

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ СПОРТУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «SPORTLIFE» З УРАХУВАННЯМ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОСЛУГ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ»**

здобувача вищої освіти
другого магістерського рівня
Шапоренка Микити Руслановича

Науковий керівник: Хіленко О.О.
кандидат економічних наук, ст.викладач

Рецензент: Приймак М.М.,
канд. наук з фіз. вих. та спорту, доцент,
професор кафедри історії і теорії
олімпійського спорту НУФВСУ

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол №4 від 14.11.25)

Завідувач кафедри Харчук Т.В.
Доктор економічних наук, професор

Київ - 2025

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичні засади управління прибутком підприємства	7
1.1. Характеристика сутності та класифікація прибутку підприємства	7
1.2. Методологічні засади аналізу та планування прибутку підприємства	18
1.3. Показники ефективності управління прибутком та фактори, що визначають його обсяг	25
Розділ 2. Методи та організація дослідження	45
2.1. Методи дослідження	45
2.2. Організація дослідження	48
Розділ 3. Напрями забезпечення формування прибутку ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» в плановому періоді	52
3.1. Аналіз динаміки прибутку та рентабельності діяльності ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1»	52
3.2. Напрями підвищення прибутку ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» за рахунок імплементації резервів підвищення доходів	68
3.3. Шляхи оптимізації витрат ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» за рахунок впровадження цифрової трансформації послуг	80
Розділ 4. Пропозиції щодо імплементації Програми розвитку прибутку ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" в плановому періоді	90
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність. Глобальні цифровізаційні процеси сучасної ринкової економіки визначають нові вимоги до систем управління фінансовими результатами підприємств. У секторі послуг, де взаємодія зі споживачем є критичним фактором формування доданої вартості, інтеграція цифрових технологій стає базовим інструментом конкурентної боротьби. Фітнес-індустрія, як специфічний сегмент ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, характеризується унікальною бізнес-моделлю, що поєднує високу капіталомісткість інфраструктури з абонементною системою монетизації та критичною залежністю від рівня клієнтської лояльності, що робить питання ефективного управління прибутком особливо актуальним для даного сектору економіки.

Вплив повномасштабного вторгнення змінив парадигму функціонування підприємств, що здійснюють діяльність у сфері спорту. З одного боку, спостерігається скорочення часового горизонту планування та необхідність оптимізації витрат для запобігання банкрутству. З іншого боку, зростає соціальна значущість фізкультурно-оздоровчих послуг як інструменту реабілітації та психологічної підтримки ментального здоров'я населення в умовах постійної невизначеності. Зазначена суперечність ринкового середовища вимагає пошуку нових, адаптованих механізмів управління прибутком, які враховують не лише класичні фінансові показники, але й змінені патерни поведінки споживачів.

В умовах воєнного стану та скорочення традиційних джерел зростання, як територіальна експансія, управління спортивними організаціями вимагає пошуку науково обґрунтованих рекомендацій щодо альтернативних механізмів збільшення обсягу прибутку.

Традиційні екстенсивні методи нарощування прибутку в умовах воєнного стану вичерпали свій потенціал. Натомість, актуальним стає інтенсивний шлях розвитку, концептуальною основою якого є системна

цифрова трансформація бізнес-процесів та сервісної моделі.

Проблемам управління прибутком в цілому та окремим аспектам цієї проблеми присвячено багато праць закордонних та вітчизняних вчених: Андруся О.І., Бабенко А.Г., Багацької К.В., Бедринець М.Д., Білої О.Г., Бланка І.О., Блонської В.І., Бондаренко Н.С., Бугріма О. Ю., Ваховича І.М., Вжитинської К.Ю., Вранчан К.С., Голови С.Ф., Дудніка Т.О., Кірейцевої Г.Г., Колеватової А., Кононенко Ж.А., Копитової М.С., Коробової М.Я., Поддєрьогіна А.М., Ткаченко А.М. та інших..

Дослідження здійснювалося в рамках наукової теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., номер державної реєстрації 0121U108293.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування пропозицій щодо збільшення обсягів прибутку реального суб'єкта господарювання завдяки цифровій трансформації послуг, з урахуванням результатів теоретичних та практичних досліджень обраної проблеми та галузевих особливостей діяльності підприємства.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та класифікації прибутку підприємства;
- обґрунтувати методологічні підходи аналізу та планування прибутку підприємства;
- охарактеризувати показники ефективності прибутком підприємства;
- систематизувати фактори, що обумовлюють обсяг прибутку підприємства;
- охарактеризувати методи дослідження, що використанні в кваліфікаційній роботі;
- описати основні етапи організації дослідження, що проведене в межах кваліфікаційної роботи;
- провести аналіз динаміки обсягу та складу прибутку досліджуваного підприємства, ефективності його формування та використання ;

- обґрунтувати напрями підвищення обсягів прибутку досліджуваного підприємства за рахунок імплементації резервів підвищення доходів досліджуваного підприємства;
- визначити шляхи оптимізації витрат за рахунок впровадження цифрової трансформації послуг досліджуваного підприємства;
- розробити організаційно-економічний план впровадження запропонованих заходів цифрової трансформації в плановому періоді.

Об'єктом дослідження є процес управління прибутком спортивного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління прибутком підприємства, що здійснює діяльність у сфері спорту, в умовах цифрової трансформації послуг.

Роботу виконано на матеріалах ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1», що входить до національної мережі фітнес-клубів «SportLife» і є самостійною юридичною особою, яка має в своєму розпорядженні 4 тренажерні зали, які обладнані відповідно до сучасних стандартів фітнес-індустрії. Юридична адреса підприємства: Україна, місто Київ, вулиця Маршала Конєва. Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є 93.13 «Діяльність фітнес-центрів». Для економічної характеристики діяльності ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» в період з 2021-2024 роки необхідно навести основні його показники: обсяг чистого прибутку у 2021 році склав 3654 тис.грн., а в 2024 році – 375 тис.грн.; операційні витрати – 8086 тис.грн. та 9564 тис.грн. відповідно; залишкова вартість основних засобів на 1.01.2025 р. – 72301 тис.грн.; обсяг власного капіталу на 1.01.2025 р. – 1324 тис.грн.

У процесі дослідження використовувались загальнонаукові **методи**: аналізу та синтезу, класифікації та систематизації, індукції та дедукції, порівняння, формалізації, графічний метод; та економіко-статистичні методи: горизонтального та вертикального, факторного та коефіцієнтного аналізу, моделювання.

Інформаційною базою дослідження служили діючі законодавчі акти й

нормативні документи, статистичні дані Держстату України, бухгалтерська й статистична звітність підприємства, дані управлінського обліку підприємства, публікації вітчизняних і закордонних фахівців.

Практична значущість роботи. Практичне значення кваліфікаційної роботи визначається доведенням теоретичних узагальнень та авторських висновків до рівня прикладних методик і науково-практичних рекомендацій, імплементація яких забезпечить удосконалення системи управління прибутком спортивних організацій в умовах цифровізації економіки.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з чотирьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел з 70 найменувань, 2 додатків. Основна частина кваліфікаційної роботи містить 98 сторінок, в т.ч. 9 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні засади управління прибутком підприємства

1.1. Характеристика сутності та класифікація прибутку підприємства

Прибуток є важливим показником діяльності підприємства, основним елементом мотиваційного механізму в сфері підприємництва та бізнесу. Прибуток є джерелом матеріального добробуту персоналу підприємства, соціального та виробничого розвитку. Тому і власники підприємства, і трудовий колектив зацікавлені в максимізації прибутку.

Для розуміння сутності прибутку потрібно розглянути провідні теоретичні положення економічної науки щодо трактування даного поняття.

Український дослідник І.А. Бланк одним із перших в Україні використовує поняття співвідношення ризику і доходу у своєму визначенні прибутку. На думку вченого, прибуток – це втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності [5].

Сучасна економічна література доповнює ці класичні підходи новими акцентами. Наприклад, Єпіфанова І.Ю. визначає прибуток як кінцевий результат діяльності суб'єкта господарювання, що визначається як різниця між валовим доходом і валовими витратами, отриманими впродовж здійснюваної ризикової та суспільно-корисної діяльності [25]. Таке визначення акцентує увагу на прибутку як кінцевому підсумку операцій підприємства після покриття всіх витрат, підкреслюючи елемент ризику і суспільної корисності діяльності. В той же час, в подальших дослідженнях Єпіфанова І.Ю. та Джеджула В.В. подають подібне трактування: прибуток – це кінцевий результат діяльності підприємства, виражений у грошовій формі, що характеризує абсолютну ефективність його роботи [26]. В даному випадку підкреслюється, що прибуток відображає загальну результативність (ефективність) функціонування підприємства.

Економіст Біла О.Г. вважає, що прибуток – це «позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, який характеризує ефективність виробництва і зрештою свідчить про рівень і якість виробленої продукції, рівень її собівартості» [4]. Це визначення робить акцент на прибутку як позитивному підсумку, що відображає ефективність виробництва та якість продукції.

У недавньому дослідженні Поддєрьогін А.М. та Вівсяна І.В. фактично підтвердили класичний підхід, зазначивши, що прибуток – це частина заново створеної вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу [49]. Дослідниками наголошується на сутності прибутку як реалізованої частки новоствореного додаткового продукту (додаткової вартості), готової до розподілу між учасниками.

Дуднік Т.О. своєю чергою визначає прибуток як кінцевий фінансовий результат діяльності, виражений як позитивна різниця між отриманими доходами та понесеними витратами [21], та визначає прибуток як підсумковий показник надлишку доходів над витратами.

Окренець В. пропонує комплексне визначення: прибуток з позиції облікової науки – це результат діяльності підприємства як позитивна різниця між доходами та витратами, може бути виражений у формі грошових коштів, запасів, інших нематеріальних та матеріальних засобів... використовується після оподаткування власниками як для задоволення особистих потреб, так і для вирішення оперативних, тактичних та стратегічних завдань фірми [46]. Такий погляд інтегрує процес формування прибутку (перевищення доходів над витратами) із його подальшим використанням після оподаткування для особистих і ділових потреб власників, підкреслюючи роль прибутку у прийнятті стратегічних рішень та розвитку підприємства.

Бондаренко Н. С. характеризує прибуток як частину додаткової вартості, створеної і реалізованої, готової до розподілу [8]. Підприємство отримує прибуток лише після того, як втілена у створеному продукті вартість буде реалізована і набуде грошової форми.

Філімоненков О.С. розглядає прибуток як частину чистого доходу (додаткового продукту), вираженого у грошах, одну з його форм [57]. Це визначення підкреслює, що прибуток становить реалізовану частку чистого доходу підприємства, тобто одну з форм його прибутку. Автор стверджує що, прибуток характеризує фінансовий результат господарсько-фінансової діяльності підприємства, є показником, що найбільш точно відображає ефективність виробництва, обсяг та якість реалізованої продукції, рівень її собівартості, стан продуктивності праці. Прибуток є основним джерелом фінансових ресурсів підприємства, а також базою для формування централізованих і децентралізованих фондів накопичення. За рахунок прибутку фінансуються розвиток підприємства, матеріальне стимулювання працівників, соціально-культурні заходи тощо [57]. Тому в отриманні прибутку повинні бути зацікавлені не тільки трудові колективи, а й держава в цілому.

Варто зазначити, що у сучасному нормативно-правовому полі України не розкривається сутність прибутку, а акцент робиться на алгоритмі його розрахунку відповідно до стандартів бухгалтерського обліку та правил податкового регулювання. Після втрати чинності Господарським кодексом України [30] питання визначення прибутку повністю перейшло у площину бухгалтерських стандартів (НП(С)БО або МСФЗ) та Податкового кодексу України, що регламентує порядок формування об'єкта оподаткування податком на прибуток.

У бухгалтерському обліку поняття «прибуток» визначається через фінансовий результат діяльності підприємства. Згідно з НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», фінансовий результат — це прибуток або збиток, що формується як різниця між доходами та витратами звітного періоду [43].

Податковий кодекс України (ПКУ) визначає прибуток не прямо, а через поняття фінансового результату до оподаткування, який є базою для розрахунку податку. Відповідно до п.п. 134.1.1 п. 134.1 ст. 134 ПКУ, об'єктом

оподаткування є: «прибуток, визначений шляхом коригування фінансового результату до оподаткування, сформованого у фінансовій звітності згідно з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку або Міжнародними стандартами фінансової звітності, на різниці, встановлені цим Кодексом» [48].

Таким чином, у податковому аспекті прибуток трактується як: скоригований фінансовий результат до оподаткування, де: фінансовий результат формується за бухгалтерськими стандартами та коригування здійснюється на податкові різниці (амортизаційні, резервні, трансфертні, операції з контрольованими іноземними компаніями тощо). ПКУ також прямо встановлює випадки, коли підприємство може не застосовувати коригування на різниці (доходи менше 40 млн.грн. за рік), що означає використання чистого бухгалтерського прибутку як податкової бази.

Отже, сучасне тлумачення прибутку у нормативних документах носить прикладний, процедурний характер, фокусуючись на порядку його визначення, а не на економічній природі. Це зумовлює необхідність внутрішнього аналітичного опрацювання підприємствами власної системи управління прибутковістю, структури витрат та дохідних потоків, що не регламентується нормативно, а належить до інструментарію фінансового менеджменту.

Отже, підсумовуючи всі вищезазначені визначення, прибуток — це кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, який є різницею між сукупними доходами та витратами в процесі здійснення цієї діяльності і характеризує винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності, є головним критерієм оцінки ефективності і результативності господарсько-фінансової діяльності підприємства, її обсягів і якості продукції, що реалізується, продуктивність праці тощо.

Основними функціями прибутку є відтворювальна, стимулююча та контрольна (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Основні функції прибутку підприємства [12]

В процесі управління прибутком підприємства використовують різні класифікації (рис. 1.2).

У найбільш узагальненому вигляді кінцевий результат проведення всіх видів діяльності характеризує показник *сукупного прибутку* – це нетто-дохід підприємства, який складається з суми всіх отриманих прибутків (збитків) після сплати ПДВ.

Після очищення оподаткованого прибутку від податку на прибуток та інших податків, обов'язкових платежів та зборів, що сплачуються за рахунок прибутку, отримується кінцевий результат - *чистий прибуток*. У навчальному посібнику «Фінансовий менеджмент» вітчизняні економісти Коваленко Л.О.



Рис 1.2. Класифікація прибутку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [32, 43, 50, 53, 54, 61]

і Ремньова Л. М. зазначають, що «чистий прибуток — це прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і є джерелом формування фонду споживання і фонду накопичення» [61]. З чистого прибутку підприємство виплачує дивіденди, податки та створює фонди (фонд виробничого розвитку, резервний фонд, інші фонди спеціального призначення). В результаті залишається *нерозподілений прибуток*. Він призначений для капіталізації, тобто для реінвестування коштів у діяльність. За своїм економічним змістом він є однією з форм резерву власних ресурсів підприємства, які забезпечують його розвиток. Нерозподілений прибуток може бути використаний на: покриття збитків минулих років; виплату дивідендів; створення резервного фонду; збільшення зареєстрованого капіталу та інші цілі, пов'язані з виконанням соціальних програм і розширенням виробництва [53].

Серед видів діяльності підприємств сфери спорту домінуючою є операційна, а саме надання фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг, тому найбільшу питому вагу у структурі доходів займає прибуток від основної діяльності. Операційний прибуток в даному випадку характеризує загальну суму фінансового результату від реалізації абонементів, проведення тренувань, організації змагань, продажу квитків та надання супутніх сервісних послуг. Зважаючи на те, що операційна діяльність відображає основну місію спортивної організації на ринку та профіль її функціонування, необхідно виділити ключові характеристики цього процесу в індустрії спорту.

Основу операційної діяльності більшості спортивних підприємств складає сервісна та організаційна діяльність, яка може доповнюватися комерційним продажем спортивних товарів, а також інвестиційною (розвиток інфраструктури) чи фінансовою діяльністю.

Операційній діяльності підприємств у сфері спорту притаманний ряд специфічних рис, які визначають її пріоритетність:

1. Масовість та регулярність. Оскільки це основний вид діяльності, для неї характерна висока частота взаємодії з клієнтами (регулярні відвідування, тренувальні цикли), що здійснюються на ринку спортивних послуг.

2. Залежність від характеристик матеріально-технічної бази. Можливості підприємства щодо генерування операційного прибутку прямо пропорційно залежать від стану та якості операційних активів (спортивних споруд, тренажерного обладнання, інвентарю), у які інвестовано капітал.

3. Вирішальна роль людського фактора. На обсяги отриманого прибутку критично впливає раціональне управління кадровим потенціалом та наявність висококваліфікованого тренерського та медичного складу. Це зумовлено тим, що спортивна послуга є невіддільною від того, хто її надає, і споживає значний обсяг «живої» інтелектуальної та фізичної праці.

4. Специфічні ризики. Операційній діяльності у спорті притаманні унікальні операційні ризики (травматизм клієнтів, сезонність попиту, залежність від спортивних результатів команди чи атлетів).

Іншим джерелом отримання прибутку може бути реалізація підприємством власного майна: основних засобів, нематеріальних активів, цінних паперів інших підприємств. Різниця між ціною продажу майна, витратами по його реалізації та балансовою (залишковою) вартістю об'єкта, який продається і буде *прибутком від реалізації майна*.

Крім операцій по реалізації продукції, робіт, послуг, майна, підприємство може здійснювати позареалізаційні операції, результатом проведення яких буде отримання *прибутку від позареалізаційних операцій*. Це частина прибутку, яка формується доходами від пайової участі підприємства в діяльності інших спільних підприємств; прибутками від облігацій, що належать підприємству, акцій і інших цінних паперів; доходами по депозитних вкладах підприємства в банках; отриманими штрафами, пенями та неустойками за порушення договірних зобов'язань тощо.

З врахуванням існуючих методик оцінки прибутку розрізняють прибуток номінальний та реальний. *Номінальний прибуток* - характеризує фактично одержану величину прибутку підприємством, тоді як *реальний прибуток* - характеризує реальну купівельну спроможність чистого прибутку, отриманого підприємством [50]. Це номінальний прибуток, перерахований із поправкою на

інфляцію.

Виділяють також види прибутку підприємства залежно від мети визначення: бухгалтерський та економічний. *Бухгалтерський прибуток* - відповідає обсягу прибутку, який обчислено відповідно до вимог бухгалтерського обліку. Він є різницею між доходами підприємства і зовнішніми поточними витратами, що відображаються бухгалтерським обліком. Класифікацію видів бухгалтерського прибутку підприємства та методику їх обчислення відповідно до П(С)БО №1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" представлено в таблиці 1.1 [43].

Економічний прибуток - представляє собою різницю між виручкою від реалізації, непрямыми податками та усіма витратами (зовнішніми та внутрішніми) підприємства, в тому числі витратами втрачених можливостей [43]. Витратами втрачених можливостей (або альтернативними) в мікроекономіці називають витрати на споживання певного ресурсу, виміряні з точки зору вигоди, яка "втрачена" через невикористання цього ресурсу найкращим альтернативним шляхом. Економічний прибуток підприємства завжди менше бухгалтерського на суму неявних витрат підприємства (внутрішніх поточних витрат).

Також необхідно розрізняти види прибутку в залежності від його розмірів, який може бути мінімальним, цільовим (необхідним), максимальним та нормальним. Прибуток, розмір якого після сплати податків задовольняє уявлення власників підприємства про мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал називається *мінімальним прибутком* [43]. Якщо ж отримана сума прибутку після сплати податків відповідає потребам підприємства у фінансуванні виробничого та соціального розвитку, то такий прибуток називають *цільовим (необхідним) прибутком*.

Максимальним прибутком є найбільш можливий розмір його отримання в поточному періоді в залежності від потужності підприємства, його частки на ринку та інших факторів. Максимальний прибуток підприємство одержує при такому обсязі діяльності, коли граничні доходи дорівнюють граничним витратам.

Таблиця 1.1

**Види та методика розрахунку бухгалтерського прибутку підприємства
відповідно до П(С)БО №1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"**

Підгрупа фінансових результатів	Методика обчислення фінансових результатів	Умовні позначення	Відображення у фінансовій звітності
I. Фінансові результати звичайної діяльності			
1. Результат основної (операційної) діяльності	$\Phi P \text{ опер. діял.} = O\delta - Oв$	$\Phi P \text{ опер. діял.}$ - результат основної діяльності; $O\delta$ - операційні доходи; $Oв$ - операційні витрати	стр. 100 (+) прибуток стр. 105 (-) збиток Ф №2
2. Результат фінансових операцій	$\Phi P \text{ фін.} = \Phi\delta - \Phiв;$ $\Phi\delta = Д \text{ кап.} + In. \text{ ф. д.};$ $\Phiв = В \text{ кап.} + \Phiв$	$\Phi P \text{ фін.}$ - результат фінансових операцій; $\Phi\delta$ - фінансові доходи; $\Phiв$ - витрати, пов'язані з фінансовою діяльністю; $Д \text{ кап.}$ - дохід від участі в капіталі; $In. \text{ ф. д.}$ - інші фінансові доходи; $В \text{ кап.}$ - втрати від участі в капіталі; $\Phiв$ - фінансові витрати	стр. 110 + стр. 120 - стр. 140 - стр. 150 Ф №2
3. Результат іншої звичайної діяльності	$P \text{ ін. зв. діял.} = In. \text{ дох.} - In. \text{ витр.}$	$P \text{ ін. зв. діял.}$ - результат іншої звичайної діяльності; $In. \text{ дох.}$ - інші доходи; $In. \text{ витр.}$ - інші витрати	стр. 130 - стр. 160 Ф №2
II. Фінансові результати надзвичайних подій			
	$\Phi р. \text{ надзв.} = Д \text{ надзв.} - В \text{ надзв.}$	$\Phi р. \text{ надзв.}$ - фінансовий результат від надзвичайних подій; $Д \text{ надзв.}$ - надзвичайні доходи; $В \text{ надзв.}$ - надзвичайні витрати	стр. 200 - стр. 205 Ф №2

Джерело: систематизовано автором на основі [54]

Якщо ж отриманий прибуток відповідає нормі прибутку на капітал, що є середньоринковою, то він називається *нормальним*.

Різний характер діяльності підприємства обумовлює можливість отримання прибутку не лише від звичайної діяльності, але і від надзвичайної. *Прибуток від звичайної діяльності* - характеризує фінансовий результат від всіх традиційних для даного підприємства видів діяльності і господарських операцій, що формується на регулярній основі. *Прибуток від надзвичайних подій* може мати місце внаслідок надзвичайних подій - стихійні лиха, пожежі, техногенні аварії тощо, які є дуже рідкісним для даного підприємства джерелом формування прибутку і не повторюватимуться періодично або в кожному наступному періоді.

Для проведення розрахунків, аналізу і планування, виявлення відповідних тенденцій динаміки прибутку використовуються такі види прибутку: *прибуток попереднього періоду, прибуток звітного періоду, прибуток планового періоду*.

В результаті проведення господарської діяльності отримується прибуток, який буде використовуватись у 2-х напрямках: капіталізація і споживання, тому виділяють відповідні види прибутку. *Капіталізований прибуток* характеризує частку прибутку, яка спрямована на фінансування приросту активів підприємства, а *прибуток, що споживається* характеризує частку прибутку, яка витрачена на виплату власникам (акціонерам), персоналу або на соціальні програми [32].

Отже, можна виділити велику кількість видів прибутку підприємства, що використовуються в науковій термінології і підприємницькій практиці і їх перелік не є вичерпним.

Прибуток виступає ключовим фінансовим показником, що відображає результативність діяльності підприємства та слугує базою для його подальшого розвитку. Його багатогранна економічна природа охоплює функції оцінки ефективності, джерела фінансування та засобу мотивації. Сучасні підходи до визначення прибутку враховують не лише бухгалтерські та податкові аспекти, але й стратегічну роль у формуванні внутрішніх резервів підприємства. У сфері фізкультурно-оздоровчих послуг особливо важливим є акцент на операційному прибутку як основному джерелі фінансової стійкості, що обумовлюється специфікою людського капіталу, матеріально-технічної бази та високим рівнем

клієнтоорієнтованості. Різноманітність видів прибутку та підходів до його класифікації створює підґрунтя для гнучкої системи фінансового управління, дозволяє адекватно оцінювати економічні процеси, аналізувати результати діяльності та ефективно планувати розвиток підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

1.2. Методологічні засади аналізу та планування прибутку підприємства

Аналіз прибутку являє собою процес дослідження умов та результатів її формування та використання з ціллю виявлення резервів подальшого підвищення ефективності управління ним на підприємстві.

