритм сам проводить тренування, підбирає музику та оцінює результати спортсменів, зокрема численні датчики фіксують швидкість та силу виконання вправ. Для цього клієнту необхідно прийти в спортивний клуб з телефоном, відсканувати QR-код, після чого усі дані, усі налаштування клієнта, уся його метрика буде завантажена у тренажері. Вона підказуватиме клієнту, що він має робити.

Іще один світовий тренд, який рекомендується впроваджувати в українських спортивних клубах – фітнес почав залишати стіни спортзалів. Послуга «тренер з доставкою додому» працює у багатьох країнах і має великий попит. Інструктори займаються не лише з домогосподарками своєї країни, а й із працівниками фірм з усіх куточків світу. Сьогодні за допомогою платформи тренуються сотні індивідуальних клієнтів у різних країнах світу.

Диджиталізація сфери фітнесу – це можливість для клієнтів підвищити результативність в дистанційному режимі. Мобільний фітнес-додаток виконує важливу соціальну роль. Правильний підхід до організації його роботи допомагає монетизувати програму для бізнесу та залучати нових користувачів, утримувати постійних клієнтів та бути корисним.

ВИСНОВКИ

Масштабне проникнення Інтернету в усі сфери посприяло трансформаційним процесі в бізнес середовищі, пошук ними нових моделей управління, в основі яких знаходиться формування Digital-стратегії. Лідерами використання Digital-технологій є ряд галузей, зокрема: банківський сектор, retail, послуги телекомунікаційного зв'язку, промисловість тощо. Діджиталізація володіє значним потенціалом, який надає компаніям лідируючих позицій за ключовими напрямами соціально-економічного розвитку за умови його реалізації.

Під діджиталізацією ми розуміємо процес використання, перенесення та переведення інформації у цифровий формат, вона сприяє змінам у суспільстві, які мають економічний, соціальний як технологічний ефекти. Для здійснення цифрової трансформації необхідна стратегія. Для української економіки цифровізація пов’язана з серйозними викликами, оскільки питання цифрової економіки є для України питаннями її національної безпеки і конкурентоспроможності на світовому ринку.

З’ясовано, що існує ряд факторів, що перешкоджають здійсненню цифрової трансформації спортивних компаній. Їх можна розділити на три категорії: зовнішні фактори (дефіцит цифрових рішень, наявність неструктурованих даних, відсутність державної підтримки використання цифрових технологій, безпека і конфіденційність даних), ресурсні обмеження (відсутність інвестицій, висока вартість проектів цифровізації, високі витрати на цифрові технології) та людський фактор (різний рівень цифрових знань, ницький рівень цифрової культури, дефіцит кваліфікованих працівників).

Інструментами цифрової трансформації є: соціальні мережі, хмарні технології, роботизація, платформи, інтернет речей, великі дані, атоматизація дій тощо.

Використання цифрових технологій у сфері фізкультури та спорту сприяє встановленню кількісних показників, за допомогою яких можна встановлювати зв’язки між різноманітними параметрами та будувати прогнозні моделі

запланованих заходів для впровадження ефективних управлінських рішень. Процес діджиталізації сфери фізичної культури і спорту дозволить вирішити проблеми, пов’язані з налагодженням оперативної комунікації, отриманням оперативних даних, проведенням узгоджувальних процедур, сприятиме прозорості діяльності сфери.

Компанія «Sport Life» є найбільшою фітнес-організацією України, вона представляє собою глобальну мережу спортивних залів, діяльність яких базується на світових стандартах. Кожен з фітнес-клубів мережі "Sport Life" є широко профільним.

Досліджено організаційну структуру компанії "Sport Life", її матеріально-технічне забезпечення та асортимент послуг. Встановлено, що широкий асортимент послуг компанії надає йому ряд конкурентних переваг. Так, протягом тривалого часу компанія Sport Life вивчала питання діджиталізації на американському ринку фітнес-послуг, після чого досвід цифровізації американських спортивних компаній було адаптовано під українські реалії та впроваджено в компанію Sport Life . Цифрові технології, впроваджені в систему управління компанією Sport Life дозволяють клієнтам клубу відчути додаткові зручності, а команії - оптимізувати свою діяльність. Цифрові технології активно впроваджуються в професійний і в аматорський спорт, мотивують людей вести здоровий спосіб життя і мобільні додатки стають невід'ємною частиною побуту людини на цьому шляху. Вони допомагають організувати ефективні індивідуальні тренування, режим дня, правильне харчування і багато іншого.