Аналіз прибутку базується на використанні наступних джерел інформації: форма № 2 “Звіт про фінансові результати”; форма № 1-кр “Звіт про товарооборот”; форма № 1 “Баланс”.

Аналіз формування та використання прибутку підприємства проводиться в декілька етапів (рис. 1.3).

Розглянемо методику проведення кожного етапу аналітичної роботи.

На першому етапі обчислюються абсолютні та відносні зміни в обсязі одержаного прибутку до оподаткування, визначаються та аналізуються джерела його формування: прибуток від операційної діяльності (надання фізкультурно-оздоровчих послуг, продаж абонементів, індивідуальні заняття), прибуток від іншої реалізації (реалізація спортивного інвентарю, супутніх товарів), прибуток від позареалізаційних операцій (оренда приміщень, банківські відсотки тощо) — оцінюється вклад кожного джерела у формування загального обсягу прибутку до оподаткування [60].

Варто звернути увагу, що основним джерелом формування прибутку для підприємства у сфері спорту є прибуток від основної операційної діяльності. Позареалізаційні операції можуть бути доцільним резервом для збільшення прибутку до оподаткування, проте не повинні домінувати, адже це може свідчити про відхилення від основної спортивно-оздоровчої стратегії та втрату

конкурентних переваг у сфері послуг.

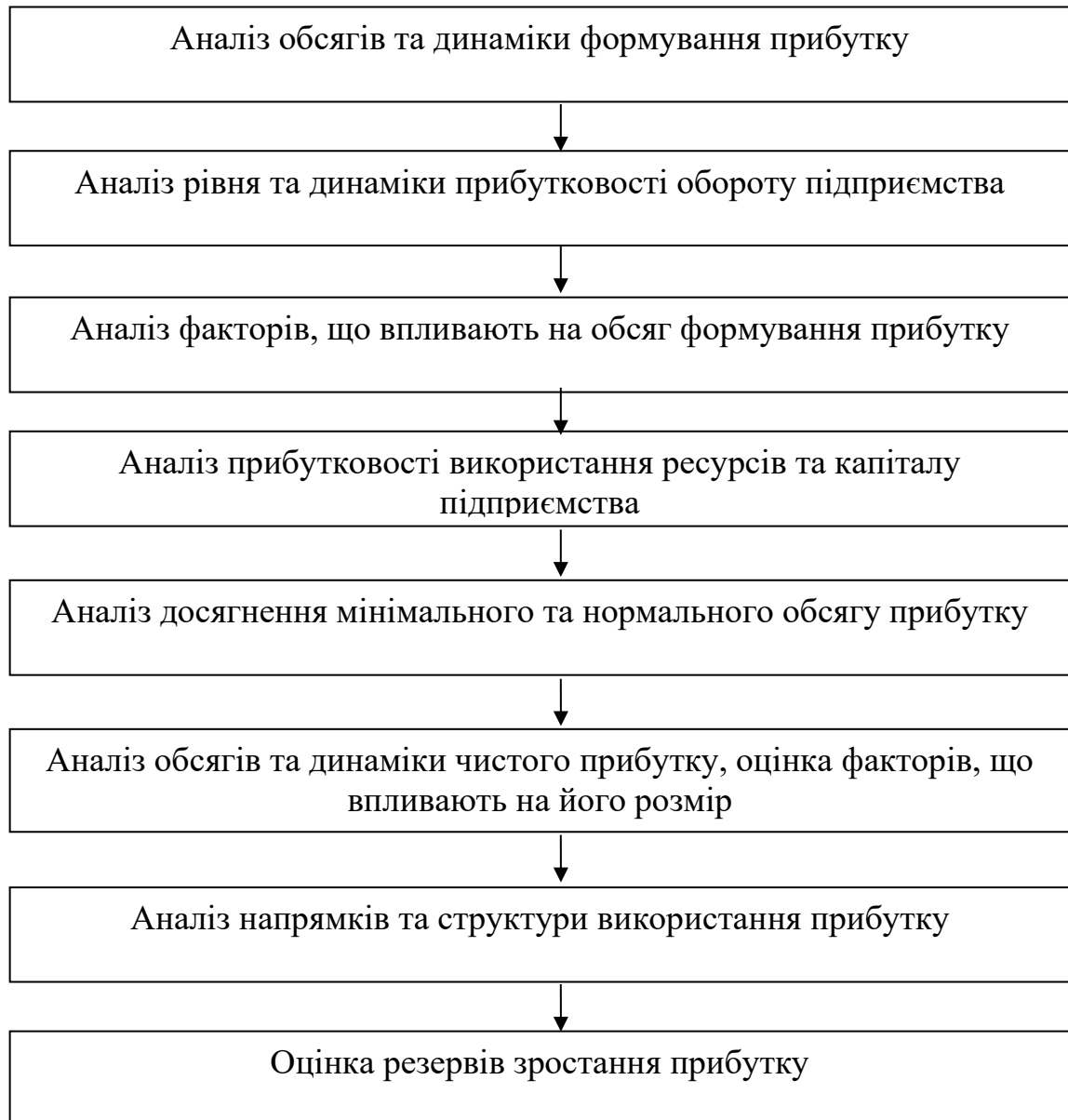


Рис. 1.3. Послідовність проведення аналізу прибутку підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [67]

Рівень прибутковості діяльності визначається порівнянням прибутку від реалізації основних послуг із загальним обсягом реалізації та показує ефективність формування прибутку до оподаткування на одиницю реалізованої послуги. Аналіз прибутковості передбачає обчислення рівня цього показника та його порівняння з попередніми періодами.

Обсяг прибутку підприємства від надання послуг залежить від низки факторів, найважливішими з яких є: кількість реалізованих послуг (відвідувань,

тренувань), зміна цін на послуги, рівень витрат на обслуговування клієнтів, розмір заробітної плати тренерів, амортизація обладнання, маркетингові витрати.

Зважаючи на те, що прибуток до оподаткування є функцією доходів і витрат, для поглибленого аналізу і виявлення резервів його зростання необхідно провести кількісну оцінку факторів, які опосередковано впливають на його рівень. До таких факторів можна віднести: структуру клієнтської бази (індивідуальні клієнти, корпоративні договори, групові заняття), динаміку попиту впродовж року (сезонність), частку додаткових джерел доходу (продаж товарів, оренда), рівень клієнтської лояльності та повторних візитів.

Зміна рівня прибутковості використання ресурсів та капіталу підприємства є суттєвим резервом зростання або фактором зниження загального обсягу прибутку до оподаткування підприємства. Кількісна оцінка впливу цього фактора може проводитися на базі застосування наступної моделі:

$$\Pi = \frac{P \cdot \Pi_p}{100} \text{ або } \Pi = \frac{K \cdot \Pi_k}{100} \quad (1.1)$$

де P – обсяг з ресурсів, що використовуються (в грошовій оцінці);

K – обсяг капіталу, що використовується;

Π_p , Π_k – прибутковість використання відповідної групи ресурсів чи джерел капіталу підприємства, відсотків до обсягу.

Для проведення цієї роботи попередньо розраховується обсяг відповідних показників, який потім порівнюється з фактичними обсягами отримання прибутку. Оцінка ступеня досягнення проводиться на основі розрахунку коефіцієнта досягнення ($K\delta$):

$$K\delta = \frac{\Pi_{оц}}{\Pi_{факт}} * 100\% \quad (1.2)$$

де $\Pi_{оц}$ – обсяг прибутку, ступінь досягнення якого оцінюється;

$\Pi_{факт}$ – фактичний обсяг отриманого прибутку [61].

Інформаційною основою даного етапу аналізу є наступна додаткова інформація:

- для розрахунку мінімального прибутку – середньоринкова ставка

капіталізації коштів на фінансовому ринку, середня за період, що аналізується;

- для розрахунку нормального прибутку середньогалузевий рівень прибутковості обороту або активів, середній за період, що аналізується.

На наступному етапі роботи визначається обсяг формування чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів з прибутку; аналізуються абсолютні та відносні зміни в обсягах його формування.

Взаємозв'язок між фінансовим результатом від звичайної діяльності до оподаткування (*ФРдоопод*) і чистим прибутком (*ЧП*) підприємства відображає наступна модель:

$$\text{ЧП} = \frac{\text{ФРдоопод} \cdot (100 - \Pi)}{100} \quad (1.3)$$

де *Π* – частка податкових та інших платежів в обсязі фінансового результату до оподаткування підприємства, відсотків.

Використання даної моделі дозволяє здійснити кількісну оцінку факторів, що впливають на розмір чистого прибутку: зміна обсягу балансового прибутку та зміна умов, порядку і розмірів оподаткування.

Дослідження факторів, що впливають на прибуток, є необхідним, оскільки це дозволяє не тільки дати кількісну оцінку їх впливу в ретроспективному періоді, а й використати виявленні взаємозв'язки для обґрунтування можливої зміни прибутку в перспективі.

Ефективність управління процесами утворення прибутку значною мірою залежить від якості аналізу, реальності виявлених резервів збільшення прибутку, економічного обґрунтування планів (прогнозів) формування та використання прибутку на майбутній період.

Обґрунтування планового обсягу прибутку підприємства здійснюється з використанням таких методів: прямого розрахунку, цільового формування, нормативного, екстраполяції, "СVP", імітаційного моделювання [67].

Найбільш поширеними у практиці планування фінансових результатів, що пов'язано з особливостями ціноутворення, є методи прямого розрахунку та цільового формування. Застосування інших методів має обмежений характер в силу недостатності інформаційного та програмного забезпечення; високого ступеня динамізму зовнішнього середовища, що потребує відповідної реакції внутрішнього середовища і спричиняє часті зміни у діапазоні та напрямках розвитку значень показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Застосування *методу прямого рахунку* для обґрунтування планового обсягу прибутку підприємства передбачає попередню оцінку планових значень доходів, витрат та податкових платежів підприємства. За наявності цієї інформації плановий обсяг прибутку підприємства від реалізації продукції розраховується так:

$$П_{пл} = Д_{пл} - НП_{пл} - В_{пл}, \quad (1.4)$$

де $Д_{пл}$ та $В_{пл}$ – відповідно планові обсяги доходу (виручки від реалізації продукції) та витрат;

$НП_{пл}$ – плановий обсяг податків, що включаються в ціну продукції та інших вирахувань з доходу.

Точність розрахунків у результаті використання цього методу визначається її (точності) рівнем при розрахунку планових доходів, податків та витрат.

Застосування *методу імітаційного моделювання* для обґрунтування планового обсягу прибутку від реалізації продукції передбачає обґрунтування економіко-математичної моделі, що є описом взаємозв'язку між прибутком від реалізації продукції та релевантними факторами: обсягами виробництва та реалізації продукції; собівартістю і рентабельністю одиниці продукції.

Практичне застосування *методу екстраполяції динамічних рядів* для обґрунтування планового обсягу прибутку має обмежений характер, що визначається його (прибутку) специфікою як показника. Прибуток підприємства, як кінцевий результативний показник його діяльності, перебуває у залежності від обсягів доходів та витрат підприємства, які в свою чергу визначаються певною

сукупністю факторів. Тому використання методу екстраполяції для безпосередньої оцінки абсолютної величини прибутку у плановому періоді вважається некоректним. Більш прийнятним з цих позицій є оцінка планового рівня рентабельності підприємства, використання якого у взаємозв'язку з плановими величинами інших показників витрат, (виручки від реалізації) забезпечить оцінку абсолютної величини планового прибутку підприємства.

Точність оцінки параметрів тренду в процесі обґрунтування планового рівня рентабельності перебуває в прямій залежності від правильності вибору лінії тренду, який характеризує графічний підхід в межах методу екстраполяції.

Математичний підхід у плануванні прибутку підприємства методом екстраполяції ґрунтується на оцінці темпів росту рентабельності виручки від реалізації чи витрат і перенесенні отриманих значень на плановий період. Тоді плановий обсяг прибутку від реалізації продукції розраховується за формулою:

$$P_{пл} = \frac{B_{пл} * P_{\phi} * Tr_{P\phi}^{пл}}{100\%}, \quad (1.5)$$

де $P_{пл}$ – плановий обсяг прибутку від реалізації продукції;

$B_{пл}$ – плановий обсяг виручки від реалізації продукції;

P_{ϕ} – фактичний рівень рентабельності виручки від реалізації продукції;

$Tr_{P\phi}^{пл}$ – плановий темп росту рентабельності виручки від реалізації продукції.

Підґрунтям для застосування *нормативного методу* в процесі оцінки обсягу прибутку на плановий період є наявність обґрунтованих нормативних значень прибутку у розрахунку на одиницю власного капіталу підприємства, собівартості продукції, виручки від реалізації продукції і т.п. З огляду на це, основний вплив на планову суму прибутку матимуть абсолютні значення перелічених показників та фактори, що їх визначають.

Точність отриманих результатів при застосуванні нормативного методу та їх відповідність фактичним умовам функціонування підприємства перебуває у прямій залежності від обґрунтованості нормативних значень рентабельності. Останні розраховуються підприємствами самостійно, можуть визначатись з

урахуванням відповідних показників по підприємствах галузі, в якій працює підприємство (наприклад, рентабельність капіталу, витрат), депозитних та облікових ставок, що діють на фінансовому ринку, тощо.

Метод цільового формування прибутку передбачає оцінку необхідного обсягу прибутку, який забезпечить у плановому періоді потребу у формуванні необхідних цільових фондів, що передбачаються статутом підприємства; здійснення програм реального і фінансового інвестування в частині фінансового забезпечення власними джерелами; виконання стимулюючої функції прибутку, що забезпечується через споживання частини прибутку підприємства в результаті реалізації дивідендної політики і програм соціального розвитку та заохочення трудового колективу.

Розрахована з використанням даного методу величина планового прибутку має бути оцінена з позицій можливості її отримання. Основними факторами, які визначають останню, є виробнича програма підприємства, рівень ресурсного забезпечення її реалізації, кон'юнктура ринку на якому працює підприємство. У результаті виявлення невідповідності між обсягами цільового та можливого прибутку, здійснюється пошук резервів зростання можливого прибутку чи коригування обсягу цільового прибутку.

Отже, аналіз прибутку підприємства є багатоетапним процесом, який передбачає дослідження джерел формування результатів господарської діяльності, факторів впливу, механізмів розподілу та використання, а також кількісну оцінку взаємозв'язку між доходами, витратами й фінансовими результатами діяльності. Застосування поетапної методики аналізу, факторних моделей та системи показників прибутковості дозволяє визначити ключові резерви зростання прибутку, а також оцінити ефективність використання ресурсів і капіталу підприємства.

Використання комплексної системи методів планування прибутку виступає основою для прийняття управлінських рішень, підвищення якості фінансового планування, забезпечення здатності підприємства адаптуватись

відповідно до змін зовнішнього середовища, та забезпечує сталий розвиток господарської діяльності.

1.3. Показники ефективності управління прибутком та фактори, що визначають його обсяг

Ефективність управління прибутком є визначальним критерієм успішності функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Досягнення стратегічних цілей бізнесу неможливе без комплексної оцінки результативності фінансово-господарської діяльності, яка дозволяє констатувати факт позитивної динаміки фінансового результату та виявити якісні характеристики його формування. В даному випадку ключовим завданням менеджменту підприємства стає формування системи індикаторів, що дозволяють отримати об'єктивний рівень віддачі від вкладених ресурсів та ідентифікувати внутрішніх та зовнішніх факторів, які обумовлюють динаміку прибутку. Глибокий аналіз цих аспектів є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на максимізацію добробуту власників та забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Поряд з абсолютними показниками господарської діяльності в бізнесі значну роль відіграють відносні показники – коефіцієнти, які характеризують ефективність використання різних ресурсів підприємства. Основне їх призначення – слугувати базою для співставлення (між галузями, підприємствами, структурними підрозділами та ін.), що особливо важливо в умовах посилення конкурентної боротьби для вироблення оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Перевагою відносних показників є незалежність від впливу інфляції, оскільки вони представляють собою різні співвідношення прибутку та вкладеного капіталу. Дані показники господарської діяльності є найкращим критерієм оцінки якості управління не лише в масштабі всього підприємства, але і його підрозділів. Економічний зміст таких показників полягає в тому, що вони характеризують прибуток, який отримується з кожної гривні засобів, що

вкладаються у підприємство.

В ході аналізу сучасної економічної літератури [22, 31, 33, 38, 39, 40, 44, 45, 69] виявлено існування великої кількості показників рентабельності, кожен з яких дає уявлення про достатність (недостатність) прибутку порівняно з іншими окремими величинами, які впливають на виробничий процес та фінансово-господарську діяльність підприємства в цілому.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, котрий у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів) [33]. Система основних показників рентабельності представлена на рис. 1.4, а методика їх розрахунку - в Додатку А.

При визначенні показника рентабельності прибуток (у чисельнику) співвідноситься з чинниками, які мають найзначніший вплив на його отримання. Безумовно одним з таких чинників є витрати. Адже від того, що і скільки ми вкладемо, залежить величина прибутку, який нам надходить у ціні реалізації разом з компенсацією понесених витрат. Показники *рентабельності витрат обігу* та *поточних витрат* відображають ефективність відповідних витрат, їх окупність та показують розмір прибутку на одиницю поточних чи операційних витрат. Рівень рентабельності дозволяє визначити прибутковість реалізації окремих товарів, що необхідно для встановлення економічно обґрунтованих розмірів торговельної надбавки [45, 69]. Недоліком цих показників є те, що вони не стимулюють найбільш ефективного використання основних засобів підприємств, оскільки не відображають всієї величини активів, які використовуються.

По рівню рентабельності витрат обігу неможливо визначити, при якому обсязі основних фондів і оборотних коштів підприємство спроможне отримати певний обсяг прибутку, наскільки ефективно використовуються ці кошти, як швидко вони окуповуються [31, 33].

Показник *рентабельності обороту* дає загальну оцінку успішності господарської діяльності відповідних підприємств та показує частку прибутку в ціні товару. Основним недоліком даного показника є те, що він не відображає

ступінь участі факторів виробництва у формуванні прибутку підприємства. Обсяг отриманого прибутку та його рівень до обороту можуть бути високими навіть при недостатньо ефективному використанні основних та оборотних коштів, наявності понаднормативних залишків [31, 40].

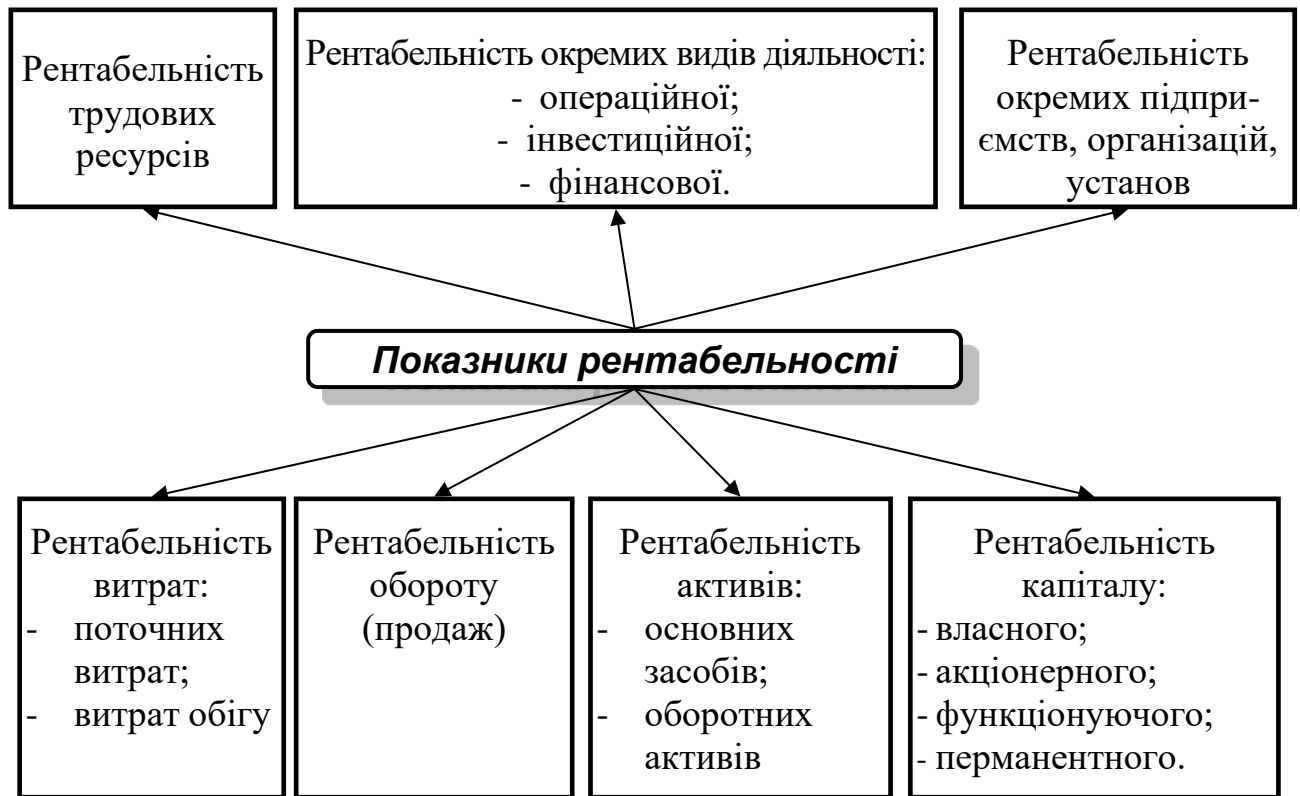


Рис. 1.4. Показники рентабельності підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [22, 31, 33, 38, 39, 40, 44, 45, 69]

Для оцінки ефективності виробничих фондів підприємства використовують показники *рентабельності основних засобів та оборотних активів*, які показують відповідно розмір прибутку в розрахунку на одиницю основних засобів чи оборотних активів. Ці два показники рівня рентабельності найбільш повно виражають ефективність роботи підприємства, адже вони узагальнюють всі сторони його господарської діяльності [40, 45].

Показник *рентабельності активів* характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства і дозволяє дати оцінку загальній прибутковості підприємства та його здатності отримувати прибуток з

усіх наявних у підприємства ресурсів. При обчисленні цього показника використовують як загальний (до оподаткування), так і чистий (після оподаткування) прибуток. Недоліком показника рентабельності активів можна вважати те, що будь-яка помилка в оцінці активів (наприклад, неточність при їх переоцінці в умовах інфляції) може значно вплинути на величину, яка розраховується та обумовити некоректність співставлень, які проводяться на основі останньої [33, 40].

Показник рентабельності сукупних активів може бути дезагрегований, якщо підприємство здійснює різні види діяльності (за її диверсифікації). У цьому разі поряд із рентабельністю всіх активів визначається рентабельність за окремими видами діяльності (наприклад рентабельність комерційної діяльності, сервісного обслуговування тощо).

Показник *рентабельності власного капіталу* відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів. Даний показник характеризує розмір прибутку, який отримав власник підприємства на одиницю коштів, що вкладені в це підприємство, та служить критерієм для оцінки його інвестиційної привабливості [14, 28].

Показник *рентабельності загального капіталу* відображає рентабельність бізнесу як такого, тобто зовнішню ефективність капіталу: ефективність використання капіталу на даному підприємстві порівняно з іншими підприємствами тієї ж галузі. Рентабельність власного капіталу відображає внутрішню ефективність капіталу: ефективність вкладення капіталу у власне підприємство. Різниця між цими двома видами рентабельності – ефект від використання позикових коштів. Тобто, оскільки на чистий прибуток працює все майно підприємства, в тому числі й позиковий капітал, а розподіляється прибуток тільки пропорційно власному капіталу (при визначенні чистого прибутку платежі за використання позикового капіталу вже сплачені). То утворюється додатковий ефект від використання позикового капіталу, який власник підприємства й присвоює як плату за ризик (залучення значних позикових коштів підриває фінансову стійкість підприємства) [22, 39].

Якщо різниця в рівні рентабельності менша за розмір відсотків за позикові фінансові кошти, що використовуються, то залучення позикових коштів недоцільне, оскільки це ущемляє інтереси власників підприємства.

Показник *рентабельності акціонерного капіталу* свідчить про верхню межу дивідендів на акції та може обчислюватися також як рентабельність акціонерного капіталу від звичайних акцій. Тоді з чистого прибутку віднімають фіксовані дивіденди на привілейовані акції, а зі статутного капіталу – номінальну вартість цих акцій [22].

Крім вищезазначених показників рентабельності капіталу використовують показник *рентабельності функціонуючого капіталу*, який відображає розмір прибутку, отриманого на кожну одиницю функціонуючого капіталу. Під останнім розуміється розмір власного капіталу, який реально брав участь в отриманні прибутку (сума всіх джерел власних коштів за мінусом капітальних вкладень, невстановленого обладнання та наданих авансів). Також розраховують показник *рентабельності перманентного капіталу*, який характеризує прибутковість використання капіталу, який знаходиться в тривалому (довгостроковому) розпорядженні підприємства. Величина перманентного капіталу становить суму всіх джерел власних коштів і довгострокових кредитів підприємства.

Для характеристики ефективності використання трудових ресурсів підприємства застосовують показник *рентабельності трудових ресурсів*, який відображає обсяг прибутку, отриманого на одного робітника підприємства або прибуток в розрахунку на одиницю витрат, що пов'язані з утриманням трудових ресурсів (фонд споживання, витрати на підготовку кадрів, охорону праці тощо).

Існування різних видів господарської діяльності підприємств дозволяє виділяти показники рентабельності кожного з цих видів. Наприклад для характеристики *рентабельності операційної діяльності* використовуються такі показники: рентабельність операційних активів, валова рентабельність реалізації продукції, чиста рентабельність реалізації продукції [31, 33].

Показник *рентабельності операційних активів* характеризує рівень

прибутку, який генерують операційні активи підприємства (частина активів, яка безпосередньо обслуговує виробничо-збутову діяльність підприємства). Показник *валової рентабельності реалізації продукції* показує в якій мірі обсяг реалізації продукції забезпечує отримання валового прибутку підприємства. Показник *чистої рентабельності реалізації продукції* відображає в якій мірі обсяг реалізації продукції забезпечує отримання чистого прибутку підприємства [38, 44].

Крім цих показників можуть використовуватись показники валової та чистої рентабельності витрат обігу, в чисельнику яких беруться відповідні показники валового та чистого прибутку, а в знаменнику – загальний обсяг постійних та змінних витрат.

Для характеристики ефективності здійснення *інвестиційної діяльності* можуть використовуватись такі показники: коефіцієнт рентабельності інвестицій, коефіцієнт дохідності фондового портфелю.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій характеризує прибутковість використаних інвестиційних ресурсів в цілому по підприємству, а *коефіцієнт дохідності фондового портфелю* характеризує загальний рівень дохідності сформованого підприємством портфелю цінних паперів. Недоліком показника, який характеризує відношення прибутку до вкладеного в інвестиції капіталу, є неможливість його застосування до нових підприємств, тому що між авансуванням капіталу та отриманням віддачі від нього існує довгий період часу [40, 45].

Показник *вартості залучення позикового капіталу* відображає як співвідносяться між собою сума залучених позикових коштів та витрати по їх обслуговуванню, а показник *вартості залучення додаткового капіталу із зовнішніх джерел* характеризує співвідношення додатково залученого капіталу із зовнішніх джерел та, відповідно, витрат по залученню та обслуговуванню додаткового власного капіталу із зовнішніх джерел.

Для проведення економічних досліджень ефективності роботи підприємств можуть розраховуватись як показники рентабельності окремих

видів продукції (робіт, послуг), так і показники рентабельності окремих підприємств, організацій, установ та в цілому галузей економіки. Для розрахунку *рентабельності окремих підприємств, організацій, установ* можуть використовуватись також відношення прибутку від основної операційної діяльності до поточних витрат (собівартості) або до обсягу реалізації за цінами виробника. При визначенні показника *рентабельності галузей економіки* замість обсягу реалізації використовують також авансовану вартість та поточні витрати.

Зміна рівня того чи іншого показника рентабельності залежить від зміни економічних та організаційно-технічних факторів виробництва та реалізації продукції (робіт та послуг). Тому в процесі аналізу рентабельності підприємства необхідно визначити, які фактори більше впливали на підвищення чи зниження її рівня, та розробити заходи підвищення ефективності діяльності підприємства. Якомога повніше врахування підприємством таких факторів сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Знання основних факторів, що визначають кількісні та якісні характеристики прибутку підприємства дозволяє розробити ефективний механізм управління отриманням та використанням прибутку, який відповідає стратегії соціально-економічного розвитку. Класифікація основних факторів, що визначають обсяг прибутку підприємства представлені на рис. 1.5.

До ***факторів зовнішнього впливу*** можна віднести фактори макросередовища та мікросередовища, характер впливу яких по відношенню до можливості формування прибутку підприємством буде відповідно опосередкованим та прямим [1, 35, 56].

Фактори макросередовища характеризуються високим рівнем варіантності, невизначеності та непередбачуваності можливих наслідків. До основних факторів макросередовища, за якими підприємство постійно повинно стежити для попередження можливих загроз та ризиків, відносяться: економічні умови, технологічні, правові, політичні та соціальні.

До економічних факторів впливу на діяльність спортивного підприємства належать: рівень та темпи інфляції, купівельна спроможність населення (від якої

залежить попит на абонементи, квитки та інвентар), коливання валютних курсів (критично для закупівлі імпортованих тренажерів чи екіпірування), умови кредитування та процентні ставки, а також система оподаткування спортивних послуг. Наприклад, при посиленні інфляційних процесів і зростанні цін спортивні організації намагаються якнайшвидше позбутися знецінених грошових коштів. Вони спрямовують їх на закупівлю популярного інвентарю та обладнання (м'ячі, спортивне харчування, тренажери), ліквідність яких залишається високою. Для оновлення матеріально-технічної бази (ремонт залів, стадіонів) можуть залучатися банківські кредити, погашення яких у майбутньому стане легшим завдяки інфляційному зростанню цін на послуги та товари.



Рис. 1.5. Система факторів, що визначають кількісні та якісні характеристики прибутку від операційної діяльності підприємства
Джерело: систематизовано автором на основі [1, 11, 35, 36, 56]

Водночас, очікуючи подорожчання нових колекцій спортивного одягу чи професійного обладнання, підприємство може почати накопичувати надмірні товарні запаси. Це змушує керівництво згортати довгострокові інвестиційні програми (наприклад, будівництво нових спортивних майданчиків чи відкриття філій), що призводить до «заморожування» прибутку у складських запасах екіпірування та недоотримання вільних коштів для розвитку.

Фактори технологічного впливу вимагають від підприємств, що здійснюють діяльність в сфері спорту, врахування рівня техніко-технологічного розвитку як своїх конкурентів (наприклад, наявність у інших клубів сучасних тренажерів з біометрикою), так і індустрії спорту та здоров'я в цілому. Особлива увага повинна приділятися оцінці можливостей використання спеціалізованого програмного забезпечення (CRM-систем), мобільних додатків для клієнтів, «розумного» обладнання та новітніх методик відновлення для оптимізації тренувального процесу та надання послуг. Наприклад, розвиток цифрових технологій сприяв впровадженню автоматизованих систем управління спортивними об'єктами. Такі системи підвищують оперативність та якість управлінських рішень (аналіз завантаженості залів, статистика відвідувань), дозволяють вести точний облік клієнтської бази та контролювати грошові надходження від продажу абонементів чи додаткових послуг.

Фактором макросередовища також вважають правові відносини, які передбачають визначення ступеня обов'язковості дії правових норм для усіх підприємств та ступінь невідворотності застосування правових санкцій до порушників правових норм. Наприклад, створення законодавчої бази у системі оподаткування дозволяє на державному рівні регулювати дохідну частину бюджету. Надмірне оподаткування прибутку сприяє не збільшенню доходів бюджету, а призводить до зовсім протилежних наслідків. У результаті виявляється, що, по-перше, надто високий податковий тиск підриває стимули до виробництва, по-друге, відбувається не стимулювання зростання виробництва і водночас розширення бази оподаткування, а пошук суб'єктами підприємництва усіляких шляхів приховування одержуваних доходів й уникнення їх

оподаткування.

Політичні фактори повсякчас мають бути в полі зору керівників підприємств для виявлення намірів органів державної влади по відношенню до розвитку суспільства та визначення засобів, за допомогою яких держава планує реалізувати свою політику. Поглиблення політизації суспільних процесів, наростаюче протистояння політичних сил і владних структур, відсутність протягом останніх років конкретної програми здійснення економічних реформ можуть призвести до негативних змін (через політичні мотиви) в умовах господарювання і призвести до ресурсних витрат і втрати прибутку. До найбільш вірогідних джерел таких витрат відносяться: відміна або скорочення пільгового оподаткування, трансформація форм і відносин власності, примусове відчуження за політичними мотивами грошей та майна та ін.

Соціальний фактор є одним із найвпливовіших зовнішніх чинників для підприємств сфери спорту, оскільки він безпосередньо формує попит на фізкультурно-оздоровчі послуги. Він узагальнює широкий спектр суспільних явищ: від ставлення населення до якості життя та власного здоров'я до культурних традицій і демографічних змін. Вплив цього фактора на діяльність спортивних організацій (фітнес-клубів, спортивних шкіл, івент-агентств) проявляється у наступних аспектах:

1) Зміна ціннісних орієнтирів та мода на ЗСЖ. Сучасне суспільство дедалі більше розглядає спорт не як професійну діяльність, а як невіддільну частину «wellness»-культури (фізичного та ментального благополуччя). Зростання популярності профілактики захворювань, бажання виглядати привабливо та боротьба зі стресом через фізичні навантаження спонукають підприємства розширювати асортимент послуг (додавати йогу, пілатес, медитативні практики, SPA-зони) [16].

2) Трансформація ставлення до праці та дозвілля (Work-Life Balance). Люди прагнуть гармонізувати робочий час та відпочинок. Це створює попит на корпоративний спорт (абонементи для співробітників компаній) та гнучкі графіки роботи спортивних закладів (цілодобові зали, ранкові/вечірні групи) [9].

3) Демографічна структура та урбанізація:

- старіння населення відкриває нішу програм «активного довголіття» та реабілітаційного фітнесу.
- урбанізація та сидячий спосіб життя мешканців міст формують стабільний попит на рухову активність як компенсаторний механізм.
- специфіка поколінь - молодь (Gen Z) потребує гейміфікації спорту та цифрових рішень, тоді як старше покоління цінує живий контакт з тренером та комфорт.

4) Підвищення вимог до якості послуг і науковості тренувань. Конкуренція ринку змушує підвищувати стандарти: клієнти очікують не просто послуг, а професійного супроводу (правильне харчування, індивідуальні програми, науково обгрунтовані методики). У сучасних реаліях зростає спектр послуг у фітнес-клубах (з'являються програми для різних вікових та фізичних груп, outdoor-тренінги, anti-stress заходи тощо) [28]. Акцент ставиться на комплексний підхід: пропонуються програми харчування, нутриційна консультація, цифрові фітнес-інструменти. Зокрема дослідження відзначають тенденцію «цифрового» здорового способу життя – вживання фітнес-додатків і смарт-трекерів, що відповідає прагненню клієнтів отримувати персоналізовані та науково обгрунтовані послуги.

5) Кадрові та соціальні аспекти професії тренера. Зростає увага до професійності і престижу фітнес-тренера. За останні роки сформувалася тенденція, коли від тренера очікують не лише майстерність у спорті, а й уміння підтримувати психологічний комфорт клієнта. Нові дослідження підкреслюють: у сучасних умовах тренери мають вміти покращувати як фізичний, так і психоемоційний стан клієнтів, проводити «усвідомлені» тренування і звертати увагу на емоційний стан відвідувачів [28]. Це означає розвиток так званих soft skills (психологічних навичок, емпатії, комунікацій), а також соціальна підтримка молоді у виборі кар'єри в спортивній сфері. Чинником також є дефіцит кваліфікованих кадрів: йдеться про необхідність підвищення престижу професії тренера і залучення молодих спеціалістів на ринок спортивних послуг

Таким чином, глибокий аналіз соціального середовища дозволяє підприємцям у сфері спорту не лише вчасно реагувати на зміну вподобань клієнтів, але й стратегічно планувати відкриття нових напрямків (наприклад, кіберспорту чи аутдор-тренувань), адаптувати цінову політику під платоспроможність населення та формувати ефективні маркетингові стратегії.

Фактори мікросередовища складаються з наступних підгруп факторів: споживачі, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи й інші зовнішні агенти й контрагенти. Важливою особливістю даної групи факторів є їх інтенсивність і постійний характер впливу на підприємство.

Одним з основних предметів уваги при дослідженні впливу мікросередовища є аналіз складу та кількості конкурентів, рівня інтенсивності конкуренції, рівня конкурентоспроможності підприємств-суперників та характеру їх стратегії та потенційних можливостей довготривалої конкуренції. Крім того необхідно постійно здійснювати моніторинг споживачів продукції (робіт, послуг) для відстеження кон'юнктури ринку та оперативного реагування на її зміни, що в кінцевому випадку слугуватиме максимальному задоволенню попиту споживачів і максимізації прибутку.

До *факторів внутрішнього впливу* можна віднести такі: цілі, організаційна структура, завдання, технологія, персонал підприємства [1, 11, 35, 36, 56].

Цілі – це конкретний бажаний результат, якого намагається досягти кожна організація. Від правильної постановки, конкретності (кількісної та якісної визначеності), взаємної сумісності та досяжності поставлених цілей залежить кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток.

Можливості підприємства щодо отримання прибутку багато в чому визначаються ефективністю побудови його *організаційної структури*. Як стверджував Пітер Ф. Друкер: “організаційна структура – це інструмент, за допомогою якого можна підвищити продуктивність спільної праці робітників”. Для цього організаційна структура повинна відповідати таким вимогам: 1) оптимальність – мінімально необхідна кількість зв'язків між органами

управління; 2) оперативність і гнучкість – організаційна структура повинна швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі; 3) надійність – стійкість до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників; 4) простота і економічність – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання в роботі; 5) спеціалізація; 6) незалежність від конкретних осіб [20].

Впровадження *новітніх технологій* (CRM-систем, мобільних додатків, Smart-обладнання) у діяльність спортивних підприємств дозволяє оптимізувати тренувальний та управлінський процеси. Це сприяє автоматизації рутинних завдань, мінімізації операційних витрат та раціональному використанню спортивного інвентарю та площ. Як наслідок, підвищується якість сервісу та персоналізація роботи з клієнтами, що забезпечує зростання відвідуваності та фінансової ефективності бізнесу.

Фактор *людських ресурсів* (кадрового потенціалу), якими володіє спортивне підприємство, доцільно розглядати як один із стратегічних потенціалів. При грамотному спортивному менеджменті його можна трансформувати в людські активи, які підвищують ринкову вартість клубу, федерації або фітнес-центру.

Людські ресурси у спорті — це наявний потенціал, можливість, яка ще не реалізована: фізичні дані спортсменів, теоретичні знання тренерського штабу, компетенції медичного персоналу та менеджерів.

Активи — це вже капіталізовані професійні якості: спортивні перемоги, авторські методики тренувань, висока репутація інструкторів, яка приваблює клієнтів.

При цьому слід враховувати, що вартість людських активів у спорті не дорівнює простій сумі фізичних кондицій та навичок кожного окремого гравця чи співробітника. Тільки при командній взаємодії, ефективній селекції та злагодженій роботі тренерського, медичного та адміністративного штабів з'являється синергія, яка суттєво збільшує ефективність індивідуальних зусиль та конвертується у спортивні досягнення або фінансовий успіх.

До *факторів, вплив яких можна кількісно виміряти* можна віднести

співвідношення між розміром доходів та витрат підприємства, розмір цін закупівлі та продажу, своєчасність виконання договірних зобов'язань, інфляційні процеси та ін.

Залежність прибутку від величини доходів та витрат може бути представлена у вигляді формули [67].

$$П = Д - В = (КД + Дінш.) - (ВО \pm Вінш.) = (Цреал. - Цзак.) * К - ВО \pm Пінш. \quad (1.1)$$

де $Д$ – доход від усіх видів діяльності;

$В$ – витрати для здійснення усіх напрямків діяльності;

$КД$ – комерційний дохід від реалізації товарів;

$Дінш.$ – доход від інших видів діяльності;

$ВО$ – витрати обігу;

$Вінш.$ – витрати і втрати, пов'язані із здійсненням інших видів діяльності;

$Цреал.$, $Цзак.$ – відповідно ціна реалізації і закупівлі товарів без ПДВ;

$К$ – кількість товарів, що реалізуються;

$Пінш.$ – прибуток від іншої діяльності (як різниця між доходами, витратами і втратами від іншої діяльності).

Отже, розмір одержаного прибутку залежить від цін реалізації і закупівлі товарів, кількості проданих товарів, різниці між доходами, витратами і втратами від іншої (нереалізаційної) діяльності.

Важливим фактором, який обумовлює величину прибутку спортивного підприємства, є рівень цін на закупівлю спортивного інвентарю, обладнання та екіпірування тощо. Підприємство при здійсненні господарських операцій повинно прагнути оптимізувати витрати на матеріально-технічне забезпечення. Це може бути досягнуто шляхом:

- скорочення числа посередників. Укладання прямих контрактів з офіційними дистриб'юторами або виробниками спортивних брендів (наприклад, Nike, Technogym) замість роздрібних закупівель.
- використання системи знижок. Отримання корпоративних або командних знижок при гуртовому замовленні форми чи спортивного харчування.

- сезонності. Закупівлі партій інвентарю у міжсезоння (наприклад, лижного спорядження влітку або футбольних м'ячів взимку).

Якщо спортивне підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю (наприклад, імпортує тренажери), то знизити витрати можливо шляхом придбання обладнання у іноземних партнерів при сприятливому валютному курсі. Також у сфері спорту широко поширені прямі товарообмінні (бартерні) операції в рамках спонсорських контрактів: наприклад, отримання екіпірування або інвентарю в обмін на розміщення реклами бренду на стадіоні чи ігровій формі.

Зростання розмірів одержуваного прибутку пов'язане із збільшенням рівня цін продажу товарів, послуг [67]. Управління цінами на спортивні послуги та товари залежить від обґрунтованості вибору цінової політики (стратегії) на ринку фітнес-індустрії чи професійного спорту, а також від використання пікового попиту в окремі періоди року або дні тижня. Збільшенню ціни реалізації (середнього чеку) сприяє:

- 1) динамічне ціноутворення - встановлення вищих цін на оренду полів чи кортів у «прайм-тайм» (вечірні години буднів) та продаж абонементів у період сезонного піку (наприклад, «підготовка до літа» або січень).
- 2) категоризація подій. Реалізація квитків на топові матчі або фінали турнірів за підвищеними тарифами (аналог аукціонного попиту на ексклюзив).
- 3) Використання сегментації «VIP» - продаж корпоративних лож та преміум-пакетів обслуговування.

Якщо підприємство (наприклад, професійний клуб або онлайн-платформа) займається зовнішньоекономічною діяльністю, то збільшити дохідність можливо за рахунок експорту спортивних послуг (міжнародні трансфери гравців, продаж прав на трансляції, онлайн-курси) при сприятливому співвідношенні курсів валют. Ціна реалізації послуги при цьому формується за рахунок собівартості та запланованого рівня рентабельності (маржі).

Одним із шляхів підвищення прибутковості суб'єктів господарювання є точне і своєчасне виконання договірних зобов'язань по поставках продукції.

Відступ від них – гарантія збитків. На багатьох підприємствах створюються юридичні підрозділи, основною задачею яких стає своєчасне стягнення штрафів з постачальників, що порушили свої зобов'язання, транспортних та інших організацій.

До *факторів, вплив яких не можна кількісно виміряти* відносять корпоративну культуру, якість персоналу, інформаційне забезпечення, місцезнаходження підприємства та ін.

Фактор *якості персоналу* охоплює рівень освіти, кваліфікацію, досвід роботи, працездатність, комунікативний потенціал (здатність до співробітництва, взаємодії), професійні здібності і вплив цього фактору на результати роботи підприємства неможливо кількісно обрахувати.

Крім того, необхідним для будь-якого підприємства є наявність *інформаційної системи* для збору, накопичення, збереження, переробки й аналізу інформації про процеси, що відбуваються на ринку, про дії суб'єктів ринкової діяльності, інформації, яка характеризує безпосередньо сам суб'єкт господарювання. Система інформаційного забезпечення підвищує оперативність та якість управлінських рішень на основі повної та достовірної інформації, але підрахувати ефективність від її впровадження практично не можливо.

Важливою складовою *корпоративної культури* є філософія прибутковості, яка включає орієнтацію мислення і дій співробітників на досягнення високих показників рентабельності, гармонічне сполучення орієнтації на споживачів та доход, синхронізацію особистісних цілей співробітників з цілями підприємства, стимулювання працівників в залежності від їх конкретних внесків у досягнення цілей підприємства.

Основною діяльністю спортивної організації є надання спортивних послуг (тренувальних програм, доступу до спортивної інфраструктури, організація спортивних заходів), тому маса отримуваного прибутку залежить від таких факторів: обсяг наданих послуг, кількість клієнтів/учасників, рівень заповнюваності спортивних локацій, продаж додаткових продуктів (мерчу, спортивного харчування, індивідуальних тренувань).

Визначальними чинниками впливу на результати діяльності спортивної організації є: якість спортивних послуг, рівень сервісу, конкурентне становище організації та характеристики ринку спортивних послуг.

До факторів, які впливають на попит на спортивні послуги, належать:

- 1) різниця у вартості абонементів та тренувальних програм порівняно з іншими спортивними клубами;
- 2) наявність альтернативних видів активностей (взаємозамінність: інші фітнес-клуби, кросфіт-студії, тенісні школи тощо);
- 3) гнучкість у формуванні пропозиції послуг (можливість швидко змінювати тренувальні програми, вводити нові напрямки, залучати нових тренерів);
- 4) додаткова користь для клієнта (оздоровчий ефект, соціальна взаємодія, іміджеві вигоди, можливість участі в змаганнях);
- 5) залежність результатів тренувань від дотримання правил техніки безпеки та рекомендацій тренерів;
- 6) рівень платоспроможного попиту на спортивні послуги в певному регіоні.

До складу факторів, що характеризують становище спортивної організації, належать:

- 1) загальне позиціонування організації на ринку спортивних послуг;
- 2) інтенсивність конкурентної боротьби (кількість фітнес-клубів, спортивних студій, секцій);
- 3) наявність фінансових ресурсів для маркетингових кампаній, оновлення обладнання, розвитку інфраструктури;
- 4) структура спортивних послуг (різноманітність тренувальних напрямів, групових і індивідуальних програм);
- 5) гнучкість продуктової політики (можливість змінювати цінові пакети, вводити сезонні пропозиції, акції).

Фактори ринку, що впливають на діяльність спортивної організації, включають:

- 1) загальну місткість ринку спортивних послуг у певному місті чи районі;
- 2) співвідношення конкурентних позицій між спортивною організацією та її

конкурентами;

- 3) еластичність попиту на спортивні послуги (наскільки клієнти реагують на зміну цін);
- 4) розподіл ринку між конкурентами та формування ринкових сегментів.

Організація оплати праці персоналу підприємств сфери спорту. Важливу роль у формуванні доходів спортивної організації відіграє правильна організація оплати праці тренерів, адміністраторів, менеджерів зі збуту та персоналу, що продає спортивні послуги.

У країнах із розвинутою ринковою економікою застосовуються різні моделі мотивації персоналу спортивної сфери, зокрема:

- лінійні системи оплати (фіксована ставка);
- прогресивні схеми (зростання винагороди із збільшенням кількості клієнтів або обсягу продажів тренувальних послуг);
- комісійні винагороди за продаж абонементів або персональних тренувань;
- комісії на основі прибутку, отриманого від тренувальних програм чи спортивних подій;
- тимчасові бонуси за залучення нових клієнтів, високі результати в роботі або реалізацію сезонних програм.