Нами запропоновано послідовність етапів розробки та реалізації стратегії цифрової трансформації спортивної організації. Ключовими етапами стратегії цифрової трансформації є визначення стратегічних цілей компанії; аналіз конкурентного середовища та готовності організації до цифрової трансформації; визначення потенційних можливостей спортивного бізнесу до цифрової трансформації з урахуванням наявних ресурсів і ситуації на ринку; розроблення стратегічних опцій щодо цифровізації і вибір найоптимальніших із них;

обґрунтування стратегічних напрямків, що сприятимуть досягненню поставлених цілей щодо цифровізації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Advances in the application of information technology to sport performance / Dario G. Liebermann, Larry Katz, Mike D. Hughes, Roger M. Bartlett, Jim McClements & Ian M. Franks // Journal of Sports Sciences. – 2002. – Vol. 20. – P. 755–769.
2. Assessing Stride Variables and Vertical Stiffness with GPSEmbedded Accelerometers: Preliminary Insights for the Monitoring of Neuromuscular Fatigue on the Field / Martin Buchheit, Andrew Gray, JeanBenoit Morin // Journal of Sports Science and Medicine. – 2015. – Vol. 14. – P. 698–70.
3. Chan Y. E., Reich B. H. 2007. IT alignment: what have we learned? Journal of Information Technology. Vol. 22. PP. 297-315.
4. David Eder, Christoph Buck. The Impact of Digitization on Business Models – A Systematic Literature Review. Research Center Finance and Information Managemant. 24 Americas Conference on Information Systems, New Orlean, August 2018. С. 2–10.
5. Digital economy and society statistics – enterprises. Retrieved from: Eurostat. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises.
6. Individuals using the Internet (% of population) – Ukraine. – The World Bank Group, https://data.worldbank.org/ indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=UA.
7. Minges M. Exploring the Relationship Between Broadband and Economic Growth. – Background Paper Digital Dividends 2016, http://pubdocs.worldbank.org/en/391452529895999/WDR16-BP-Exploring-the-Relationshipbetween-Broadband-and-Economic-Growth-Minges.pdf.
8. Infographic: Why you are overdue for a digital transformation. 2018. McKinsey. URL: h ttp s:// www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/digital-and-analytics-in-consumer/infographic-whyyou-are-overdue-for-a-digital-transformation.
9. Negroponte N. Being Digital. Knopf, 1995. 256 p.

10. Sands E. G., Bakthavachalam V. Ranking Countries and Industries by Tech, Data, and Business Skills. 2019. URL: https://hbr.org/2019/05/ranking-countries-and-industries-by-tech-data-and-business-skills.
11. Sport Life переходить на формат автоматизованих фітнес-клубів та запускає мобільний застосунок для тренувань https://nv.ua/ukr/ukraine/events/sport-life-vidkrivaye-avtomatizovani-fitnes-klubi-ta-proponuye-mobilniy-zastosunok-dlya-trenuvan-50180983.html.
12. The Global Competitiveness Report, 2019. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
13. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019, P. 138. URL: https://www.imd.org/wcc/worldcompetitiveness-centerrankings/world-digitalcompetitiveness-rankings-2019.
14. The Rise of Digital Challengers. Digital. McKinsey. URL: https://digitalchallengers.mckinsey.com/.
15. The Global Innovation Index. URL: https://www.globalinnovationindex.org/hom.
16. TNS. «TNS WEB-Index: аудитория интернет проектов». Результаты исследования. Россия. Ноябрь 2016 г. Режим доступа: http://mediascope.net/services/media/mediaaudience/internet/information/?download=1173&date=2016%2002&arrFilter_pf%5BYEAR%5D =2016&set_filter=Y.
17. Tzetzis G. The effect of different corrective feedback methods on the outcome and self confidence of young athletes / George Tzetzis, Evandros Votsis and Thomas Kourtessis // Journal of Sports Science and Medicine. – 2008. – Vol. 7. – P. 371–378.
18. Vectors of Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers. № 273. OECD Publishing. 2019. URL: https://doi.org/10.1787/5ade2bba-en. https://doi.org/10.1787/5ade2bba-en.