Визначальний вплив на процес організації збутової програми та формування конкурентних переваг підприємств сфери спорту здійснює маркетингова діяльність. Сучасний спортивний ринок вимагає від підприємств урахування потреб споживачів, високої якості послуг та активного використання цифрових технологій для залучення клієнтів і зміцнення конкурентних позицій. У таких умовах пріоритетними напрямками маркетингової діяльності є клієнтоорієнтованість з масовою кастомізацією, забезпечення якості та лояльності клієнтів, а також активний цифровий маркетинг. Розглянемо ключові напрями маркетингової діяльності підприємств, що здійснюють діяльність у сфері спорту, що істотним чином обумовлюють обсяг доходів та прибутку.

1) Клієнтоорієнтованість і кастомізація. Маркетинг спортивних підприємств насамперед орієнтований на потреби клієнтів: усі маркетингові заходи мають

відповідати побажанням споживачів [55]. Такий клієнтоорієнтований підхід передбачає адаптацію товарів і послуг до інтересів цільової аудиторії. Зокрема, масова кастомізація розглядається як процес підлаштування продуктів під індивідуальні характеристики та вимоги кожного клієнта [41]. Застосування кастомізації дає змогу спортивним підприємствам гнучко реагувати на запити споживачів (наприклад, пропонувати персоналізовані тренування чи індивідуальні спортивні набори) та підвищувати залученість клієнтів, оскільки покупець відчуває, що продукт створено саме для нього [41]. Таким чином, поєднання клієнтоорієнтованості та кастомізації дозволяє спортивним підприємствам краще задовольняти очікування споживачів і формувати довгострокові відносини з ними.

2) Якість та лояльність. Постійне підвищення якості продукції і послуг сприяє зростанню задоволеності клієнтів і закладає основу для їхньої лояльності. Проведені дослідження показують, що поліпшення якості обслуговування прямо впливає на задоволеність відвідувачів фітнес-центрів і спортивних клубів [18]. Крім того, впровадження програм лояльності (бонусних систем, знижок для постійних клієнтів, індивідуальних тренувань тощо) на фоні високої якості сервісу зміцнює прихильність споживачів до бренду [18]. Тобто, якість послуг і заходи, спрямовані на утримання клієнтів, взаємно доповнюють один одного: якісний сервіс формує довіру споживачів, а програми лояльності стимулюють їх до повторних звернень і рекомендацій. Поєднання цих стратегій допомагає спортивним підприємствам утримувати клієнтів та створювати конкурентну перевагу.

3) Цифровий маркетинг стає одним із провідних інструментів просування спортивних послуг. Використання інтернет-технологій (соціальних мереж, мобільних додатків, онлайн-реклами) дозволяє ефективно комунікувати з існуючими та потенційними клієнтами. Дослідження показують, що сучасні підприємства широко використовують цифрові технології в маркетингу: ІТ-інструменти допомагають налагоджувати зворотний зв'язок з клієнтами й створювати додаткову цінність для організації [34]. Завдяки цифровим каналам

спортивні бренди можуть швидко адаптуватися до зміни уподобань аудиторії, пропонуючи персоналізовані та інтерактивні послуги. Впровадження діджитал-стратегій і аналітичних платформ дозволяє спортивним підприємствам краще розуміти поведінку споживачів і формувати цілісний маркетинговий комплекс, що зміцнює їхні позиції на ринку.

Ефективність управління прибутком підприємств сфери спорту є результатом складної взаємодії системи фінансово-економічних показників та багатофакторного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягнення високого рівня рентабельності вимагає від менеджменту не лише постійного моніторингу абсолютних та відносних індикаторів діяльності, але й гнучкої адаптації до макроекономічних коливань, технологічних інновацій та соціокультурних трендів, зокрема глобальної популяризації здорового способу життя та цифровізації послуг.

В той же час, забезпечення сталого економічного розвитку підприємства, що здійснює діяльність у сфері спорту, неможливе без системної оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що включає раціональне управління витратами, обґрунтовану цінову політику та стратегічний розвиток кадрового потенціалу. Синергія ефективного використання матеріально-технічної бази, трансформація людських ресурсів у капіталізовані активи та врахування специфіки ринкової кон'юнктури дозволяють підприємству мінімізувати господарські ризики та забезпечити максимізацію фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

Методи та організація дослідження

2.1. Методи дослідження

Методологічну основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що дозволило застосувати комплексний підхід до вивчення сутності, класифікації, методологічних засад аналізу та планування прибутку, визначити основні показники ефективності управління прибутком та фактори, що визначають його обсяг.

Використаними загальнонауковими методами дослідження є:

1. Методи аналізу та синтезу. При детальному вивченні категорії «прибуток» за допомогою методу аналізу було декомпозовано та розглянуто окремі підходи різних науковців, зокрема І.О. Бланка, І.Ю. Єпіфанової, А.М. Поддєрьогіна. Також, здійснено структурний аналіз сукупності факторів впливу на обсяг прибутку, та їх подальший розподіл на внутрішні і зовнішні. За допомогою методу синтезу, на основі вивчення та узагальнення поглядів різних вчених, сформовано власне визначення категорії «прибуток». Крім того, із використанням методу синтезу було об'єднано низку цифрових інструментів в єдину стратегію підвищення обсягу прибутку підприємства [23].
2. Методи класифікації та систематизації було використано для впорядкування понятійного апарату. Зокрема, для систематизації видів прибутку за ключовими класифікаційними ознаками: видом діяльності, порядком визначення, методикою оцінки, метою визначення, розмірів, характером використання та характером діяльності. Також, було проведено класифікацію факторів впливу на прибуток, що дозволило структуровано дослідити механізм управління ними [60].
3. Методи індукції та дедукції. За допомогою методу індукції: було зроблено загальний висновок про багатозначність сучасної категорії «прибуток», після проведеного аналізу поглядів різних науковців; було сформовано висновок про

загальну фінансову стійкість підприємства на основі аналізу окремих фінансових показників. Використання дедуктивного підходу дало змогу здійснити перехід від аналізу загальних тенденцій трансформації послуг до виокремлення конкретних інструментів, релевантних для ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1». Спершу було розглянуто загальногалузеві технологічні тенденції, зокрема Big data, після чого сформовано деталізовані рішення, які в подальшому було трансформовано в прикладні напрями підвищення прибутку, наприклад «Віртуальний тренер» [13].

4. Метод порівняльного аналізу було використано при співставленні та виділенні відмінностей економічного та бухгалтерського підходів до визначення поняття «прибуток». Також, було здійснено порівняльний аналіз категорій «номінального» та «реального» прибутку із врахуванням інфляційних процесів [63].

5. Метод формалізації було застосовано в ході трансформації вербальних описів економічних процесів у знакову систему, представлену математичними рівняннями. Зокрема, подано моделі розрахунку планового прибутку методом прямого рахунку, методом екстраполяції, а також модель формування прибутку [68].

6. Графічний метод. Для візуалізації теоретичних положень було розроблено структурно-логічні схеми, зокрема: модель функцій прибутку, класифікацію його видів, послідовність етапів аналізу та систему показників рентабельності. Графічний метод, також, було використано при відображенні практичних результатів дослідження: динаміки, структури та взаємозв'язку показників фінансово- господарської діяльності.

Окрім загальнонаукових методів пізнання під час дослідження було застосовано спеціальні методи економічного та фінансового аналізу:

1. Метод факторного аналізу (детермінованого моделювання). Для аналізу показників зміни рентабельності підприємства було використано «Модель Дюпона», що була розроблена американською компанією «Дюпон». Використання даного методу надало змогу кількісно оцінити вплив двох

ключових детермінант: оборотності оборотних активів та рентабельності операційної діяльності на інтегральний показник рентабельності оборотних активів підприємства.

2. Метод горизонтального аналізу було застосовано під час дослідження динаміки показників фінансових результатів ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» протягом аналітичного періоду, що надало змогу дослідити темпи приросту чистого прибутку, валового доходу, витрат та їх складових протягом, а також виявити кризові періоди фінансово-господарської діяльності підприємства [23].

3. Із використанням методу вертикального (структурного) аналізу було досліджено структуру операційних витрат підприємства. Аналіз питомої ваги витрат на збут та адміністративних витрат, дозволив визначити складові з найбільшим потенціалом до оптимізації та обґрунтувати заходи управління ними, зокрема впровадження технологій енергозбереження [60].

4. Метод коефіцієнтного аналізу використано для розрахунку та дослідження відносних показників результативності діяльності та ефективності використання ресурсів підприємства [10].

5. Метод стратегічного менеджменту та моделювання. Для організаційного обґрунтування запропонованої стратегії цифрової трансформації послуг було використано метод діаграми Ганта, для побудови календарного графіка впровадження напрямів підвищення прибутку. Графічна візуалізація надала змогу відобразити часові рамки фаз реалізації проектів, узгодити процеси між відділами та оптимізувати послідовність виконання робіт із врахуванням обмеженості фінансово-ресурсного забезпечення підприємства [51].

Отже, застосування обґрунтованого методологічного інструментарію, який органічно поєднує загальнонаукові методи, зокрема аналізу та синтезу, індукції та дедукції, класифікації та систематизації, порівняння, формалізації, графічного методу, теоретичного узагальнення та спеціальні методи фінансового аналізу, зокрема горизонтального та вертикального, факторного та коефіцієнтного аналізу та моделювання, забезпечило комплексний та системний характер дослідження. Структура дослідження побудована на послідовному

переході від теоретичного осмислення сутності прибутку та факторів впливу із застосуванням загальнонаукових методів аналізу, синтезу і систематизації до практичної оцінки фінансового стану підприємства через інструментарій горизонтального, вертикального та факторного аналізу. На основі виявлених аналітичним шляхом резервів зростання, за допомогою методів дедукції та стратегічного моделювання, було розроблено та організаційно обґрунтовано комплексну стратегію цифрової трансформації послуг. Використання вищеприписаного наукового апарату забезпечує достовірність отриманих аналітичних результатів та слугує науковим підґрунтям для розробки і економічного обґрунтування стратегії цифрової трансформації підприємства.

2.2. Організація дослідження

Реалізація поставленої мети дослідження передбачає системний підхід до вивчення механізму управління прибутком спортивної організації в контексті впровадження цифрової трансформації послуг. Структура дослідження ґрунтується на принципі послідовної декомпозиції та інтеграції системи знань і складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів: теоретико-методологічний, аналітично-діагностичний, проектно-рекомендаційний та організаційно-економічний.

Етап 1. Теоретико-методологічний етап спрямований на формування наукового базису дослідження. Метою етапу визначено поглиблення розуміння економічної сутності категорії «прибуток», систематизація підходів до управління ним та формування методологічного інструментарію для здійснення подальшого емпіричного аналізу. Розгортання першого етапу дослідження відбувалось завдяки реалізації наступних завдань:

Дослідження понятійно-категоріального апарату здійснювалось за допомогою критичного аналізу теоретичних підходів до трактування категорії «прибуток» вітчизняних та зарубіжних вчених. В результаті порівняльного аналізу конкретизовано сутність прибутку як кінцевого фінансового результату

господарської діяльності, що відображає ефективність використання ресурсів підприємства та є основним джерелом фінансування його стратегічного розвитку. Виявлено хронологічний розвиток наукових поглядів на природу прибутку: від класичних теорій до сучасних концепцій вартісно-орієнтованого управління.

Систематизацію класифікаційних ознак прибутку було здійснено шляхом побудови комплексної системи його розподілу за такими параметрами як, вид економічної діяльності, порядок визначення, методика оцінки, мета визначення, розмір та характер використання.

Визначення та систематизацію факторів впливу на кількісні та якісні характеристики прибутку було здійснено за допомогою структурування факторів, що визначають процес формування прибутку підприємства за наступними критеріями: масштабу впливу, можливістю виміру, часом впливу, спрямованістю, характером впливу та впливом на окремі види діяльності. На основі проведеної типологізації визначено можливості управлінського впливу на кожну групу.

Етап 2. Аналітико-діагностичний. Метою другого етапу є проведення комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» впродовж 2021-2024 років для виявлення ключових тенденцій, ідентифікації управлінських недоліків та встановлення потенційних резервів збільшення обсягу прибутку підприємства. Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

Аналіз динаміки та структури фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» було здійснено за допомогою: дослідження кількісних змін показників валового, операційного та чистого прибутку впродовж аналітичного періоду; вивчення структури доходів та виявлення найбільш прибуткових видів діяльності.

Структурний аналіз операційних витрат, за допомогою якого вдалось виявити домінуючі статі витрат у загальній структурі собівартості та визначити послідовність їх оптимізації для підвищення операційної ефективності.

Оцінка рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, було здійснено на основі системи розрахованих показників ефективності, як рентабельність продаж, витрат, активів, оборотних активів, капіталу та власного капіталу.

При проведенні факторного аналізу чинників впливу на рентабельність оборотних активів застосовано двофакторну модель Дюпон-Каскад з метою розчленування та виявлення ключових рушійних сил.

Етап 3. Проектно-рекомендаційний етап. Метою даного етапу визначено формування науково-методичного обґрунтування та розробку комплексу взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих організаційно-економічних заходів щодо підвищення обсягу прибутку підприємства та оптимізації рівня витрат на основі імплементації цифрових технологій. Під час третього етапу було реалізовано наступні завдання:

Розробка, економічне обґрунтування доцільності впровадження, розподіл обов'язків між функціональними підрозділами, визначення критичних умов реалізації, оцінка термінів окупності та вартості інвестицій для кожного з напрямів підвищення прибутку за рахунок імплементації резервів підвищення доходів.

Сформовано взаємодоповнюючі напрями оптимізації рівня витрат за рахунок впровадження цифрової трансформації послуг, здійснено кількісну оцінку економічного ефекту, розраховано терміни окупності, необхідну величину інвестицій, визначено етапи реалізації та виконавців для кожного проекту.

Етап 4. Організаційно-економічний етап присвячено імплементації розробленої стратегії та плануванню ресурсного забезпечення. Метою четвертого етапу є розробка деталізованого плану впровадження запропонованих технологічних заходів із підвищення обсягу доходу і скорочення рівня витрат, та формування оптимальної моделі фінансування процесу цифрової трансформації послуг, що було здійснено за допомогою виконання наступних завдань:

Календарне планування процесу впровадження реалізовано із використанням діаграми Ганта: розроблено та візуально відображено структурований графік імплементації проектів з їх логічним часовим розподілом на послідовні фази.

Розробка мультиканальної моделі ресурсного забезпечення впровадження напрямів цифрової трансформації, що комбінує власні та позикові джерела для здійснення фінансування: каскадне реінвестування прибутку, використання операційного покриття підписок на програмне забезпечення та інструменти фінансового лізингу.

Визначено механізми координації та точки синхронізації дій підрозділів-виконавців для забезпечення паралельного виконання проектів без виникнення ресурсних конфліктів.

Отже, організація дослідження побудована за логічно-послідовною схемою, яка забезпечує системний перехід від теоретико-методологічного осмислення сутності прибутку до розробки прикладного механізму його управління. Реалізація взаємопов'язаних етапів дослідження, а саме: теоретичного, аналітичного, проектного та організаційного, дозволила комплексно дослідити фінансові результати підприємства, виявити резерви зростання та, базуючись на методах наукового прогнозування і моделювання, сформулювати обґрунтовану стратегію цифрової трансформації послуг. Така структура дослідження забезпечує достовірність отриманих результатів та практичну цінність розроблених рекомендацій для забезпечення фінансової стійкості ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1».

РОЗДІЛ 3

Напрями забезпечення формування прибутку ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» в плановому періоді

3.1. Аналіз динаміки прибутку та рентабельності діяльності ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1»

Дослідження фінансово-господарської діяльності та розробка напрямів підвищення ефективності управління прибутком здійснено на матеріалах ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1". Інформаційною базою аналізу є фінансова звітність підприємства за 2021–2024 роки, зокрема дані Форми №1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) та Форми №2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід), що представлені в додатку Б.

ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» входить до національної мережі фітнес-клубів «SportLife» і є самостійною юридичною особою, що має в своєму розпорядженні 4 тренажерні зали, які обладнані відповідно до сучасних стандартів фітнес-індустрії. Діяльність товариства здійснюється під відомим брендом, що надає йому значні конкурентні переваги у вигляді впізнаваності, доступу до єдиних маркетингових стратегій мережі та корпоративних стандартів обслуговування.

Організаційно-правовою формою підприємства є Товариство з обмеженою відповідальністю, що є найбільш поширеною формою для підприємств даної галузі, оскільки дозволяє оптимально розподілити відповідальність та ризики. Юридична особа ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" була зареєстрована 18 червня 2015 року із кодом ЄДРПОУ 39845499. Юридична адреса підприємства: Україна, місто Київ, вулиця Маршала Конєва.

Фінансова основа діяльності товариства сформована за рахунок зареєстрованого капіталу, розмір якого складає 50 000 грн. Управління поточною діяльністю підприємства здійснюється одноосібним виконавчим органом в особі директора. Уповноваженою особою ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" є Подрезова Тетяна Василівна, яка діє на підставі Статуту товариства. Директор несе відповідальність за фінансово-господарський стан підприємства, дотримання законодавства, реалізацію стратегічних цілей та кадрову політику.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є 93.13 «Діяльність фітнес-центрів». Цей клас включає організацію та проведення спортивних заходів, надання послуг тренажерних залів, басейнів та інших фізкультурно-оздоровчих закладів. Матеріально-технічна база ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» включає розвинену інфраструктуру, яка складається з чотирьох спеціалізованих тренажерних залів.

Крім того, бізнес-модель досліджуваного підприємства передбачає надання широкого спектру супутніх послуг, що формують додаткову вартість: персональний тренінг, послуги дитячого клубу та SPA-процедури. Крім того, бізнес-модель підприємства передбачає отримання додаткових доходів через реалізацію партнерських програм. Зокрема, здійснюється надання площ для встановлення вендингових автоматів та розміщення торговельних стійок партнерів у зоні рецепції. Така форма співпраці дозволяє підприємству отримувати стабільний дохід від оренди торгових місць без необхідності відволікання власних оборотних коштів на закупівлю товарів та управління складськими запасами.

Доходи досліджуваного підприємства формуються переважно за рахунок реалізації річних абонементів, зокрема клубних карт різних категорій: класичних, преміум, люкс. Додатковий дохід генерується за рахунок платних персональних тренувань та оренди площ. Варто зазначити, що ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» веде діяльність у правовому полі України, про що свідчить наявність інформації в реєстрах судових рішень. Аналіз стану розгляду справ, в яких згадується юридична особа, дозволяє контролювати рівень правових ризиків та договірної дисципліни компанії.

Отже, узагальнена організаційно-економічна характеристика ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» дозволяє сформулювати уявлення про ключові напрями його діяльності, ресурсний потенціал, а також особливості функціонування у конкурентному середовищі. Наступним важливим етапом є аналіз показників результативності, зокрема оцінка прибутковості підприємства як індикатора його фінансової стабільності та ефективності господарювання.

У зв'язку з цим доцільним є дослідження динаміки прибутку підприємства за останні роки, що дозволить виявити тенденції зміни його фінансового стану, визначити фактори впливу на прибутковість і обґрунтувати напрями стратегічного управління прибутком у подальшому періоді.

За даними таблиці 3.1, у ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" спостерігається коливна динаміка обсягів прибутку від операційної діяльності: у 2022 році величина показника зменшилась до (-421) тис.грн. у порівнянні із 3563 тис.грн. у 2021 році; у 2023 році обсяг прибутку збільшився до 1262 тис.грн., або на 134%; у 2024 році величина показника знизилась до 20 тис.грн. Такі зміни пояснюються впливом зовнішніх факторів, як повномасштабне вторгнення та енергетична криза, які в свою чергу призвели до коливань попиту на фітнес-послуги, зокрема його зниження у 2022 році та відновлення у 2023 році, яке пояснюється ефектом накопиченого попиту. На початку 2023 року заклади мережі «Спорт Лайф», також отримали конкурентну перевагу завдяки наявності енергетичного та водопостачання: споживачі користувались не лише спортивними послугами, а ще й задовольняли санітарно-побутові потреби. Зниження обсягу прибутку від операційної діяльності у 2024 році обумовлене виснаженням фінансових ресурсів та падінням купівельної спроможності споживачів.

Величина прибутку від фінансової діяльності зменшилась у 2022 році на 52,6% у порівнянні із 2021 роком, що обумовлено скороченням обсягу вільних грошових коштів внаслідок їх використання на покриття операційних витрат. Проте, обсяг прибутку від фінансової діяльності у 2023 році виріс до 563 тис.грн у порівнянні із 48 тис.грн у 2022 році, в 2024 р. збільшився до 6370 тис.грн, що пов'язано із нарощенням обсягів грошових коштів та їх еквівалентів у 2023-2024 роках.

Така динаміка свідчить про здійснення ефективного управління вільними грошовими коштами, зокрема стрімке зростання обсягу прибутку від фінансової діяльності у 2024 році, може бути пов'язане із стратегічним рішенням відкладення капітальних інвестицій на менш ризиковий період та акумулювання коштів на депозитних рахунках.

Таблиця 3.1

Динаміка обсягу та складу прибутку ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" в 2021-2024 рр.

Показник	Фактичне значення, тис.грн				Абсолютне ланцюгове відхилення, тис.грн.			Відносне ланцюгове відхилення, %		
	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	у 2022р. в порівнянні із 2021р.	у 2023р. в порівнянні із 2022р.	у 2024р. в порівнянні із 2023р.	у 2022р. в порівнянні із 2021р.	у 2023р. в порівнянні із 2022р.	у 2024р. в порівнянні із 2023р.
Прибуток від операційної діяльності	3563	-421	1262	20	-3984	1683	-1243	-111,8	134	-98,4
Прибуток (доход) від фінансової діяльності	101	48	563	6370	-53	515	5807	-52,6	1077,6	1031,6
Прибуток до оподаткування	3664	-374	1825	389	-4038	2199	-1436	-110,2	120	-78,7
Прибуток від надзвичайної діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток	3654	-374	1597	375	-4028	1971	-1223	-110,2	123	-76,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1"

Оскільки величина прибутку до оподаткування визнається сумою прибутку від операційної та фінансової діяльності, динаміка обсягу прибутку до оподаткування у 2021-2023 роках повністю відповідає динаміці прибутку від операційної діяльності: обсяги знижуються до (-374) тис.грн. у 2022 році у порівнянні із 2021 роком; збільшують до 1825 тис.грн. у 2023 році. Проте, у 2024 році тенденція протилежна: незважаючи на суттєве перевищення величини прибутку від фінансової діяльності обсягів прибутку від операційної, їх позитивний вплив був нівельований стрімким зростанням фінансових витрат, що значною мірою зменшило отриманий фінансовий результат.

За даними фінансової звітності, у ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" в досліджуваному періоді відсутні доходи та витрати від надзвичайної діяльності, що визначає відсутність прибутку за даним видом діяльності.

Відповідно до графічного відображення (рис.3.1) динаміка прибутку до оподаткування та прибутку від операційної діяльності є синхронною у 2021-2023 роках, що свідчить про домінуючу роль операційної діяльності у формуванні фінансового прибутку в даному періоді.

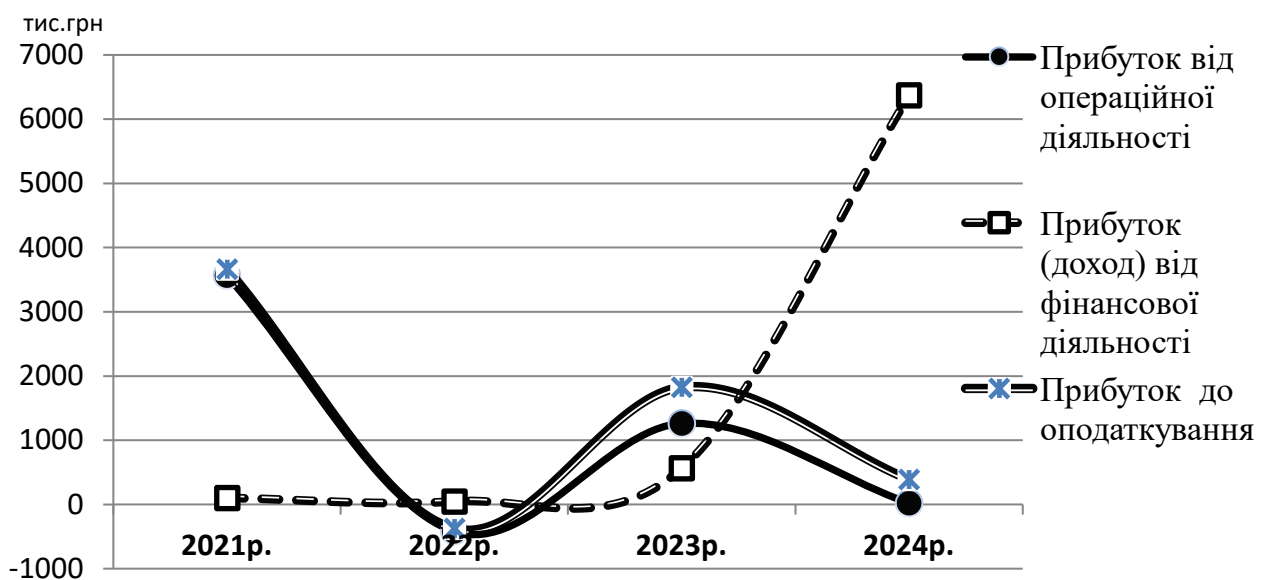


Рис. 3.1. Динаміка прибутку до оподаткування ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" та його складових в 2021-2024 роках

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1"

Проте, в 2024 році, спостерігається розходження тренду: попри стрімке зростання обсягу прибутку від фінансової діяльності, пропорційне зростання

прибутку до оподаткування не відбулось через співставну величину фінансових витрат.

Описана вище динаміка фінансового результату від операційної діяльності обумовлює доцільність дослідження динаміки основних економічних показників, що її визначають. Відповідно до розрахунків представлених в таблиці 3.2, динаміка валового прибутку має коливну тенденцію: у 2022 році обсяг зменшився до 1881,3 тис.грн. у порівнянні із 2021 роком; у 2023 році величина показника зросла до 8087,4 тис.грн у порівнянні із 2022, і в 2024 році до 9761,8 тис.грн.

Зменшення обсягів валового прибутку в 2022 році, обумовлене загальним скороченням ділової активності, при якому темпи скорочення чистого доходу від реалізації випередили темпи зниження собівартості краще наданих послуг. Суттєве зростання показника валового прибутку в 2023 році, зокрема на 329,9%, відбулось завдяки випереджальним темпам зростання обсягу доходу від реалізації над темпами зростання собівартості. Незважаючи на скорочення обсягу доходу від реалізації у 2024 році, підприємству вдалось наростити прибуток від основної діяльності на 20,7%, завдяки оптимізації собівартості послуг.

У 2022 році обсяг операційних витрат зменшився до 4474,3 тис.грн. у порівнянні із 8086,4 тис.грн. у 2021 році, або на 44%, що обумовлено скороченням обсягів реалізованої продукції, що в свою чергу пов'язано із початком повномасштабного вторгнення. У 2023 році обсяг витрат збільшився до 13865 тис.грн у порівнянні із 2022 роком, зокрема на 209,9%, така зміна пояснюється розгортанням обсягів ділової активності, тобто приростом величини доходів від реалізації продукції. У 2024 році величина показника зменшилась до 9564,3 тис.грн., зокрема за рахунок скорочення обсягів фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 3.2

**Динаміка ключових показників фінансових результатів від операційної діяльності
ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" в 2021-2024 рр.**

Показник	Фактичне значення, тис.грн.				Абсолютне ланцюгове відхилення, тис.грн.			Відносне ланцюгове відхилення, %		
	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	у 2022р. в порівнянні із 2021р.	у 2023р. в порівнянні із 2022р.	у 2024р. в порівнянні із 2023р.	у 2022р. в порівнянні із 2021р.	у 2023р. в порівнянні із 2022р.	у 2024р. в порівнянні із 2023р.
Валовий прибуток	11899,3	1881,3	8087,4	9761,8	-10018,0	6206,1	1674,4	-84,2	329,9	20,7
Операційні витрати	8086,4	4474,3	13865,0	9564,3	-3612,1	9390,6	-4300,6	-44,7	209,9	-31,0
Прибуток від основної діяльності	3812,9	-2593,0	-5777,5	197,5	-6405,9	-3184,5	5975,0	-168,0	-122,8	103,4
Дохід від іншої операційної діяльності	0,0	2310,0	7179,8	325,6	2310,0	4869,8	-6854,2	-	210,8	-95,5
Інші операційні витрати	250,1	138,4	140,1	503,4	-111,7	1,7	363,3	-44,7	1,2	259,4
Прибуток від іншої операційної діяльності	-250,1	2171,6	7039,8	-177,8	2421,7	4868,1	-7217,5	-968,3	224,2	-102,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ"

Обсяг прибутку від основної діяльності зменшився до (-2593) тис.грн. у 2022 році в порівнянні із 3812,9 тис.грн. у 2021 році, що обумовлено скороченням обсягів доходу від реалізації продукції. В 2023 році показник поглибив своє від'ємне значення до (-5777,5) тис.грн., така динаміка пояснюється випереджальними темпами зростання обсягу операційних витрат над доходом від реалізації. Величина показника збільшилась до 197,5 тис.грн у 2024 році, зокрема на 103%. завдяки стрімкому зменшенню рівня операційних витрат швидшими темпами за скорочення обсягів чистого доходу від реалізації продукції.

Величина прибутку від іншої операційної діяльності визначається обсягами доходів та витрат від операційної діяльності: у 2022 році обсяг прибутку збільшився до 2171,6 тис.грн, у порівнянні із 2021 роком, а в 2023 році до 7039,8 тис.грн, завдяки перевищенню величини доходу від іншої операційної діяльності над витратами. Збиток від іншої операційної діяльності в 2024 році пояснюється більшим обсягом витрат за доходи у періоді.

Графічне зображення динаміки прибутку від основної діяльності, валового прибутку та операційних витрат в 2021-2024 роках відображає тенденцію залежності обсягу прибутку від ефективності управління витратами (рис. 3.2.). У 2022 році показники валового прибутку та прибутку від основної діяльності зменшуються пропорційно.

Незважаючи на зростання обсягу валового прибутку в 2023 році, прибуток від основної діяльності зменшується, через стрімкі темпи зростання величини операційних витрат. В 2024 році, обсяг витрат обіг спадає, а обсяг валового прибутку росте, що обумовила зростання показника прибутку від основної діяльності. Доцільним є детальніший розгляд операційних витрат та їх складових. Відповідно до динаміки представленої в табл. 3.3., в 2022 році відбулось зменшення обсягу операційних витрат на 44,67% у порівнянні із 2021 роком, що пов'язано із скороченням обсягу фінансово-господарської діяльності, причому адміністративні витрати зменшились більшою мірою за витрати на збут, що свідчить про пріоритетність обслуговування споживачів в кризовому періоді.

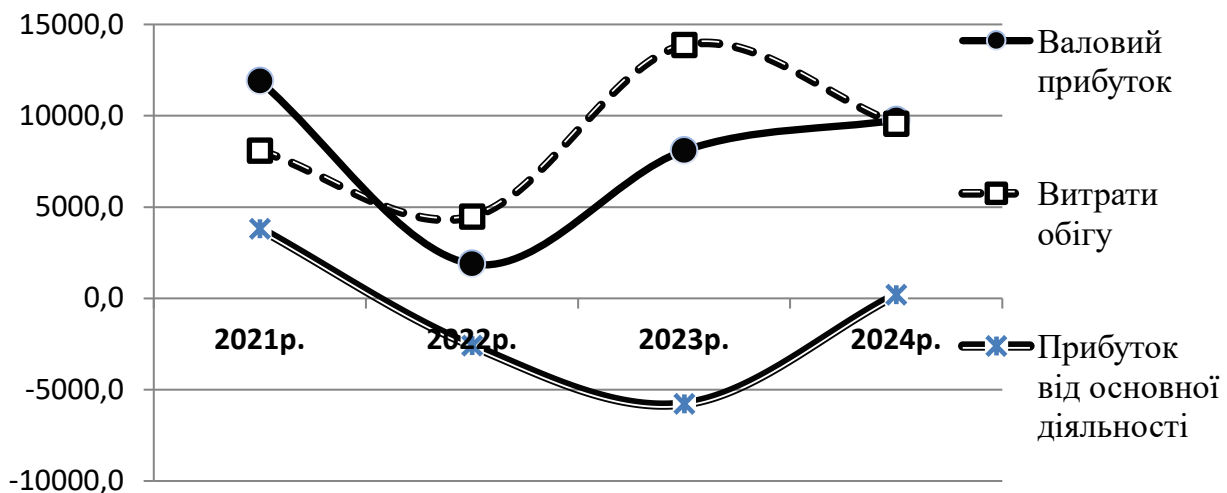


Рис. 3.2. Динаміка прибутку від основної діяльності валового прибутку та операційних витрат ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" в 2021-2024рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1"

Можливими заходами для мінімізації обсягу адміністративних витрат є запровадження дистанційного режиму роботи для адміністративного персоналу зі зменшенням витрат на утримання офісного приміщення.

Таблиця 3.3

Склад та динаміка операційних витрат ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" в 2021-2024рр.

Показник	Фактично в				Відносне ланцюгове відхилення, %		
	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	у 2022р. в порівнянні із 2021р.	у 2023р. в порівнянні із 2022р.	у 2024р. в порівнянні із 2023р.
Операційні витрати, тис.грн., разом, в т.ч.:	8 086	4 474	13 865	9 564	-44,67	209,88	-31,02
Адміністративні витрати, тис.грн	6 252	3 183	9 523	7 148	-49,10	199,22	-24,94
Витрати на збут, тис.грн	1 834	1 292	4 342	2 416	-29,58	236,15	-44,35

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1"

Зростання витрат на збут у 2023 році випереджальними темпами над темпами зростання обсягу адміністративних витрат, пояснюється необхідністю

проведення маркетингових заходів для повторного залучення споживачів після відновлення діяльності (рис. 3.3).

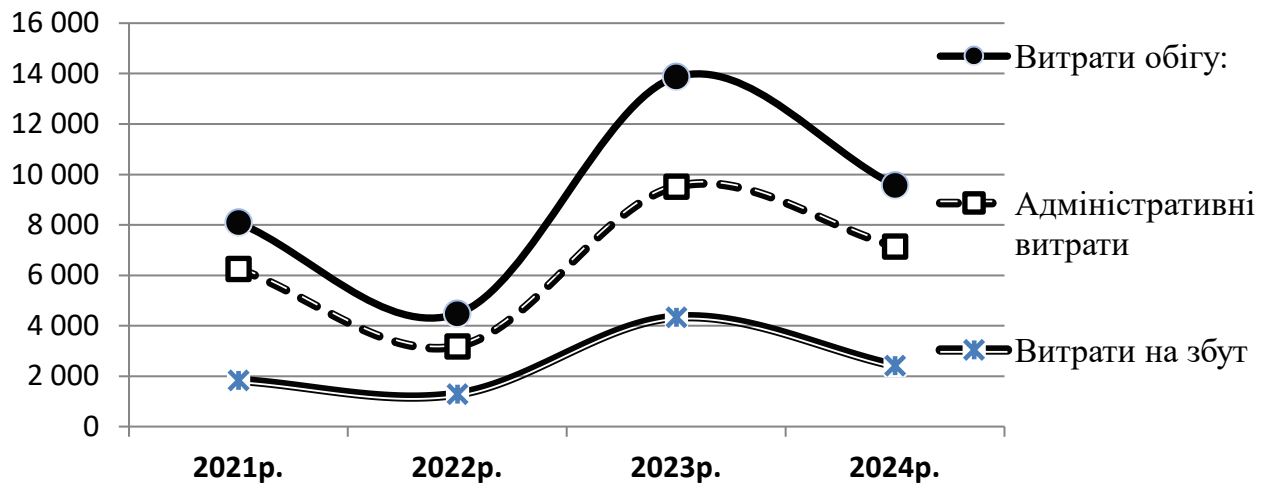


Рис. 3.3 Динаміка операційних витрат та їх складових ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1", в 2021-2024рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1"

Нормалізація попиту, після вичерпання ефекту відкладеного попиту у 2024 році призвела до скорочення обсягу фінансово-господарської діяльності, відповідно і до зменшення обсягу сукупних операційних витрат на 30%.

Переважаючі адміністративні витрати у структурі сукупних операційних витрат пояснюються галузевими особливостями спортивних підприємств: відсутність логістичних витрат мінімізує обсяг витрат на збут, в той час як витрати на утримання головного офісу розподіляються на окремі підрозділи у вигляді адміністративних, що також включають витрати на управління автоматизованими процесами обслуговування споживачів.

Проведений аналіз динаміки фінансових результатів, складу прибутку, та структури операційних витрат, дозволяє оцінити абсолютні масштаби діяльності підприємства, проте не відображає повною мірою її ефективність. Для оцінки результативності використання ресурсів, доцільним є здійснення аналізу відносних параметрів, тобто показників рентабельності, які наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" в 2021-2024 рр.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Абсолютне ланцюгове відхилення, %		
					у 2022р. в порівнянні із 2021р.	у 2023р. в порівнянні із 2022р.	у 2024р. в порівнянні із 2023р.
Рентабельність господарсько-фінансової діяльності, %	0,998	-0,157	0,323	0,114	-1,156	0,481	-0,209
Рентабельності обороту (продаж), %	0,971	-0,002	0,223	0,006	-0,021	0,001	0,011
Рентабельність витрат, %	45,307	-8,350	13,163	4,070	-53,657	21,513	-9,093
Чиста рентабельність активів, %	в/д	-0,499	2,553	0,423	в/д	3,052	-2,131
Рентабельність оборотних активів, %	в/д	-0,699	6,169	1,105	в/д	6,868	-5,064
Рентабельність капіталу, %	в/д	-0,499	2,918	0,439	в/д	3,417	-2,478
Чиста рентабельність власного капіталу, %	в/д	-8,549	9152,436	46,275	в/д	9145,800	-9106,160

Умовні позначення:
в/д – відсутні дані.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1"

Динаміка показника рентабельності господарсько-фінансової діяльності, демонструє коливну тенденцію, що відповідає динаміці фінансового результату до оподаткування: рентабельність зменшилась у 2022 році до (-0,157)% у порівнянні із 2021 роком; збільшилась до 0,323% у 2023 році у порівнянні із 2022 роком; зменшилась до 0,114 у 2024 році в порівнянні із 2023 роком. Така тенденція відображає стабілізацію господарсько фінансової діяльності підприємства в 2023 році, після кризового 2022-го року та падіння прибутковості діяльності в 2024 році, що пов'язано із падінням купівельної спроможності споживачів.

Оскільки, основу господарсько-фінансової діяльності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1", становить продаж абонементів із надання комплексу

спортивних та супутніх послуг, динаміка показнику оборотності продаж збігається із динамікою показника рентабельності фінансово-господарської діяльності: рентабельність продажів знижується у 2022 році, підвищується у 2023 році та знов зменшується у 2024 році.

У 2022 році рентабельність витрат зменшилась до -8,35% у порівнянні із значенням 45,3% у 2021 році, що пов'язано із від'ємним значенням показника фінансового результату від операційної діяльності; збільшилась до 13,2% у 2023 році у порівнянні із 2022 роком, що обумовлено позитивною величиною фінансового результату; зменшилась до 4,07% у 2024 році у порівнянні із 2023 роком, через скорочення обсягу господарської діяльності, а відповідно і величини фінансового результату до оподаткування.

Показник чистої рентабельності активів збільшився у 2023 році до 2,533% у порівнянні із значенням (-0,499)% у 2022 році, та зменшився у 2024 році до 0,423%. Негативне значення показника у 2022 році пояснюється скороченням обсягів господарської діяльності, що спричинило зниження ефективності використання основних засобів. Зростання чистої рентабельності активів відбулось завдяки отриманню позитивного значення чистого прибутку в 2023 році та є свідченням зростання ефективності використання майнових ресурсів підприємства. Зменшення показника у 2024 році, пояснюється випереджальними темпами зниження обсягу чистого фінансового результату над темпами зростання обсягу активів.

Значення показника рентабельності оборотних активів у 2022 році є від'ємним через негативну величину показника фінансового результату до оподаткування. У 2022 році обсяг оборотних активів зменшився, найбільшою мірою через зменшення величини дебіторської заборгованості, проте це відбулось не через підвищення ефективності управління нею, а через падіння обсягу продажів послуг із відкладеним платежем. Рентабельність оборотних активів зростає у 2023 році до 6,169% завдяки випереджальним темпам зростання фінансового результату над темпами приросту оборотних активів. Динаміка показника у 2024 році обернена: значення знижується до 1,105% через

випереджальні темпи зменшення фінансового результату над темпами приросту оборотних активів.

Завдяки випереджальним темпам зростання фінансового результату до оподаткування над темпами капіталу, його рентабельність зросла у 2023 році до 2,918%. Така динаміка пояснюється ефектом фінансового важеля, за якого джерела фінансування генерують максимальний обсяг операційного прибутку. Показник зменшився у 2024 році до 0,439% через швидші темпи зростання джерел фінансування за темпи зростання фінансового результату. Причиною зниження рентабельності у 2023 році є реінвестування прибутку минулого періоду та нарощення обсягів короткострокових зобов'язань.

Стрімке зростання показника чистої рентабельності власного капіталу у 2023 році до 9152,436% у порівнянні із значенням (-8,549)% у 2022 році, обумовлено випереджальними темпами зростання чистого прибутку над величиною власного капіталу. Таке високе значення чистої рентабельності власного капіталу у 2023 році обумовлено його критично низьким обсягом після збиткового 2022 року, що при отриманні прибутку створює ефект математичного завищення коефіцієнта.

Зниження рентабельності власного капіталу у 2024 році до 46,275%, відбулось через зниження темпу зростання чистого прибутку та суттєве нарощення обсягу власного капіталу, за рахунок реінвестицій прибутку минулого періоду.

Для дослідження факторів, що вплинули на рівень ефективності використання майна досліджуваним підприємством, доцільним є проведення аналізу рентабельності оборотних активів із використанням двофакторної моделі за методом Дюпон-каскад, результати здійснення якого представлено у табл. 3.5.

За результатами проведеного факторного аналізу рентабельності оборотних активів ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" виявленні тенденції до зростання рентабельності оборотних активів з (-0,788)% у 2022 році до 4,267% у 2023 році, що є позитивною динамікою, та вказує на зростання ефективності використання оборотних активів.

Таблиця 3.5

Аналіз впливу оборотності оборотних активів та рентабельності діяльності на рівень рентабельності оборотних активів ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" (метод Дюпон-каскад)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне ланцюгове відхилення	
				в 2023р. в пор. з 2022р.	в 2024р. в пор. з 2023р.
Оборотність оборотних активів, рази	4,443	19,095	9,707	14,7	-9,4
Рентабельність операційної діяльності (за ЧВР), %	-0,177	0,223	0,006	0,4	-0,2
Рентабельність оборотних активів, %	-0,788	4,267	0,056	5,1	-4,2
Зміна рентабельності оборотних активів за рахунок зміни рівня <i>оборотності оборотних активів</i>, %					
				-2,6	-2,1
Зміна рентабельності оборотних активів за рахунок зміни <i>рівня рентабельності операційної діяльності</i>, %					
				7,7	-2,1
Загальна зміна рентабельності оборотних активів за рахунок двох факторів					
				5,1	-4,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1"

На зростання рентабельності оборотних активів на 5,1% в 2023 році вплинуло 2 фактори:

1. Визначальним фактором підвищення рентабельності оборотних активів стало зростання обсягу прибутку від операційної діяльності: рентабельність операційної діяльності збільшилась до 0,223% у 2023 році в порівнянні із (-0,177)% у 2022 році, що призвело до підвищення ефективності оборотних активів на 7,7%.

2. Водночас, вплив фактору оборотності оборотних активів був негативним. Незважаючи на те що, загальна тенденція до прискорення оборотності оборотних активів є позитивною: показник збільшився з 4,443 разів у 2022 році до 19,095 разів у 2023 році, від'ємне значення рентабельності операційної діяльності базового року вплинуло на результат розрахованого

впливу даного фактору, що склав (-2,6)%. Що вказує на те що, прискорення нарощування оборотності оборотних активів при збереженні величини прибутку збиткового базисного року, лише поглибило б від'ємне значення.

Отже, фактичне покращення результативного показника рентабельності оборотних активів відбулось завдяки якісній зміні ефективності операційної діяльності, яка запобігла екстенсивному розширенню діяльності. Загальна тенденція є позитивною, адже керівництву вдалось збалансувати дію обох факторів впливу на рентабельність оборотних активів, що підвищило ефективність їх використання.

Проте, у 2024 році динаміка є оберненою: показник рентабельності зменшився до 0,056% у порівнянні із 2023 роком, що обумовлено негативним впливом обох факторів:

1. Зменшення оборотності оборотних активів у 2024 році до 9,707 разів у порівнянні із значення 19,095 у 2023 році, призвело до зниження рентабельності оборотних активів на 2,1%. Така динаміка вказує на зменшення інтенсивності використання оборотних активів та скорочення обсягу реалізації послуг.

2. Зниження рентабельності операційної діяльності на 0,2% вплинуло на зниження рентабельності оборотних активів на 2,1%. У 2024 році обсяги фінансово-господарської діяльності суттєво скоротились, що пов'язано із наступними факторами:

- уповільнення фінансового циклу, що відбулось через нівелювання ефекту відкладеного попиту. Зменшення показника оборотності оборотних активів свідчить про зниження їх ліквідності, що пов'язано із зростанням періоду погашення дебіторської заборгованості, що в свою чергу вказує на зменшення ефективності продажів;
- зменшення рентабельності операційної діяльності свідчить про те що, обсяг доходу від реалізації послуг знаходиться на граничному рівні покриття операційних витрат. Така ситуація є негативною, адже вказує на зниження фінансової стійкості підприємства: в разі збільшення операційних витрат,

наприклад за рахунок зростання цін на енергоносії, або подальше зниження попиту може спричинити формування збитку від операційної діяльності.

Отже, факторний аналіз рентабельності оборотних активів засвідчив, що позитивна динаміка показника у 2023 році була досягнута завдяки збільшенню рентабельності операційної діяльності. На зменшення продуктивності оборотних активів у 2024 році вплинуло уповільнення обороту дебіторської заборгованості та зменшення загального обсягу господарської діяльності.

За результатами проведеного аналізу динаміки прибутку та рентабельності діяльності ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» було виявлено коливну тенденцію, обумовлено впливом повномасштабного вторгнення: після отримання операційного збитку у 2022 році в розмірі 421 тис.грн., підприємству вдалось відновити позитивне значення прибутку, який склав 1262 тис.грн., наростивши обсяги прибутку на 122,8% у 2023 році завдяки реалізації відкладеного попиту. У 2024 році спостерігається спад операційної ефективності: підприємство отримало додатню величину прибутку, проте його обсяги зменшились на 76,5% у порівнянні із 2023 роком, через падіння купівельної спроможності населення.

Визначальним фактором формування фінансового результату господарської діяльності підприємства протягом аналітичного періоду є операційна діяльність. Відповідно до проведеного аналізу витрат, в структурі операційних витрат переважають адміністративні, що зумовлено галузевою специфікою підприємств, що здійснюють діяльність у сфері спорту.

Аналіз показників рентабельності засвідчив максимізацію ефективності використання активів в період зростання попиту в 2023 році, та зниження результативності у 2024 році, зокрема власного капіталу, що пов'язано із реінвестуванням прибутку минулих періодів. Тобто в 2024 році відбулось залучення надлишкових фінансових ресурсів, що свідчить про зниження ефективності їх використання при обсягу реалізації в даному періоді.

Відповідно до результатів факторного аналізу рентабельності оборотних активів можна стверджувати, що зростання показника у 2023 році на 5,1% було

досягнуто завдяки збільшенню рентабельності операційної діяльності. На зменшення продуктивності оборотних активів у 2024 році на 4,2% вплинуло уповільнення обороту дебіторської заборгованості та зменшення загального обсягу господарської діяльності.