19. Wald D., de Laubier R., Charanya T. 2019. The five rules of digital strategy. BCG. URL: https:/ / www.bcg.com/publications/2019/five-rules-digitalstrategy.aspx .
20. Абакуменко О. Діджиталізація банківського сектору України // О. Абакуменко, А. Деркач, М. Корнєєва // Фінансові дослідження, № 1 (1) 2016 р. С.69-75. URL: https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/20.pdf.
21. Андрющенко І. Як правильно почати діджиталізувати свій бізнес. URL: https://nv.ua/ukr/techno/technoblogs/jak-pravilno-pochati-didzhitalizirovat-svij-biznesbloh-irini-andrjushchenko-2475642.html#.
22. Ахметов Р. Ф. Сучасні тенденції використання інформаційних технологій у технічній підготовці спортсменів / Р. Ф. Ахметов, Т. Б. Кутек // Вісник Чернігів. держ. пед. Ун-т. Чернігів, 2011. – № 86. – С. 15–18.
23. Бажал Ю., Бакуменко В., Бондарчук І. та ін. Інформаційна економіка. Роль інформації у формуванні ринкової економіки: монографія / за заг. ред. І. Розпутенка. Київ: К.І.С., 2004. С. 33–57.
24. Батракова Т. І., Кузнецова А. В. Особливості цифрової економіки в Україні та у світі. Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 84-89.
25. В Україні зменшується “цифровий розрив” на фоні стабілізації кількості інтернет-користувачів. – Інтернет Асоціація України, 19 червня 2018р., https://inau.ua/news/v-ukrayini-zmenshuyetsya-cyfrovyy-rozryv-na-fonistabilizaciyi-kilkosti-internet-korystuvachiv.
26. Генсерук Г. Р. Підготовка майбутніх учителів фізичної культури до застосування інформаційних технологій у професійній діяльності : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.04 / Генсерук Г. Р. ; Терноп. нац. пед. унт імені Володимира Гнатюка. – Тернопіль, 2005. – 20 с.
27. Гіршфельд А., Саліхова О. Zeitgeist інновацій. – LB.ua, 8 червня 2018р., https://lb.ua/economics/2018/ 06/08/399832_zeitgeist_innovatsiy.html.
28. Гудзь О., Федюнін С. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств / О. Гудзь ,С. Федюнін, В. Щербина // «Економіка.

Менеджмент. Бізнес» № 3 (29), 2019р. С.18-24. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215.

29. Гуренко А. Напрями розвитку систем управління в умовах діджіталізації бізнесу в Україні. / А. Гуренко, О. Гашутіна // Економіка і суспільство. Випуск №19. Мукачівський державний університет, 2018 р. С.739-745.
30. Давыденко Е.Л., Ботеновская Е.С., Жуковская О.Ю., Столярова Е.В., Руденков В.М., Матюшевский Я.В. 2019. Страны с малой экономикой в условиях интеллектуализации, дигитализации и экологизации. Минск: И ВЦ Минфина. 346 с.
31. Доклад о цифровой экономике 2019. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_ overview_ru.pdf
32. Дубина М. Сутність діджиталізації // Проблеми і перспективи економіки та управління. Випуск № 2 (18), 2019 р. С.31-34.
33. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства / М. Дубина, О. Козлянченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. Випуск № 3 (19), 2019 р. С.21-32.
34. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. – Мін'юст України, https://usr.minjust.gov.ua.]
35. Иванов С. В., Вишневский А. С. Электронные платформы как инструмент модернизации экономики Украины. Вісник економічної науки України. 2017. №1 (32). С. 47-53.
36. Кашуба В. О. Застосування сучасних інформаційних технологій у період проведення та завершення спортивних змагань / В. О. Кашуба, І. В. Хмельницька, Ю. О. Юхно // Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві : зб. наук. пр. Волин. нац. університету ім. Лесі Українки. – Луцьк, 2012. – № 1 (7). – С. 119–126.
37. Кириленко А., Тыщук Т. От традиционной к цифровой: как "ботаны и нерды" построили самую динамичную сферу экономики Украины. –

Voxukraine, https://voxukraine.org/longreads/plugged-in-economy/indexru.html.

38. Ковалев М.М., Головенчик Г.Г. 2018. Цифровая экономика - шанс для Беларуси. Минск: Издательский центр БГУ. 327 с.
39. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.
40. Ладика П. Сучасні комп'ютерні технології у фізичному вихованні і спорті / П. Ладика, В. Бучок // Актуальні аспекти фізичного виховання, спорту і здоров'я людини : зб. наук. пр. – Тернопіль, 2013. – С. 128–134.
41. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях / Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.
42. Майбутнє роботи: розширення робочої сили. Тенденції у сфері управління персоналом — 2017: Міжнародне дослідження Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-10th-trend.html.
43. Маркович І. Б., Струтинська І. В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 105-109.
44. Мешко Н. П., Сазонець О. М., Джусов О. А. та ін. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
45. Оптика в школах. Інтерактивна карта. – Міністерство та Комітет цифрової трансформації України, https://thedigital.gov.ua/bb_schools.
46. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
47. Офіційний сайт компанії Sport Life https://www.sportlife.ua/uk/about/history.