3.2. Напрями підвищення прибутку ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» за рахунок імплементації резервів підвищення доходів

В умовах зростання конкуренції на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг та глобальної діджиталізації даної галузі, виникає необхідність в адаптації стратегії управління прибутком, яка передбачає зміну пріоритетного виду нарощуваних активів: з необоротних на нематеріальні, зокрема цифрових. Традиційна бізнес-модель, що базується переважно на реалізації клубних карт або разових послуг в сучасних умовах вичерпує потенціали зростання

На сьогодні, імплементація резервів підвищення доходів неможлива без інтеграції інноваційних ІТ-рішень, що дозволяють трансформувати класичний фітнес-клуб в мультифункціональну цифрову екосистему.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" та тенденцій діджиталізації вітчизняних та зарубіжних спортивних клубів, було систематизовано наступні напрями цифрової трансформації, що представлені в таблиці 3.6.

Першим напрямом підвищення обсягу доходів є **інтеграція в цифрову екосистему мобільного додатку спеціалізованого модуля електронної комерції** для продажу товарів фізкультурно-спортивного призначення із можливістю отримання доставки в клубі. Підтримання здорової фізичної форми або досягнення конкретних кількісних показників часто передбачає застосування додаткових заходів, наприклад вживання нутріціологічних добавок, проведення тренувань або відновлювальних процедур за межами спортивного клубу.

Таблиця 3.6

Напрями підвищення прибутку ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" за рахунок імплементатії резервів підвищення доходів

№	Назва напрямку	Вартість інвестицій (тис.грн.)	Термін впровадження, міс.	Термін окупності, міс.	Прогнозний приріст прибутку, %
1	Створення маркет-плейсу супутніх товарів у мобільному додатку	200-300	3	3-4	+0,5
2	Персоналізація рекламних пропозицій на основі Big Data	600-800	5	6	+1,2
3	Розробка програми «віртуальний тренер» в мобільному додатку	300-400	5	6-7	+0,6
4	Впровадження гейміфікації та програма лояльності на основі технологій Blockchain	400-500	4	6-8	+0,5
5	Монетизація рекламних площ через Digital Signage	2000-3000	6	14-16	+0,5
	Всього	3500-5500			+3,3

Джерело: сформовано автором

Відповідно до вище перелічених заходів, має бути сформовано асортимент електронного магазину, який включатиме: спортивне харчування, біологічно активні добавки, певне спортивне екіпірування. Також доцільним є продаж універсальних товарів, як ємності для води та рушники.

Актуальність запропонованого заходу обумовлена наступним: забезпечення неперервності тренувального процесу шляхом своєчасного доступу клієнтів до необхідного матеріально-технічного забезпечення та нутрієнтів забезпечує комплексність надання послуг.

Приблизна вартість інвестицій для впровадження напрямку оцінюються в 200-300 тис.грн, відповідно до середньоринкових цін вітчизняного ринку. Складовими витрат є Розробка UX/UI архітектури модуля, Backend-інтеграція з

системою складського обліку, формування контент-бази, що включає візуалізацію та специфікацію товарів.

Виконавцем з впровадження маркетплейсу є відділи: інформаційних технологій, роздрібної торгівлі та маркетингу.

Необхідний час для інтеграції модуля електронної комерції становить в додаток 3 місяці, а реалізація даної пропозиції передбачає проходження наступних етапів:

1. На першому етапі, на який відведено 2 тижні, відбувається проведення передпроектного аналізу та розробка товарної стратегії. Першопочатковою необхідністю є проведення аналізу структури попиту на рецепції клубів конкурентів для формування асортименту товарів електронного магазину. Ключовим організаційним елементом етапу є розробка логістичної моделі обслуговування за принципом «Замовляй та забирай». Для забезпечення коректності цього процесу виникає необхідність розробки чіткого регламенту резервування, тобто автоматичної перевірки наявності товару на складі та бронювання його на визначений термін системою до моменту візиту клієнта. На основі затверджених бізнес-процесів формується детальне технічне завдання для ІТ-спеціалістів, у якому фіксуються алгоритми купівлі-продажу та вимоги до рівня безпеки платіжних транзакцій.

2. Другий етап розгортатиметься з другого по четвертий тиждень реалізації напряду. На етапі розробка інтерфейсу, відбуватиметься моделювання користувацьких сценаріїв, які охоплюють шлях клієнта від вибору товару до генерації QR-коду підтвердження замовлення при отриманні. Паралельним процесом є розроблення візуальної складової електронного магазину, відповідно до загального стилю оформлення діючого додатку.

3. Третій етап, що охоплює другий місяць реалізації проекту, присвячено програмній розробці клієнтської частини модуля для операційних систем смартфонів, а також реалізації серверної архітектури. Під час даного етапу є налаштування захищеного двостороннього обміну даними між мобільним додатком та обліковою системою підприємства, що забезпечує відображення

обсягу залишків товарів на складі на конкретний момент. Також, в цей період розробляється інтегрована система платіжної системи та електронних розрахункових документів за вимогами законодавства.

4. Четвертий етап, який припадає на початок третього місяця, спрямований на наповнення платформи електронної торгівлі контентом, що включає фотозйомку товарів та створення текстових описів їх характеристик. Водночас, відбувається написання посадових інструкцій для персоналу рецепції, які описують процеси комплектації та видачі інтернет замовлень

5. Останній етап запланований на кінець третього місяця, передбачає проведення функціонального тестування для перевірки коректності операцій списання коштів, синхронізації даних залишків товарів та скасування замовлень. За умови виявлення стабільності функціонування системи здійснюється публікація оновленої версії програмного забезпечення на цифрових платформах дистрибуції мобільних застосунків, зокрема App Store та Google Play. Для просування нової функції та стимулювання первинного попиту запускається маркетингова кампанія, що включає розсилку повідомлень про акційні пропозиції для перших покупців як в середині додатку, так і в інших цифрових комунікаційних каналах,

Наступним напрямом є **використання Big Data для персоналізації рекламних пропозицій**, що передбачає перехід від масового маркетингу до предиктивного.

Реалізація напряму відбуватиметься на основі імплементації CDR- системи (Customer Data Platform), яка спрямована на синтез розрізнених даних про кожного споживача та формування його профілю на базі цього. На основі алгоритму машинного навчання, система формує NBO (Next Best Offer)- «найкращу наступну пропозицію».

Аналіз включатиме наступні типи даних:

- транзакційні, що складаються з історію оплати, середнього чеку, частоту купівлі супутніх послуг, наявність та величина заборгованостей;
- поведінкові, які формуються із часу відвідування, терміну перебування та зон

перебування. Автоматизованими точками збору даних виступатимуть турнікети;

- цифрової активності, що складаються з кліків в додатку, історії переглядів, взаємодії із попередніми push-повідомленнями.

Критично важливим є юридичним аспект збору даних, яких передбачає отримання згоди споживачів при реєстрації в додатку, або при купівля абонементу безпосередньо в спортивному клубі.

Відповідно до проведеного аналізу даних для конкретного споживача система генерує наступні сценарії, що функціонують на базі алгоритму представленого на рис. 3.4.

Сценарій «відновлення». Наприклад, клієнт протягом останніх декількох візитів найбільше перебував в зоні силових тренувань. Система генерує автоматичну пропозицію знижки на сеанс масажу або відвідування лазні. Результатом персоналізованої пропозиції є стимуляція попиту на супутні послуги.

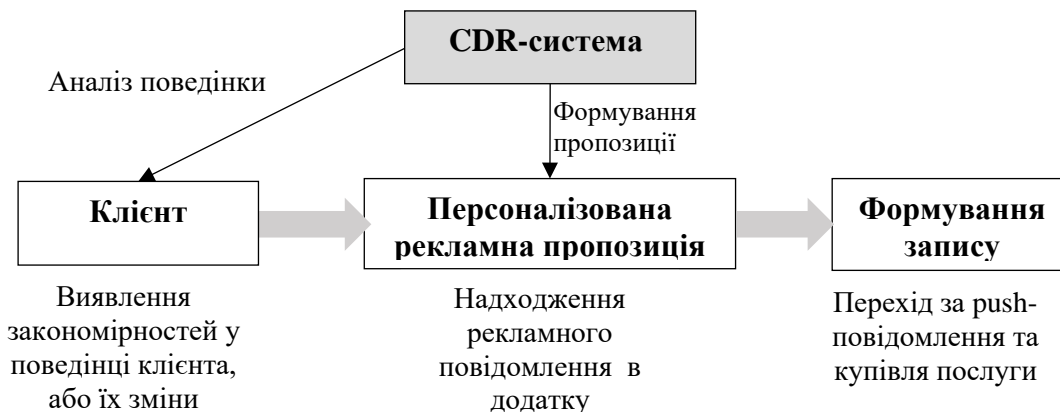


Рис. 3.4 Алгоритм формування персоналізованих рекламних пропозицій
Джерело: розроблено автором

Сценарій «утримання». До прикладу, клієнт знизив частоту відвідувань спортивного клубу з 3 разів на тиждень до 1. Після аналізу даних, система надсилає дані менеджеру, або безпосередньо повідомлення клієнту в додатку. Наслідком є зниження відтоку споживачів.

Сценарій «Перехресні продажі». Приклад: аналіз Wi-Fi трекінгу та

системи турнікетів показав, що клієнт провів понад 60 хвилин у зоні вільної ваги. Система формує релевантну рекламну пропозицію спортивного харчування для закриття денної дози білків та вуглеводів, що стимулює продажі електронного магазину в додатку.

Економічна ефективність реалізації даного напрямку обумовлена підвищенням коефіцієнту конверсії, оптимізацією витрат на повідомлення незацікавленим споживачам та збільшенням середнього доходу з одного клієнта, завдяки точковим продажам.

Загальний обсяг інвестицій у впровадження системи персоналізації на основі Big Data оцінюється в межах 600–800 тис.грн. Структура бюджету є комплексною та охоплює чотири ключові напрями фінансування: від архітектури системи до операційного використання.

Найбільшу частку інвестицій, що складає близько 40% (280 тис.грн.) загальної вартості реалізації даного напрямку є витрати на системну інтеграцію та Backend-розробку. Величина даної статті визначається витратами на оплату праці технічних працівників за інтеграцію даних між CRM-системою, комплексом контролю доступу, тобто турнікетами та мобільним додатком. Приблизно 210 тис.грн відведено на придбання та налаштування програмного забезпечення, зокрема купівлю ліцензії на використання спеціалізованої платформи даних споживачів, оренду хмарних потужностей для зберігання та обробки масивів даних персональної інформації відповідно до вимог законодавства про захист даних. Близько 20%, тобто 140 тис.грн, бюджету спрямовується на оплату послуг консалтингу та розробки математичних моделей. Решта 10%, що становлять 70 тис.грн., покриває організаційне забезпечення впровадження, що включає розробку візуальної та текстової складової контенту, та проведення навчальних заходів для працівників маркетингового відділу для освоєні нового інструменту.

Виконавцями було визначено відділ маркетингу та комунікацій, які визначатимуть стратегію та логіку написання сценаріїв. Відповідальними за технічні аспекти розробки даної програми та забезпечення кібербезпеки даних

споживачів є ІТ-відділ. Також, учасником бізнес-процесу є компанія-провайдер CDR-платформи, що надає технічну підтримку та налаштування аналітичних моделей.

Впровадження напряму відбуватиметься протягом п'яти місяців і передбачає проходження наступних етапів:

1. Протягом першого місяця передбачається проведення перевірки та обліку наявних джерел даних, як CRM і контрольно-пропускної системи, додатку та веб-сайту. На основі проведеного аналізу необхідно сформулювати перелік технічних вимог до майбутньої платформи та обрати постачальника ІТ-рішення.

2. На другому етапі, в період протягом другого та третього місяців, відбуватиметься технічна реалізація, зокрема налаштування захищеного хмарного сховища та підключення інструментів збору даних у реальному часі. На цьому етапі формується профіль кожного клієнта, що об'єднує всі види взаємодії: транзакційну, фізичну та цифрову, споживача з підприємством.

3. На третьому етапі проводиться сегментація клієнтської бази за поведінковими ознаками та розробка математичних моделей прогнозування відтоку та схильності до покупки. Також, прописується список тригерів, тобто подій, що запускають певні дії системи, та прописуються сценарії генерації найкращої наступної пропозиції.

4. Протягом четвертого місяця проводиться підготовка комунікаційного контенту та запуск системи у тестовому режимі, наприклад для визначеної кількості споживачів. Доцільним є застосування А/В тесту для визначення найкращого варіанту конкретної пропозиції, та відповідне коригування алгоритмів програми.

5. На завершальному етапі відбувається повний запуск системи та налаштування системи моніторингу ефективності для оцінки економічної ефективності проекту.

Третім запропонованим напрямом є **впровадження автоматизованого модуля методичного супроводу тренувань в мобільний додаток**. Система

використовуватиме базу тренувальних шаблонів, розробленими тренерами клубу. Функціонал включатиме підбір конкретного переліку вправ залежно від цілі клієнта, відео-матеріали для наочного відображення техніки виконання та систему розрахунку ваги та кількості повторень в залежності від введених фізичних характеристик споживачем, а також систему коригування плану відповідно до відгуку клієнта після його виконання.

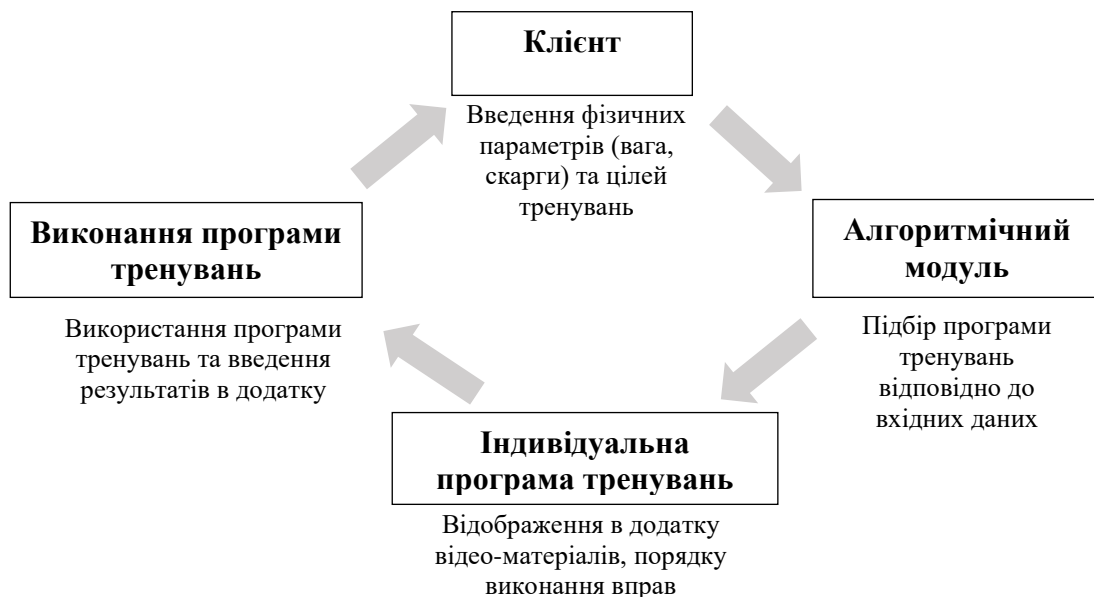


Рис. 3.5 Модель циклу адаптації об'єму фізичного навантаження «Віртуальний тренер»

Джерело: сформовано автором

Актуальність даного напрямку обумовлена необхідністю наявності дешевшої альтернативи персонального тренера. Імплементация індивідуальних програм тренувань у мобільний додаток забезпечить можливість для масового сегменту споживачів, що не купують послуги персонального тренера, отримувати послуги високої якості за меншою ціною, що свою чергу безпосередньо впливає на результат тренувань, збільшуючи життєвий цикл клієнта. Ще однією перевагою є низька собівартість масштабування даного напрямку: після інвестиції в розробку алгоритмічного модуля та напрацювання методологічної бази тренувань, витрати на подальше підтримання функціонування системи є мінімальними.

Обсяг інвестицій визначається на рівні 300-400 тис.грн. та складається із:

витрат на продукування на обробку відео-матеріалів техніки виконання вправ, які становлять 50% бюджету; написання програми «дерева рішень», тобто послідовного алгоритму пропозицій, вартість якого складає 30% інвестицій; та оплати праці тренерів, що займаються розробкою методологічної бази відділ спортивного персоналу та IT-відділ, яких було визначено виконавцями напряму.

Термін реалізації даної пропозиції становить п'ять місяців та передбачає розгортання наступних етапів:

1. Протягом першого місяця здійснюється написання методологічної бази- уніфікованого набору фізичних навантажень, диференційованих за цільовими показниками клієнтів.

2. На другому етапі, протягом другого та третього місяців, відбувається продукування відео- контенту, що передбачає фіксацію техніки виконання вправ. Для забезпечення належної якості матеріалів та підтримання іміджу клубу, для зйомки рекомендується використовувати власні локації та залучати штатних тренерів.

3. Під час четвертого та п'ятого місяців в мобільний додаток інтегрується алгоритм підбору програми тренування. Паралельно відбувається розробка дизайн інтерфейсу «щоденника тренувань», який забезпечує зручне внесення користувачами фактичних результатів занять. Останніми кроками є фінальні тестування та комерційний запуск.

Четвертим напрямом збільшення доходів є **розробка та інтеграція в цифрову екосистему мобільного додатку системи лояльності на базі технології розподіленого реєстру (Blockchain)**. Дана модель передбачає створення внутрішньої цифрової валюти, який нараховується клієнтам за підтверджену фізичну дія, як відвідування клубу, виконання завдань в ігровому форматі, участь у челенджах. Накопичена валюта виступатиме внутрішнім платіжним засобом, наприклад обмін на товари, знижки на абонементи або окремі послуги.

Актуальність даного напряму розкривається у психологічному механізмі підкріплення поведінки споживача: завдяки використанню ігрових механік у

клієнта формується звичка до регулярних тренувань, що в свою чергу підкріплюється миттєвою винагородою. Оскільки, досягнення помітних фізіологічних змін є процесом з відкладеним у часі ефектом, отримання цифрової валюти компенсує дефіцит швидкого позитивного підкріплення, що мотивує клієнта на початкових етапах до продовження тренувань, або продовження занять із підтримання фізичної форми.

Приблизна вартість інвестицій оцінюється на рівні 400-500 тис.грн., 50% з яких становить створення приватного блокчейну для обліку транзакцій. На математичне моделювання та економічне обґрунтування внутрішньої валюти що, включає розрахунок курсу обміну та механізмів згорання для запобігання інфляції, відводиться 15% кошторису. Візуальна розробка «гаманця внутрішньої валюти», створення інтерфейсу для обміну балів та рейтингових таблиць становить 35% бюджету.

Відповідальними за реалізацію запропонованого напряму підвищення доходів є відділ маркетингу та IT-відділи.

Для впровадження системи лояльності на базі технології розподіленого реєстру в додаток передбачається виконання наступних етапів:

1. Протягом першого місяці необхідно створити економічну модель внутрішньої валюти: необхідно розробити модель для визначення «вартості» кожного виду фізичної активності споживача, та сформувати каталог винагород. Найважливішим є розрахунок емісійної політики та механізмів «згорання» внутрішньої валюти для запобігання її інфляції.

2. В період другого місяця здійснюється розгортання приватного децентралізованого реєстру для обліку транзакцій, що гарантує прозорість нарахувань внутрішньої валюти та виключає можливість маніпуляції з балансами користувачів. В той же час, відбувається налаштування алгоритмів автоматичного підтвердження виконання умов для нарахування балів.

3. Під час третього місяця розробляється візуальний дизайн інтерфейсу розділу в додатку та проводиться системна інтеграція з CRM-системою, що дозволить автоматично нараховувати певний обсяг внутрішньої валюти за

тригерними подіями, як прохід через турнікет, або оплата послуг.

4. На фінальному етапі проводиться тестування безпеки транзакцій та розробка рекламної кампанії для подальшого запуску.

Останнім із запропонованих напрямів підвищення прибутку за рахунок імплементації резервів підвищення доходів є **монетизація рекламних площ через Digital Signage**. Реалізація даного заходу передбачає розміщення мережі цифрових рекламних носіїв у зонах рецепції, кардіо- та силових тренувань. «Цифрові вивіски» синхронно демонструватимуть динамічні відеореєстри партнерів, внутрішні промо-матеріали та інформаційний контент.

Доцільність монетизації рекламних площ обумовлена специфікою тренувального процесу, до прикладу виконання кардіотренування на біговій доріжці протягом 30 хвилин забезпечує тривалий візуальний контакт споживача із рекламним носієм, що є перевагою для компаній-партнерів. Також, дохід з даного виду діяльності, на відміну від основної, не визначається попитом та сезонністю, а отже є значно стабільнішим, що створює надійне джерело пасивного доходу.

Оціночна вартість інвестицій становить 2000-3000 тис.грн., проте враховуючи обмеженість вільних оборотних коштів в кінці аналітичного періоду частину витрат на реалізацію проекту варто скоротити: замість придбання власного апаратного забезпечення, яке становить близько 70% бюджету, використати інструменти фінансового лізингу або товарного кредиту.

На монтажні роботи та прокладання комунікацій виділяється 15% кошторису. Вартість купівлі ліцензії системи керування вмістом (CMS) та юридичного супроводу орендних, або кредитних договорів становить 5% та 10% відповідно.

Відповідальними за реалізацію напрямку монетизації рекламних площ є відділи IT, маркетингу та продаж, що займатимуться пошуком партнерів для продажу ефірного часу.

Для імплементації вищеописаного напрямку було визначено чотири етапи, що мають бути реалізовані протягом шести місяців:

1. Протягом першого місяця проводиться комплексний огляд приміщень клубу, ціллю є розробка мап, що визначають зони з найвищою інтенсивністю трафіку та максимальним часом утримання уваги відвідувачів, для визначення доцільних місць розміщення рекламних носіїв.

2. Під час другого місяця відбувається проведення тендеру на постачання мультимедійного обладнання. На даному етапі найважливішим є узгодження умов фінансового лізингу та юридичне оформлення договорів.

3. На третьому етапі, протягом третього та четвертого місяців, проводиться інсталяція та налаштування апаратури, її інтеграція з серверами клубу.

4. Протягом п'ятого місяця проводиться розподіл екранного часу: визначення співвідношення тривалості та інтенсивності показу промо-матеріалів партнерів, розважального контенту та інформаційні оголошення клубу.

Отже, для підвищення прибутку за рахунок імплементації резервів підвищення доходів ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1", пропонується впровадження взаємодоповнюючих напрямів: «створення маркетплейсу супутніх товарів в мобільному додатку», «персоналізація рекламних пропозицій на основі Big Data», «розробка програми «віртуальний тренер» в мобільному додатку», «впровадження гейміфікації та програми лояльності на основі технологій Blockchain», «монетизація рекламних площ через Digital Signage».

Комплексна реалізація описаних напрямів цифрової трансформації надасть змогу диверсифікувати джерела доходів та зменшити залежність їх обсягу від сезонних коливань попиту. Кожен із елементів стратегії цифровізації здійснює підсилюючий вплив на інший: використання Big Data для формування бази даних про поведінкові тенденції споживачів позитивно впливатиме на обсяг продажів в електронному магазині, в той час як гейміфікація та «віртуальний тренер» генерує масив нових даних про клієнтів.

За розрахованими прогнозними значеннями, комплексна реалізація напрямів підвищення прибутку за рахунок імплементації резервів підвищення доходів, забезпечить загальний приріст чистого прибутку ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ

КИЇВ-1" на рівні 3,3%. Також, очікується зміна наступних показників: зростання життєвого циклу клієнта, зниження коефіцієнту відтоку та посилення конкурентоспроможності клубу у технологічному аспекті.

3.3. Шляхи оптимізації витрат ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» за рахунок впровадження цифрової трансформації послуг

Забезпечення стійкого зростання чистого прибутку мережі підприємства неможливе виключно за рахунок збільшення загального обсягу доходів, що пояснюється динамічністю сучасних умов українського ринку та зростання цін на енергоносії. Не менш важливою складовою ефективного управління прибутком є впровадження системи заходів спрямованих на оптимізацію рівня операційних витрат, які представлені в таблиці 3.7. На основі проведеного аналізу структури собівартості послуг було сформовано пріоритетні напрями оптимізації витрат за рахунок впровадження цифрової трансформації послуг.

Оскільки переважну частину сукупних витрат складають адміністративні витрати першим напрямом є **впровадження автоматизованої системи управління будівлею**. Реалізація даного напрямку передбачає встановлення датчиків руху, рівня CO₂, температури та вологості в тренажерних зонах, роздягальнях та залах групових занять. Система, відповідно до отриманих даних автоматично регулюватиме інтенсивність освітлення та потужність вентиляції в залежності від фактичної завантаженості приміщень.

Зазвичай витрати на оплату комунальних послуг, як електроенергія, опалення та кондиціонування спортивних клубів складають близько 20% операційного бюджету, а отже їх мінімізацію сприятиме помітному зменшенню сукупних адміністративних витрат. Наприклад, системи вентиляції, можуть працювати на повну потужність, навіть в період мінімальної відвідуваності, або повної відсутності споживачів, як в нічний час, що призводить до нераціональних енерговитрат, спричинених відсутністю адаптивної системи регулювання.

Вартість інвестиційного проекту оцінюється в 300-400 тис.грн.

Враховуючи високу вартість реалізації запропонованого напрямку, доцільним є залучення сервісних компаній для інвестування, натомість ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" покриватиме свої зобов'язання за рахунок зекономлених коштів протягом 3-5 років.

Таблиця 3.7

Напрями оптимізації витрат ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" за рахунок впровадження цифрової трансформації послуг

№	Назва напрямку	Вартість інвестицій (тис.грн)	Термін впровадження, міс.	Термін окупності, міс.	Прогнозний приріст прибутку, %
1	Установка та використання розумної системи управління енергоспоживанням	3000-4000	11	24-36	+2,5
2	Впровадження системи ідентифікації нового покоління	350-450	5	12	0,5
3	Розробка чат-ботів для першої лінії підтримки та продажів	150-200	2	2-3	1,0
4	Запровадження системи предиктивного обслуговування обладнання за допомогою IoT- сенсорів	500-700	6	8-10	0,3
5	Автоматизація графіків персоналу із використанням WFM-системи	100-150	2	3	0,8
6	Розробка та впровадження системи миттєвого цифрового фідбеку та Service-on-Demand	30-50	1	1	0,5
	Всього	4130-5550			5,6

Джерело: сформовано автором

Структура витрат складається з: придбання апаратури (датчиків, частотних перетворювачів), що становить 60% бюджету; ліцензій програмного забезпечення для диспетчеризації - 15%; монтажних робіт та інтеграції з

існуючою мережею управління будівлею - 25% кошторису.

Відповідальним за реалізацію системи автоматизованої системи управління будівлею є технічний директор та головний інженер, а для її реалізація виділено наступні етапи:

1. Протягом першого та другого місяців необхідним є проведення комплексного аудиту енергетичної системи будівлі для виявлення зон з найвищим рівнем енергетичних витрат.

2. Впродовж третього місяця, проводиться тендер на вибору енергетично сервісної компанії та юридичне оформлення контракту. На даному етапі важливим є визначення пропорції розподілу коштів отриманих за допомогою ефекту економії, та терміну дії договору.

3. Проектування та проведення монтажних робіт відбуватиметься з четвертого по дев'ятий місяць реалізації проекту. Важливим є забезпечення безперервності операційної діяльності клубу під час встановлення нового обладнання, що можливо досягти за допомогою їх координації: в години мінімальної відвідуваності, або після завершення операційного дня.

4. Десятий та одинадцятий місяці відведено на програмне налаштування алгоритмів управління: проектування адаптивні сценарії роботи обладнання залежно від зовнішніх факторів.

5. На останньому етапі проводиться моніторинг та співставлення фактичних результатів проекту із плановими, та введені системи в експлуатацію.

Наступним напрямом оптимізації витрат є **впровадження системи ідентифікації «нового покоління»**, що передбачає перехід від пластикових карток до стильних брендових аксесуарів- текстильних браслетів, NFC-стікерів, або брелоків. Аксесуари виконуватимуть розширений перелік функцій, як доступ до шафок та турнікетів одночасно.

Використання аксесуарів в якості ідентифікації значною мірою скорочує час необхідний для авторизації, на відміну від пластикових карток, що впливатиме на розвантаження приміщень роздягальнь та рецепції в пікові години відвідування. Окрім пластикових карток-абонементів, ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ

КИЇВ-1" пропонує силіконові браслети, проте вони залишаються власністю клубу, тоді як новий тип аксесуарів пропонується реалізовувати як товар. Варто, також відмітити рекламну функцію засобів ідентифікації: оскільки передбачається носіння аксесуарів споживачами у повсякденному житті, вони займатимуться пасивним просуванням бренду клубу.

Вартість даного напрямку становить 350-450 тис.грн., яка складається з наступних статей: оновлення та інтеграція зчитувальної апаратури на турнікетах та шафках становить близько 60% бюджету; інтеграція з CRM-системою коштуватиме 80 тис.грн., тобто 20% кошторису; на розробку дизайну браслетів, стікерів та брелоків відведено 10% інвестицій. У вартості реалізації напрямку не враховується витрати на закупівлю аксесуарів, оскільки вони є товарами для подальшого продажу.

Виконавцями визначено ІТ-відділ, що відповідатиме за інтеграцію зчитувальної апаратури з CRM-системою, та відділ продажів, на який покладено вибір постачальників та розробку моделі реалізації аксесуарів. На впровадження проекту відведено п'ять місяців, протягом яких має бути реалізовано такі етапи:

1. На першому етапі, що займає місяць, необхідно провести технічний облік наявної контрольно-пропускної системи. Основним є узгодження сумісності систем безпеки замків у роздягальнях та турнікетах для виявлення необхідності у модернізації апаратури.

2. Протягом другого місяця відбувається замовлення тестової партії аксесуарів та формується товарна матриця, для врахування розмірів та кольорів браслетів.

3. Впродовж третього та четвертого місяців відбувається тестовий запуск нової ідентифікаційно-пропускної системи, для цього необхідним є впровадження регламенту, за яким вартість аксесуару враховується в ціні абонементу для нових клієнтів.

4. Протягом п'ятого місяця передбачається запуск рекламної кампанії, спрямованої на стимуляцію обміну пластикових карток на нові пропускні засоби серед діючих членів клубу. Для пришвидшення переходу доцільним є

використання інструменти лояльності, як спеціальні знижки на придбання аксесуара або можливість його оплати накопиченими бонусними балами.

Третім напрямом оптимізації витрат є **інтеграція в комунікаційні канали мережі віртуального асистента**, який працюватиме на базі прописаних сценаріїв та обробки запиту споживача. Чат-бот виконуватиме функцію першої лінії підтримки: надання довідкової інформації, як розклад групових занять, статус роботи окремих зон тренування; формуватиме запис на заняття, або робитиме «заморозку» абонементу. В разі нездатності віртуального-асистента виконати запит із вирішення проблеми клієнта, його контактна інформація передаватиметься менеджерам з продажів.

Реалізація даного напрямку допоможе зменшити навантаження на працівників кол-центру та рецепції, що виключає необхідність розширення штату при зростанні кількості споживачів. Також, вартість обробки одного звернення чат-ботом є значно нижчою, ніж вартість хвилини розмови живого оператора. Ще однією перевагою використання чат-ботів є миттєва реакція на запит клієнта, що підвищує якість обслуговування.

Вартість реалізації інтеграція в комунікаційні канали мережі віртуального асистента оцінюється в 150-200 тис.грн., складовими витрат є: написання сценаріїв та відповідей становить 40% бюджету; 30% кошторису займає інтеграція бота із CRM-системою, що необхідно для автоматичної авторизації клієнта та володіння актуальною інформацією розкладу тренувань, роботу клубу та ін.; оплата підписки на програмне забезпечення системи бота складає 20% бюджету: візуальне оформлення чату з ботом займає 10% кошторису.

Відповідальними за реалізацію впровадження віртуального асистента є відділ обслуговування запитів споживачів та ІТ-відділ. Відповідно до розрахованих значень реалізація напрямку відбуватиметься протягом двох місяців, за допомогою проходження наступних етапів:

1. Перші два тижні відведено на проведення аналізу історії телефонних звернень та чатів служби підтримки для формування списку найчастіших запитів, яких буде автоматизовано в першу чергу.

2. Протягом третього та четвертого тижнів розробляються схеми діалогових сценаріїв та прописуються скрипти відповідей віртуального асистента, а також визначається його «тон комунікації», який має відповідати корпоративному.

3. В першу половину другого місяця проводиться налаштування чат-бота на обраній програмній платформі та його інтеграція з CRM-системою, що є необхідним для верифікація споживача, персоналізації відповідей та реєстрація заявок.

4. Наприкінці другого місяця починається етап тестування та машинного навчання віртуального асистента. Для виявлення помилок у коректності алгоритмів, пропонується проводити перевірку на закритій групі споживачів. За отриманими результатами тестування, здійснюється навчання нейромережі розпізнаванню природної мови для зменшення можливості надання некоректних відповідей.

Четвертим напрямом використання цифрової трансформації для оптимізації рівня витрат є **впровадження системи моніторингу технічного стану обладнання**, зокрема насосів басейнів, систем вентиляції та тренажерів, за допомогою використання технології інтернет речей (IoT), які представлені датчиками вібрації, температури та акустичного аналізу. Спеціалізоване програмне забезпечення, на основі вхідної інформації з IoT-сенсорів, аналізує дані про відхилення стану основних засобів від норми та прогнозує ймовірність поломки, дозволяючи здійснити сервісне обслуговування до фактичного моменту виходу обладнання з ладу.

Економічна доцільність встановлення датчиків предиктивного обслуговування обумовлена зменшенням вартості ремонту основних засобів: у разі виявлення несправності до фактичної поломки, заміна деталі коштуватиме в рази менше за повну діагностику та обслуговування обладнання. До того ж, зазвичай виправлення незначного відхилення стану основного засобу займає менше часу за повний ремонт після остаточної поломки, що в свою чергу зменшує час невикористання обладнання. Також, своєчасне технічне

обслуговування подовжує життєвий цикл обладнання, відтермінуючи час необхідності його заміни.

Для впровадження напряму предиктивного обслуговування основних засобів необхідно 500-700 тис.грн. Структура витрат представлена: 60% інвестицій становить закупівля сенсорних датчиків; для збору та аналізу даних з IoT-сенсорів необхідне хмарна платформа, яка складає 25% бюджету; решту кошторису, тобто 15% складають монтажні роботи.

Враховуючи високу вартість реалізації даного напряму, пропонується першочергове встановлення апаратного обладнання на критичну інфраструктуру, як басейн та вентиляція, та подальше оснащення тренажерів в наступних періодах.

Відповідальним за реалізацію предиктивного обслуговування обладнання за допомогою IoT-сенсорів визначено технічний відділ, зокрема головного інженера.

Необхідний час для реалізації проекту становить 6 місяців, а його впровадження передбачає проходження наступних етапів:

1. Протягом першого місяця реалізації проекту проводиться ідентифікація та категоризація основних засобів для визначення переліку критично важливого обладнання.

2. Період другого та третього місяців відведено на здійснення закупівля IoT-датчиків та їх встановлення на корпуси електродвигунів, pomp і компресорів.

3. Протягом четвертого місяця збираються та фіксуються дані про функціонування обладнання під різним навантаженням для виявлення порогові значення, відхилення від яких сигналізуватиме про необхідність технічного обслуговування.

4. На п'ятому місяці налаштовуються механізм автоматичної генерації повідомлень при виявленні відхилень у роботі основних засобів.

5. Протягом шостого місяця здійснюється відстеження справності системи та аналіз економічного ефекту та точності прогнозів.

Наступний запропонований напрям це **впровадження програмного**

забезпечення Workforce Management (WFM) для автоматизації процесу планування змін персоналу, тобто розподілу робочого часу та зон чергування. За допомогою даної історичних даних про відвідуваність, зокрема отриманих із турнікетів, система прогнозуватиме час та обсяги навантажень, на основі чого формуватиме гнучкі графіки персоналу. На основі вищеописаного алгоритму може бути вирішена проблема відсутності необхідної кількості працівників у пікові години, та навпаки зменшити кількість змін в години низької відвідуваності.

Реалізація даного напряму забезпечить оптимізацію фонду оплати праці, шляхом зменшення кількості працівників на зміні з мінімальним трафіком. Перенесення більшої кількості працюючого персоналу на більш завантажені зміни забезпечить покращення якості сервісу: зменшення черг та скарг на недостатню чистоту у приміщеннях. Також, використання системи WFM виключить необхідність ручного складання табелів, що дозволить спрямувати зекономлений час адміністративного персоналу на вирішення більш пріоритетних задач.

Вартість інвестицій становить 100-150 тис.грн. і складається з: процесу налаштування системи та імпорту бази даних про співробітників, що становить 40% бюджету; оплати ліцензії на програмне забезпечення займає 40%; проведення навчання для менеджерів для освоєнні функціоналу системи WFM оцінюється в 20% вартості проекту.

Відповідальними за реалізацію та впровадження системи автоматизації графіків персоналу є HR-директор та IT-відділ. Впровадження відбуватиметься протягом двох місяців, із виконанням наступних етапів:

1. На перший етап відведено два тижні, протягом яких буде створена прогнозна модель на основі історичних даних про відвідування клубу, що передбачатиме виділення годин із найбільшим та найменшим навантаженням для визначення необхідної чисельності персоналу.

2. Протягом другого та третього тижня в програмне забезпечення системи вносяться дані про правила внутрішнього трудового розпорядку та законодавчі

обмеження щодо тривалості змін. Також, формується матриця кваліфікацій співробітників, що дозволяє системі враховувати не лише кількість відпрацьованих змін, а ще і компетенціями співробітників.

3. Період з четвертого по шостий тиждень проводиться тестування системи, графіки змін формуються одночасно вручну та автоматизовано, на основі чого проводиться порівняльний аналіз ефективності розподілу ресурсів та проведення відповідних коригувань.

4. Протягом останніх двох тижнів впровадження проекту відбувається інтеграція системи із бухгалтерським програмним забезпеченням, що забезпечує повну автоматизацію процесу, як планування графіку робочого часу так і його обліку, нарахування заробітної плати.

Останнім напрямом оптимізації рівня витрат є **впровадження системи миттєвого цифрового зворотного зв'язку та сервісу «на вимогу» із використанням QR-менеджменту**. Для реалізації даної системи передбачається розміщення наліпок з QR-кодами у всіх зонах клубу. В разі невідповідності стану приміщення, або обладнання, клієнт матиме можливість сканувати код, та обравши тип проблеми, наприклад: брудно, несправне обладнання, сповістити господарський персонал, які в свою чергу одразу отримують повідомлення.

Перехід до моделі сервісу «за вимогою» надає можливість підвищити продуктивність господарського персоналу до 20%, а відстеження швидкості реакції на повідомлення може використовуватись у цілях встановлення КРІ та розроблення системи преміювання на основі цього. Важливим наслідком є покращення якості обслуговування та загального рівня задоволеності споживачів.

Вартість запровадження QR-менеджменту становить 50-80 тис.грн., а складовими витрат є купівля ліцензії на програмне забезпечення, що складає 30% бюджету; налагодження системи оповіщення персоналу становить 50%; друк на розміщення QR-кодів – 20%.

Виконавцями даного напрямку визначено ІТ та господарський відділи. На реалізацію відведено 1 місяць та передбачено такі етапи:

1. На першому тижні розробляється мапа сервісних зон для визначення

оптимальних точок розміщення QR-ідентифікаторів. Наступним кроком є розподіл відповідальності за конкретні площі між технічним персоналом.

2. Протягом другого тижня проводиться інтеграція модуля обробки сервісних заявок в програмне забезпечення внутрішньої системи клубу. Також, розробляється процес управління статусом заявки, що включає додавання відміток, як «виконується» та «виконано» для відстеження часу реакції та завершення завдання.

3. Наступним етапом є виготовлення та розміщення маркувальних матеріалів. Передбачається використання зносостійких матеріалів, а також розміщення на них чіткої текстової інструкції із закликом до дії.

4. Протягом четвертого тижня проводяться навчання персоналу та затвердження вимог якості щодо обробки запитів.

Отже, для оптимізації операційних витрат ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1", розроблено наступні напрями, що формують автоматизовану екосистему управління ресурсами підприємства: «установка та використання розумної системи управління енергоспоживанням», «впровадження системи ідентифікації нового покоління», «розробка чат-ботів для першої лінії підтримки та продажів», «запровадження системи предиктивного обслуговування обладнання за допомогою IoT- сенсорів», «автоматизація графіків персоналу із використанням WFM-системи», «розробка та впровадження системи миттєвого цифрового фідбеку та Service-on-Demand». Впровадження інструментів цифрової трансформації сприятиме зниженню собівартості послуг та підвищення рентабельності підприємства в умовах зростання цін на ресурси.

Відповідно до розрахованих значень, комплексна реалізація напрямів оптимізації витрат забезпечить скорочення адміністративних витрат та витрат на збут, що в свою чергу забезпечить загальний приріст чистого прибутку ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" на 5,6%. Окрім зростання кількісних показників, очікується якісна зміна управлінських: підвищення енергоефективності будівлі клубів, зростання продуктивності праці персоналу та покращення клієнтського досвіду за рахунок швидкості та доступності обслуговування.

РОЗДІЛ 4

Пропозиції щодо імплементації Програми розвитку прибутку ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" в плановому періоді

Практичне впровадження цифрової трансформації ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» вимагає планування та формування стратегії із використанням календарного планування, що обумовлено суперечністю між необхідним обсягом капітальних інвестицій та наявним обсягом чистого прибутку підприємства. З метою забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємства запропоновано використання моделі поетапного впровадження, що передбачає часову диверсифікацію інвестиційних проектів в залежності від їхньої вартості терміну окупності.

Побудова календарного графіка організації заходів відбувається на основі каскадного реінвестування: першими реалізуються заходи з низькою вартістю інвестицій та швидкими термінами окупності, як система миттєвого цифрового зворотного зв'язку та сервісу «на вимогу» (QR-менеджменту), платформа електронної комерції та віртуальний асистент. Отриманий прибуток від даних напрямів акумулюється для фінансування капіталомістких, середньострокових проектів: предиктивне обслуговування обладнання за допомогою IoT-сенсорів, оновлення систем контрольно-пропускної апаратури.

Також, передбачається паралельна реалізація заходів, що не мають критичної послідовності виконання та впроваджуються різними виконавцями. Календарний графік організації заходів з цифрової трансформації послуг ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» на 2026 рік представлена в таблиці 4.1.

Візуальний аналіз календарного плану дозволяє виділити три ключові фази впровадження цифрової трансформації послуг:




1. В перші три місяці здійснюється реалізація проектів з найменшим обсягом інвестицій: системи миттєвого цифрового зворотного зв'язку та сервісу «на вимогу» із використанням QR-менеджменту, впровадження програмного забезпечення WFM для автоматизації процесу планування змін персоналу та інтеграція віртуального асистента в комунікаційні канали.

Таблиця 4.1

**Календарний план-графік організації заходів з цифрової трансформації послуг
ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» на 2026 рік**

№	Назва напрямку	Відділи -виконавці	Місяць											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. "Підвищення доходів"														
1	Створення маркетплейсу супутніх товарів в мобільному додатку	Відділ маркетингу, ІТ	█	█	█									
2	Впровадження гейміфікації та програми лояльності	Відділ маркетингу, ІТ		█	█	█	█							
3	Розробка програми «віртуальний тренер»	Фітнесу, ІТ				█	█	█	█	█	█			
4	Персоналізація рекламних пропозицій	Відділ маркетингу, ІТ						█	█	█	█	█	█	
5	Монетизація рекламних площ	Відділ продажу, Адміністративний					█	█	█	█	█	█	█	█
2. "Оптимізація витрат"														
1	Розробка та впровадження персоналу із використання цифрового фідбеку	Адміністративний, ІТ	█											
2	Автоматизація графіків персоналу	HR-відділ, ІТ	█	█										
3	Розробка чат-ботів	Підтримки, ІТ	█	█										
4	Впровадження системи ідентифікації нового покоління	Відділ продажу, ІТ		█	█	█	█	█	█					
5	Предиктивне обслуговування обладнання	Технічний, ІТ			█	█	█	█	█	█	█			
6	Установка система управління енергоспоживанням	Адміністративний, Відділ продажу	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Умовні позначення:

-  Активна фаза - розробка, закупівля, налаштування;
-  Фаза монтажу/інсталяції або тривалих переговорів;
-  Запуск (впровадження), навчання персоналу та початок експлуатації.

Джерело: сформовано автором

Реалізацією кожного з напрямів окрім ІТ-відділу займається адміністративний, HR-відділ та відділ сервісної підтримки відповідно.

Також, наприкінці першої фази закінчується процес впровадження напряму розробки модуля електронної комерції в мобільного додатку, запуск якого забезпечить надходження першого додаткового доходу. наприкінці першого кварталу розгортання стратегії цифрової трансформації послуг.

2. В період з четвертого по восьмий місяці, після отримання економічного результату від впровадження проектів першої фази, розпочинається реалізація проектів тривалість створення яких займає більше часу та потребує більшого обсягу інвестицій. Такими напрямами є системи лояльності на базі технології розподіленого реєстру (Blockchain) та створення ідентифікації нового покоління, використання брендovаних аксесуарів. Паралельним процес є проведення монтажних робіт із встановлення IoT-сенсорів, що виконується технічним відділом в автономному режимі, не створюючи операційного конфлікту з поточною діяльністю відділів продажів та маркетингу.

3. Після оптимізації базових процесів починається третя фаза, що займає друге півріччя календарного графіку організації заходів з цифрової трансформації послуг. Під час даної фази реалізуються найбільш дорогovартісні проекти: персоналізація рекламних пропозицій на основі Big data та впровадження автоматизованого модуля методичного супроводу тренувань в мобільний додаток- «віртуальний тренер».

Тривалість впровадження проектів монетизації рекламних площ та оптимізації енергетичних витрат обумовлена зовнішніми факторами: оскільки критично важливим є забезпечення нормального функціонування клубів під час проведення монтажних робіт, час їхнього проведення- в кінці операційного, було враховано у календарному графіку.

На основі аналізу фінансових результатів в останньому періоді, пропонується використання змішаної моделі фінансування реалізації заходів із підвищення чистого прибутку. Структура джерел фінансування представлена наступним чином:

1. Власні кошти, зокрема нерозподілений прибуток, спрямовується на фінансування проектів першої фази, вартість яких визначена у межах від 30 до 200 тис.грн., а термін окупності становить від 1 до 2 місяців. Отримання швидкого позитивного економічного результату, дозволяє спрямувати дані кошти на покриття інвестиційних проектів наступних періодів.

2. Для впровадження заходів, як WFM та CRM системи, хмарні сервіси для Big data, що вимагають придбання програмних ліцензій, доцільним є оформлення підписок на визначений період. Завдяки чому стає можливим їх покриття за рахунок поточного доходу, що відповідно виключає необхідність здійснення капітальних інвестицій.

3. Для фінансування напряму монетизації рекламних площ, що є одним із найбільш капітоломістких проектів, запропоновано використання механізму фінансового лізингу, терміном на 24 місяці: перший внесок становить близько 20% вартості, в той час як щомісячні внески покриватимуться за рахунок доходу від продажу рекламного часу на встановлених екранах.

4. Для напряму системи управління енергоспоживанням, інвестиційні витрати на реалізацію якого є найбільшими, сформовано наступну модель фінансування: обрана на тендерних засадах енергосервісна компанія виступатиме інвестором та головним підрядником, водночас, беручи на себе фінансові та технічні ризики. Повернення інвестицій та сплата комісійних відбуватиметься за рахунок різниці між фактичним енергоспоживанням та його значеннями у попередньому періоді. Після завершення дії інвестиційного договору та повної компенсації витрат, встановлене обладнання переходить у власність ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1».

Отже, було розроблено організаційно-економічні заходи щодо впровадження цифрової трансформації ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1», та сформовано фінансово збалансовану стратегію, що адаптована до фактичних фінансових можливостей підприємства. Враховуючи диспропорцію між потребою в капітальних інвестиціях та наявним чистим прибутком, головним тактичним рішенням є відмова від лінійної моделі фінансування на користь

гібридної стратегії ресурсного забезпечення.

Розроблений календарний план на 2026 рік базується на принципі каскадного реінвестування: надання пріоритетного значення проектам першої фази, які генерують грошовий потік у першому кварталі, що дозволяє сформувати внутрішній інвестиційний фонд для фінансування середньострокових проектів другої та третьої фаз без залучення дороговартісних банківських кредитів. Розподіл відповідальності за впровадження заходів між різними відділами забезпечує дотримання визначених термінів та рівномірне навантаження на персонал.