48. Плікус І. Й., Осадча О. О., Жукова Т. А. Розвиток професії «бухгалтер» в умовах цифрової адженди: емпіричні дослідження щодо майбутнього професії. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 29. С. 589-594.
49. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабміну України № 67-р від 17.01.2018.
50. Рапопорт, Л. А., Томилова, С. В., & Энгин, Ю. В. (2020). Цифровизация отрасли физической культуры и спорта на региональном уровне. Теория и практика физической культуры, (5), С. 9-11.
51. Сардалова Е. Дефіцит на ринку штовхає Україну до "імпорту" айтішників. – Радио Свобода, 4 березня 2020р., https://www.radiosvoboda.org/a/deficyt-na-rynku-it-shtovhaie-do-importu/30467594.html. 38 Повідомлення пресслужба Мінцифри на Facebook-сторінці, https://www.facebook.com/eGovernance Ukraine/posts/2808493075870610.
52. Саух І. В., Шиманська В. В., Момонт Т. В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 230-236.
53. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2018. No 1(51). С. 92–96.
54. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf.
55. Туль С. І. Нові форми праці в умовах діджиталізації економіки та світового ринку праці / С. І. Туль // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. Вип. 23(2). С. 100-105.
56. Тютюнникова С. В., Романіка Т. К. Нестійка зайнятість молоді в умовах панування цифрової економіки. Молодий вчений. 2019. № 5 (1). С. 246-250.
57. Устенко М. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки / М. О. Устенко, А. О. Руських

// Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 68. - С. 181-192. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_22.

58. Цифрова адженда України – 2020 (Цифровий порядок денний – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти — цифровізації України до 2020 р. 2016. 90 с.
59. Цифрова трансформація економіки в Україні. Як адаптувати суспільство до сучасних реалій цифрового світу. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/digital-transformation-of-ukrainian-economics.html.
60. Чеснокова Н. В. Стан та проблеми розвитку цифрової економіки та суспільства в ЄС та Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 209-213.
61. Чмерук Г. Г. Аналіз стану цифрової економіки України. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2018. Т. 23. Вип. 6. С. 54-57.
62. Чому законопроект про ФОП може нашкодити саме IT-бізнесу? – Опендатабот, 25 лютого 2019р., https://opendatabot.ua/blog/294-jesuis-fop

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА
клієнта спортивного клубу «Sport Life»

Шановний клієнте клубу «Sport Life»!

Дякуємо за те, що обрали наш клуб. Ми прагнемо зробити його ще більш комфортним для Вашого використання, шляхом впровадження інноваційних цифрових інструментів. Дайте будь-ласка відповіді на запитання анкети. Це допоможе нам стати кращими для Вас!

1. Як Ви вважаєте, чи потрібна цифрова трансформація фітнес клубів?

- так, звичайно
- ні
- мені байдуже, головне в фітнес-клубі – це фітнес-послуги, а не цифровізація.

2. Що на Вашу думку є передумовою цифрової трансформації сучасних спортивних клубів?

- Covid та його наслідки
- сучасні тенденції інформатизації суспільства
- нічого не знаю про цифрову трансформацію

3. Як цифрова трансформація фітнес клубу впливає Вашу лояльність до свого фітнес клубу?

- цифровізація підвищує мою прихильність до клубу
- вважаю цифрові інструменти зайвими в діяльності фітнес клубів
- наяк не впливає.

4. На Вашу думку, на скільки автоматизованими є процеси в вашій спортивній організації (фітнес-клубі)?

- Не автоматизовані взагалі
- На 10-20%
- На 21 -50%
- на 51-80%
- на 81-100 %

5. Чи готові Ви додатково сплачувати за ті цифрові послуги фітнес-клубу, які заощаджують ваш час?

- так, але не більше 5%
- так, від 5 до 20%
- готовий сплачувати додатково за цифрові послуги додатково розумну ціну
- не готовий сплачувати додаткові кошти

6. Чи вважаєте ви корисним такий цифровий продукт як мобільний додаток фітнес клубу?

- так, дуже
- нормально відношусь до цього
- не вважаю корисним

7. При виборі фітнес клубу чи має для Вас значення наявність у фітнес клуба цифрових продуктів?