Також, запропоновано використання механізму розподілу інвестиційних ризиків, що передбачає залучення енергосервісної компанії у ролі інвестора та використання фінансового лізингу. Такий підхід дозволить реалізувати масштабне технічне переоснащення вартістю понад 5 млн.грн. без вилучення коштів з обігу. Отже, розроблена модель впровадження напрямів із підвищення прибутку за рахунок імплементації резервів підвищення доходів та скорочення операційних витрат забезпечить фінансову стійкість ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» в процесі цифрової трансформації послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання кваліфікаційної роботи зроблено ряд висновків, зміст яких полягає у наступному:

Прибуток виступає ключовим фінансовим показником, що відображає результативність діяльності підприємства та слугує базою для його подальшого розвитку. Основними функціями прибутку є оцінка ефективності, джерело фінансування та засіб мотивації. У сфері фізкультурно-оздоровчих послуг особливо важливим є акцент на операційному прибутку як основному джерелі фінансової стійкості, що обумовлюється специфікою людського капіталу, матеріально-технічної бази та високим рівнем клієнтоорієнтованості. Різноманітність підходів до класифікації прибутку створює підґрунтя для гнучкої системи фінансового управління, дозволяє адекватно оцінювати економічні процеси, аналізувати результати діяльності та ефективно планувати розвиток підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Аналіз прибутку підприємства є багатоетапним процесом, який передбачає дослідження джерел його формування, факторів впливу, механізмів розподілу та використання, а також кількісну оцінку взаємозв'язку між доходами, витратами й фінансовими результатами діяльності. Застосування поетапної методики аналізу, факторних моделей та системи показників прибутковості дозволяє визначити резерви зростання прибутку та ефективність використання ресурсів підприємства.

Водночас, використання комплексної системи методів планування прибутку виступає основою для прийняття управлінських рішень, підвищення якості фінансового планування, забезпечення здатності підприємства адаптуватись відповідно до змін зовнішнього середовища, та забезпечує сталий розвиток господарської діяльності.

Ефективність управління прибутком підприємств, що здійснюють діяльність у сфері спорту, визначається комплексною взаємодією фінансових показників та рівнем адаптованості підприємства до сучасних трендів цифровізації. Забезпечення сталого розвитку потребує системної оптимізації

бізнес-процесів, раціонального управління витратами та кадровим потенціалом, що дозволяє мінімізувати господарські ризики та максимізувати фінансові результати завдяки ефективному використанню матеріальних та людських ресурсів.

Під час дослідження було використано систему загальнонаукових та спеціальних економічних методів, що представлена наступними методами: аналізу та синтезу, класифікації та систематизації, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, формалізації, графічним методом, горизонтального та вертикального аналізу, факторного та коефіцієнтного аналізу, моделювання. Дослідження проводилось у послідовності виконання наступних етапів: теоретичного, аналітичного, проектного та організаційного, що дозволила комплексно дослідити фінансові результати підприємства, виявити резерви зростання та сформувану обґрунтовану стратегію цифрової трансформації послуг.

За результатами аналізу динаміки прибутку та рентабельності діяльності ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» було виявлено коливну тенденцію, обумовлено впливом повномасштабного вторгнення: після отримання операційного збитку у 2022 році в розмірі 421 тис.грн., підприємству вдалось відновити позитивне значення прибутку, який склав 1262 тис.грн., наростивши обсяги прибутку на 122,8% у 2023 році завдяки реалізації відкладеного попиту. У 2024 році спостерігається спад операційної ефективності: досліджуване підприємство отримало додатню величину прибутку, проте його обсяги зменшились на 76,5% у порівнянні із 2023 роком, через падіння купівельної спроможності населення.

Визначальним фактором формування фінансового результату підприємства протягом аналітичного періоду є операційна діяльність, в структурі операційних витрат переважають адміністративні витрати, що зумовлено галузевою специфікою спортивних підприємств.

За результатами факторного аналізу рентабельності оборотних активів зростання показника у 2023 році на 5,1% було досягнуто завдяки збільшенню рентабельності операційної діяльності. На зменшення продуктивності оборотних

активів у 2024 році на 4,2% вплинуло уповільнення обороту дебіторської заборгованості та зменшення загального обсягу господарської діяльності.

Для підвищення прибутку за рахунок імплементації резервів підвищення доходів ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1", пропонується впровадження взаємодоповнюючих напрямів: «створення маркетплейсу супутніх товарів в мобільному додатку», що передбачає реалізацію спортивного обладнання, харчування та аксесуарів в мобільному додатку; «персоналізація рекламних пропозицій на основі Big Data», що полягає у генерації таргетованих пропозицій на базі аналізу поведінкових звичок споживачів; «розробка програми «віртуальний тренер» в мобільному додатку», яка спрямована на розробку методичного відео-супроводу тренувального процесу; «впровадження гейміфікації та програми лояльності на основі технологій Blockchain», що передбачає створення системи нагород за фізичну активність та внутрішньої цифрової валюти; «монетизація рекламних площ через Digital Signage», який дозволить отримувати пасивний дохід від продажу ефірного часу на мультимедійних носіях клубу.

Кожен із елементів стратегії цифровізації здійснює підсилюючий вплив на інший. Комплексна реалізація описаних напрямів цифрової трансформації надасть змогу диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність їх обсягу від сезонних коливань попиту та забезпечить загальний приріст чистого прибутку ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" на рівні 3,3%, зростання життєвого циклу клієнта, зниження коефіцієнту відтоку та посилення конкурентоспроможності підприємства у технологічному аспекті.

Для оптимізації операційних витрат ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1", розроблено наступні напрями, що формують автоматизовану екосистему управління ресурсами підприємства: «установка та використання розумної системи управління енергоспоживанням», який спрямований на автоматичне регулювання температури та освітлення залежно від реальної завантаженості зон; «впровадження системи ідентифікації нового покоління», що базується на комерційній реалізації аксесуарів уніфікованого доступу до різних зон клубу;

«розробка чат-ботів для першої лінії підтримки та продажів», що полягає в автоматизації обробки типових запитів споживачів; «запровадження системи предиктивного обслуговування обладнання за допомогою IoT-сенсорів», що передбачає виявлення технічних несправностей обладнання до моменту фактичної поломки; «автоматизація графіків персоналу із використанням WFM-системи», що передбачає планування змін працівників відповідно до прогнозованого трафіку відвідувачів; «розробка та впровадження системи миттєвого цифрового фідбеку та Service-on-Demand», реалізація якого забезпечує оперативне вирішення господарських проблем завдяки автоматизації комунікації споживачів із персоналом.

Комплексна реалізація напрямів оптимізації витрат забезпечить скорочення адміністративних витрат та витрат на збут, що в свою чергу забезпечить загальний приріст чистого прибутку ТОВ "СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1" на 5,6%. Окрім зростання кількісних показників, очікується якісна зміна управлінських: підвищення енергоефективності будівлі клубів, зростання продуктивності праці персоналу та покращення клієнтського досвіду за рахунок швидкості та доступності обслуговування.

Розроблено організаційно-економічні заходи щодо впровадження цифрової трансформації ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» у 2026 році. Враховано диспропорцію між потребою в капітальних інвестиціях та наявним чистим прибутком, та запропоновано використання гібридної стратегії ресурсного забезпечення, що будуватиметься на принципі каскадного реінвестування: надання пріоритетного значення проектам, які генерують грошовий потік у першому кварталі, та формування внутрішнього інвестиційного фонду для фінансування середньострокових проектів другої та третьої фаз. Також, запропоновано використання механізму розподілу інвестиційних ризиків, що передбачає залучення енергосервісної компанії у ролі інвестора та використання фінансового лізингу, що дозволить реалізувати масштабне технічне переоснащення вартістю понад 5 млн.грн. без вилучення коштів з обігу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Пятаченко С.Ю. Фактори та система формування прибутковості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2022. № 2(60). С. 105–112. DOI: 10.24144/2409-6857.2022.2(60).105-112. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/266589> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Багацька, К. В. Фінансовий аналіз / К. В. Багацька, Т. А. Говорушко, О. О. Шеремет. - К.: Видавничий дім "АртЕк", 2014. - 320 с.
3. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств [текст] навч. посіб. / М. Д. Бедринець, Л. П. Довгань. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 292 с.
4. Біла О. Г. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2018. 383 с.
5. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 791 с.
6. Блонська В. І., Венгжин О. Р. Ефективне управління прибутком підприємства – основа розвитку його стратегічного потенціалу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.17. С. 160–165. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_17/160_Blo.pdf (дата звернення: 27.05.2025).
7. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
8. Бондаренко Н. С. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молодих вчених*. 2017. Вип. 11. С. 74–78.
9. Бородіна О. Ю., Лайчук А. А., Гусаревич О. В. Фізична активність населення в умовах урбанізації: тенденції та ризики. *Фізична культура і спорт:*

виклики сучасності : тези V Всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 21.11.2025). Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2025. С. 29–32.

10. Вахович І. М. Фінансовий менеджмент: магістерський курс : навч. посіб. 3-тє вид., змінєне і доп. Луцьк : Надстир'я, 2023. 640 с.

11. Вжитинська (Омельченко) К. Ю. Фактори, що впливають на величину прибутку виробничих підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 20. С. 182–185. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/20972> (дата звернення: 05.05.2025).

12. Вороніна В. Л. Сутність та функції прибутку в умовах сучасного економічного росту країни. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 33, ч. III. С. 202–205.

13. Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: Підручник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.

14. Горошанська О. О., Кащена Н. Б. Аналітичне забезпечення управління розподілом прибутку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1065–1071. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/178.pdf (дата звернення: 27.05.2025).

15. Гуляєва Н. М., Камінський С. І. Операційний цикл підприємства: сутність та механізм формування / Н. М. Гуляєва, С. І. Камінський // *Ефективна економіка*. – 2019. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/55.pdf. – DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.55. – (дата звернення: 09.05.2025).

16. Дембіцька О. О., Гайдай С. І., Чайченко Н. Л., Хапсаліс Г. Л. Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні. *Rehabilitation and Recreation*. 2023. № 15. URL: <https://rehabrec.org/index.php/rehabilitation/article/view/356> – (дата звернення: 10.05.2025).

17. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємства: монографія. К.: ДКС центр, 2019. 464 с
18. Драгунов Д. М., Ридзель Ю. М. Основи менеджменту та маркетингу у фітнес-індустрії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 220–223.
19. Дробишева О. О., Бучакчійська Ю. М. Управління прибутком підприємства в умовах кризи. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2019. Вип. 1. С. 21–26.
20. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : КМ-БУКС, 2018. 245 с.
21. Дуднік Т. О. Прибуток як економічна категорія. *Матеріали конф. ВНТУ*. 2019.
22. Економіка та управління підприємствами: рентабельність власного капіталу та активів : методичні рекомендації. URL: https://www.ird.gov.ua/sep/sep20185%28133%29/sep20185%28133%29_169_Nash_kerskaMM.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
23. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
24. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О. , Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
25. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Фактори зростання прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 7 (34). С. 46–49.
26. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
27. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

28. Завидівська О. І., Хандикянц О. В., Хомич А. В. Фітнес-послуги як елемент системи здоров'я-орієнтованого управління: огляд тенденцій розвитку в Україні. *Rehabilitation and Recreation*. 2024. Т. 18, № 4.
29. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 3-тє вид.випр. та допов. – К.: Знання – 2009.
30. Закон України «Про визнання таким, що втратив чинність, Господарського кодексу України» від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20>
31. Ільченко Н., Восканян З. Факторний аналіз впливу логістичних показників на рентабельність активів підприємства роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-96.
32. Капіталізація прибутку – запорука розвитку інноваційного розвитку / А. М. Ткаченко, О. Ю. Бугрім. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 2. С. 84–89.
33. Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко З. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 9(121). С. 18–22. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-9-121-4.
34. Князева Т. В., Пересунько М. М., Галушко А. С. Digital трансформації в маркетинговій діяльності компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 23–28.
35. Колеватова А. Напрями вдосконалення процесу формування та управління прибутком на підприємствах. *Молодий вчений*. 2018. № 5(57). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4617> (дата звернення: 19.05.2025).
36. Кононенко Ж. А., Вранчан К. С. Аналіз джерел формування прибутку підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 14. DOI: 10.32782/2224-6282/174-14. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/982> (дата звернення: 17.05.2025).

37. Коробов М. Я. Фінансово – економічний аналіз діяльності підприємств / М. Я. Коробов. – К.: Знання, 2012. – 294 с.
38. Кривда О., Мошкун Г. Рентабельність як показник стійкості підприємства. *Матеріали наук.-практ. конф. «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки»*, 2023. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284077> (дата звернення: 30.05.2025).
39. Круглова О. та ін. Уплив економічних та неекономічних чинників на рентабельність підприємства. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 1, № 48. С. 193–205. DOI: 10.55643/fcapter.1.48.2023.3918.
40. Курочкіна О. К. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *ЛОГОΣ. Online*. 2020. Т. 16, № 43. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.43.html> – (дата звернення: 09.05.2025).
41. Лагода О. М., Гурдіна В. В., Пасічник В. О. Масова кастомізація одягу як концепція індивідуалізації в сучасних дизайн-практиках. *Art & Design*. 2021. № 2. С. 129–140.
42. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства /А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, М.М. Ушакова; за ред. М.М. Ушакової./ - К.: Хрещатик, 1999.- 707 с.
43. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ М-ва фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0355-13> – (дата звернення: 11.05.2025).
44. Нашкерська М. М. Особливості аналізу фінансового стану і результатів діяльності туристичного підприємства. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. 2018. Вип. 1 (133). С. 169–178.
45. Новіченко Л. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2021. № 5(2). С. 254–259. URL:

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1388> (дата звернення: 05.05.2025).

46. Окренець В. Трагування прибутку в обліково-інформаційному забезпеченні підприємств. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 3. С. 65–77.

47. Підприємництво: навчальний посібник Г.І.Купалова, Т.М. Артюх, М.М.Бердар, та ін.; за заг. ред. Купалова Г.І. – 2-е вид., доп. і перероб. – К: ВПЦ «Київський університет», 2023. – 375 с

48. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> – (дата звернення: 12.05.2025).

49. Поддєрьогін А. М., Вівсяна І. В. Фінансовий менеджмент капіталу. *Зб. наук. праць Ун-ту ДФС України*. 2018. № 1. С. 136–149.

50. Прибуток підприємства: дослідження теоретичних аспектів / А. Г. Бабенко, М. С. Копитова. *Культура народів Чорномор'я*. 2011. № 207. С. 83–86.

51. Приймак В.І. Управління проектами: Навчальний посібник / В.І. Приймак. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2018. – 383 с.

52. Савицька, Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 2-ге вид., випр. і доповн. – К. : Знання, 2005. – 662 с.

53. Славкова О. П., Фонталіна К. М. Проблемні питання обліку нерозподіленого прибутку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. С. 424–428.

54. Сябер Є. О. Фактори формування прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 431–435.

55. Танклевська Н. С., Вибранський В. В. Основи маркетингу у спортивній сфері. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 6 (140). С. 20–24.

56. Фальченко О. Особливості формування та використання прибутку підприємства. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні*

науки). 2022. № 4. С. 22–26. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.4.22. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/274395> (дата звернення: 03.05.2025).

57. Філімоненков О. С. Думка про сутність прибутку. *Економіка підприємства*. 2016. № 2. С. 89–98.

58. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.

59. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 42 с.

60. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2000. - 460 с., іл.

61. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Г. В. Митрофанов та ін. ; за ред. Г. В. Митрофанова. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 301 с.

62. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.

63. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова, К. В. Кривобок, К. Р. Немашкало. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 306 с.

64. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

65. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Скаско О. І., Майор О. В., ТимчишинЧемерис Ю. В., Нашкерська М. М., Виклюк М. М., Килин О. В., Атаманчук З. А., Свелеба Н. А. – Львів : Растр-7, 2018.

66. Фінансовий менеджмент: підручник / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіаліді; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О. В. - Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. - 478 с.

67. Чаюн І. О., Богославець Г. М., Стасюк Л. Л. та ін. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Н. М. Ушакової. Київ : КНТЕУ, 2005. 569 с.
68. Черняк О. І., Сікорський Д. О. Нечіткий підхід до оцінювання рівня інформаційних ризиків у CRM-системах. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці, 2016, № 5, с. 199.
69. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Дорогань О. І. Оцінка рентабельності підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4. С. 60–75. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2024.4.60.
70. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

Додаток А

Таблиця А1

Система показників рентабельності діяльності підприємства [22, 31, 33, 38, 39, 40, 44, 45, 69]

Назва показників рентабельності	Методика розрахунку	Умовні позначення
1. Рентабельність поточних витрат	$R_{п.в.} = П / ПВ * 100$	$R_{п.в.}$ – рентабельність поточних витрат, %; П – сукупний прибуток підприємства за рік, тис. грн.; ПВ – поточні витрати, тис. грн.
2. Рентабельність витрат обігу	$R_{в.о.} = Пр / ВО * 100$	$R_{в.о.}$ – рентабельність витрат обігу, %; Пр – прибуток від реалізації товарів, тис. грн.; ВО – величина витрат обігу підприємства, тис. грн.
3. Рентабельність обороту (продаж):	$R_{пр.} = Поп / ЧД * 100,$	$R_{пр.}$ – рентабельність продаж, %; Поп – фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації, тис. грн.
4. Рентабельність виробничих фондів: ➤ 4.1. рентабельність основних засобів 4.2. рентабельність оборотних активів	$R_{о.з.} = ЧП / ОЗ * 100$	$R_{ф.}$ – рентабельність виробничих фондів підприємства, %; ЧП – чистий прибуток, тис. грн.; ОЗ – середня вартість основних засобів підприємства, тис. грн.; ОК – середній обсяг оборотних активів підприємства, тис. грн.
5. Рентабельність активів	$R_{акт} = Пз / СА * 100,$	$(R_{акт})$ – рентабельність активів, %; Пз – загальний прибуток підприємства за рік (прибуток від усіх видів діяльності до оподаткування та розподілу), тис. грн.; Пч – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.; СА – середньорічна вартість активів, тис. грн.

Продовження додатку А
Продовження таблиці А1

Назва показників рентабельності	Методика розрахунку	Умовні позначення
6. Рентабельність капіталу: 6.1.Рентабельність загального капіталу	$R_{зк} = Пч / Кз * 100$	Рзк - рентабельність загального капіталу,%; Пч – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.; Кз – середній обсяг майна (капіталу) підприємства, тис. грн.
6.2.Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = Пч / Кв * 100$	Рвк - рентабельність власного капіталу,%; Пч –чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.; Кв – середній обсяг власного капіталу підприємства, тис. грн.
6.3. Рентабельність акціонерного капіталу	$R_{ак} = Пч / Кст * 100$	Рак - рентабельність акціонерного капіталу, %; Кст – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій), тис. грн.;
6.4. Рентабельність функціонуючого капіталу	$R_{фк} = Пч / ФК * 100$	Рфк – рентабельність функціонуючого капіталу, %; ФК – середній обсяг функціонуючого капіталу, який реально брав участь в одержанні прибутку.
7. Рентабельність трудових ресурсів	$R_{тр} = Пч / Ч \text{ сер.}$	Ртр – рентабельність трудових ресурсів, тис. грн.; Пч - чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.; Ч сер. – середньооблікова чисельність робітників підприємства, чол.

Продовження додатку А
Закінчення таблиці А1

Назва показників рентабельності	Методика розрахунку	Умовні позначення
8. Рентабельність операційної діяльності:		
8.1. Рентабельність операційних активів	$R_{o.a.} = \frac{ЧПо}{\bar{A}o} * 100$	Ro.a. – рентабельність операційних активів, %; Чпо – чистий прибуток від операційної діяльності, тис. грн.; $\bar{A}o$ – середня вартість операційних активів, тис. грн.
8.2. Валова рентабельність реалізації продукції	$ВР р = \frac{ВПо}{ОР} * 100$	ВР р – валова рентабельність реалізації продукції, %; Впо- валовий прибуток від операційної діяльності, тис. грн.; ОР – загальний обсяг реалізації продукції, тис. грн
8.3. Чиста рентабельність реалізації продукції	$ЧР р = \frac{ЧПо}{ОР} * 100$	ЧР р – чиста рентабельність реалізації продукції, %; Чпо - чистий прибуток від операційної діяльності, тис. грн.; ОР – загальний обсяг реалізації продукції, тис. грн.

Додаток Б

Таблиця Б1

Ретроспектива балансових звітів ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» за 2022-2024 рр.

Актив	Код рядка	на 1.01. 2022р.	на 1.01. 2023р.	на 1.01. 2024р.	на 1.01. 2025р.
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000		1 970	330	1 772
- первісна вартість	1001		2 210	366	2 430
- накопичена амортизація	1002		239	36	658
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 082		31	862
Основні засоби:	1010	6 715	32 065	31 546	72 301
- первісна вартість	1011	9 995	37 558	46 214	110 573
- знос	1012	3 280	5 492	14 668	38 273
Інвестиційна нерухомість	1015				
Довгострокові біологічні активи	1020				
Довгострокові фінансові інвестиції:					
- які облік-ся за методом участі в капіталі інших підприємств	1030				
- інші фінансові інвестиції	1035				
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				
Відстрочені податкові активи	1045				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095	8 797	34 036	31 908	74 934
II. Оборотні активи					
Запаси	1100				
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 844	13 780	2 721	6 712
Дебіторська заборгованість за рахунками:					
- за виданими авансами	1130				
- з бюджетом	1135	78	108		6 324
у тому числі з податку на прибуток	1136				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47 107	20 279	6 387	19 156
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 359	296	505	1 281
Витрати майбутніх періодів	1170	4	3	4	294
Інші оборотні активи	1190	6 202	8 427	6 658	19 941
Усього за розділом II	1195	64 029	42 893	16 274	54 178
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	1300	72 825	76 929	48 182	129 112

Продовження додатку Б

Закінчення таблиці Б1

Пасив	Код рядка	на 1.01. 2022р.	на 1.01. 2023р.	на 1.01. 2024р.	на 1.01. 2025р.
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	100	100	50	50
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410				
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	248	-360	245	1 274
Неоплачений капітал	1425				
Вилучений капітал	1430				
Усього за розділом I	1495	348	-260	295	1 324
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Довгострокові кредити банків	1510				
Інші довгострокові зобов'язання	1515	77	137	141	298
Довгострокові забезпечення	1520				
Цільове фінансування	1525				
Усього за розділом II	1595	77	137	141	298
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600				
Поточна кредиторська заборгованість					
- за довгострок. зобов'язаннями	1610				
- товари, роботи, послуги	1615	62 727	24 497	31 987	73 670
- розрахунками з бюджетом	1620	36	19	621	68
- - у тому числі з податку на прибуток	1621	10	9	15	2
- розрахунками зі страхування	1625	35	12	54	109
- розрахунками з оплати праці	1630	109	45	110	220
Поточні забезпечення	1660				
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	9 495	52 479	14 975	53 424
Усього за розділом III	1695	72 401	77 052	47 746	127 490
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
	1700				
Баланс	1900	72 825	76 929	48 182	129 112

**Ретроспектива звітів про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «СПОРТ ЛАЙФ КИЇВ-1» за 2022-2024 рр.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	366 989	237 510	564 890	341 942
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	355 090	235 629	556 802	332 181
Валовий:					
прибуток	2090	11 899	1 881	8 087	9 762
збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	0	2 310	7 180	326
Адміністративні витрати	2130	6 252	3 183	9 523	7 148
Витрати на збут	2150	1 834	1 292	4 342	2 416
Інші операційні витрати	2180	250	138	140	503
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	3 563		1 262	20
збиток	2195		421		
Дохід від участі в капіталі	2200				
Інші фінансові доходи	2220	101	48	563	6 370
Інші доходи	2240				
Фінансові витрати	2250	0	0	0	6 000
Втрати від участі в капіталі	2255				
Інші витрати	2270				
Фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток	2290	3 664		1 825	389
збиток	2295		374		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10	0	228	15
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305				
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	2350	3 654		1 597	375
збиток	2355		374		