- так
- ні

8. Наскільки Ви вважаєте важливою для споживача фітнес-послуг можливість збору та зберігання інформації (показників) щодо тренувань в спеціальному мобільному додатку? Оцініть за 5 бальною шкалою, де 5 – дуже важливо, 0 – зовсім не важливо.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- 0

9. Що впливає на прийняття Вами рішення щодо використання цифрового продукту фітнес клубу?

- безкоштовність продукту
- безкоштовний період тестування цифрового продукту
- ціна цифрового рішення
- технічна підтримка використання цифрового за стосунку
- наявність мобільної версії застосунку
- інноваційність, унікальність та корисність продукту

10. Ваш вік?

- 18-21
- 22-26
- 27-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56 і більше

11. Ваша стать?

– Чоловік
– Жінка

12.Який тип клубної карти фітнес клубу Ви маєте?

- Класік
- Класік + басейн
- Преміум
- Люкс

Додаток В

Зведена відомість результатів анкетування

№ п\п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1. Як Ви вважаєте, чи потрібна цифрова трансформація фітнес клубів?			
1	так, звичайно	**44**	**88**
2	ні	**0**	
3	мені байдуже, головне в фітнес-клубі – це фітнес-послуги, а не цифровізація	**6**	**12**
2. Що на Вашу думку є передумовою цифрової трансформації сучасних спортивних клубів?			
1	Covid та його наслідки	**21**	**42**
2	сучасні тенденції інформатизації суспільства	**29**	**58**
3	нічого не знаю про цифрову трансформацію	**0**	**0**
3. Як цифрова трансформація фітнес клубу впливає Вашу лояльність до свого фітнес клубу?			
1	цифровізація підвищує мою прихильність до клубу	**32**	**64**
2	вважаю цифрові інструменти зайвими в діяльності фітнес клубів	**2**	**4**
3	наяк не впливає	**16**	**32**
4. **На Вашу думку, на скільки автоматизованими є процеси в вашій спортивній організації (фітнес-клубі)?**			
1	не автоматизовані взагалі	**0**	**0**
2	на 10-20%	**0**	**0**
3	на 21 -50%	**39**	**78**
4	на 51-80%	**9**	**18**
5	на 81-100 %	**2**	**4**

5. **Чи готові Ви додатково сплачувати за ті цифрові послуги фітнес-клубу, які заощаджують ваш час?**			
1	так, але не більше 5%	**4**	**8**
2	так, від 5 до 20%	**7**	**14**
3	готовий сплачувати додатково за цифрові послуги додатково розумну ціну	**12**	**24**
4	не готовий сплачувати додаткові кошти	**27**	**54**
6. Чи вважаєте ви корисним такий цифровий продукт як мобільний додаток фітнес клубу?			
1	так, дуже	**39**	**78**
2	нормально відношусь до цього	**11**	**22**
3	не вважаю корисним	**0**	**0**
7. При виборі фітнес клубу чи має для Вас значення наявність у фітнес клуба цифрових продуктів?			
1	так	**14**	**28**
2	ні	**36**	**72**
8. Наскільки Ви вважаєте важливою для споживача фітнес-послуг можливість збору та зберігання інформації (показників) щодо тренувань в спеціальному мобільному додатку? Оцініть за 5 бальною шкалою, де 5 – дуже важливо, 0 – зовсім не важливо.			
1	5	**22**	**44**
2	4	**5**	**10**
3	3	**18**	**36**
4	2		**0**
5	1		**0**
6	0	**5**	**10**
9. Що впливає на прийняття Вами рішення щодо використання цифрового продукту фітнес клубу?			

1	безкоштовність продукту	**11**	**22**
2	безкоштовний період тестування цифрового продукту	**4**	**8**
3	ціна цифрового рішення	**12**	**24**
4	технічна підтримка використання цифрового за стосунку		**0**
5	наявність мобільної версії застосунку	**6**	**12**
6	інноваційність, унікальність та корисність продукту	**17**	**34**
10. Який ваш вік?			
1	18-21	**6**	**12**
2	22-26	**7**	**14**
3	27-30	**10**	**20**
4	31-35	**12**	**24**
5	36-40	**8**	**16**
6	41-45	**3**	**6**
7	46-50	**2**	**4**
8	51-55		**0**
9	56 і більше	**2**	**4**
11. Ваша стать?			
1	Чоловік	**22**	**44**
2	Жінка	**28**	**56**
12. Який тип клубної карти фітнес клубу Ви маєте?			
1	Класік	**12**	**24**
2	Класік + басейн	**18**	**36**
3	Преміум	**17**	**34**
4	Люкс	**3**	**6**