

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему:

**«ВИБІР СТРАТЕГІЇ І ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ
ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»**

здобувача вищої освіти
другого магістерського рівня
Кривого Юрія Ігоровича

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

Рецензент: Приймак М.М.,
кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол №4 від 14.11.2025р.)

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

Київ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та види конкурентних стратегій підприємства...	6
1.2. Передумови формування конкурентної стратегії підприємства.....	13
1.3. Процес формування конкурентної стратегії підприємства....	21
Висновки до розділу 1.	27
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	29
2.1. Методи дослідження	29
2.2. Організація дослідження	36
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СВІТ ЗЛАГОДИ» В КОНТЕКСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	44
3.1. Загальна характеристика підприємства та його місця в галузі	43
3.2. Аналіз фінансового стану та його вплив на стратегічний вибір	51
3.3. Оцінка поточної стратегії та конкурентних переваг	54
РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ТА ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ	59
4.1. Вибір стратегії: диференціація через інновації.	59
4.2. Заходи для досягнення конкурентної переваги	63
4.3. Економічне обґрунтування та ризику	66
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується значними трансформаційними процесами у сфері фізичної культури і спорту, які супроводжуються посиленням конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, диверсифікацією спортивно-оздоровчих послуг та зміною споживчих прераференцій населення. За таких умов підприємства галузі стикаються з необхідністю пошуку інноваційних підходів до формування конкурентних переваг, які забезпечили б їм стійкі ринкові позиції та фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Динамічність зовнішнього середовища, зумовлена впливом соціально-економічних, демографічних та технологічних факторів, вимагає від керівництва спортивних підприємств застосування принципів стратегічного управління як основного інструменту забезпечення конкурентоспроможності.

В умовах інтенсифікації конкурентних процесів на ринку фізкультурно-спортивних послуг підприємства потребують чіткого визначення стратегічних орієнтирів розвитку, що дозволить оптимально використовувати наявні можливості, нейтралізувати потенційні загрози та формувати унікальні конкурентні переваги. Водночас недостатня ефективність традиційних підходів до стратегічного планування в умовах турбулентності ринку спортивних послуг актуалізує потребу у розробці адаптованого методичного інструментарію формування конкурентних стратегій для підприємств даної специфічної галузі.

Теоретичні та методичні засади формування конкурентних стратегій підприємств знайшли відображення у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед них варто відзначити внесок таких учених як: Л.В. Балабанова, О.А. Гавриляк, І.З. Должанський, Н.В. Куденко, Є.В. Крикавський, А.Ф. Павленко, І.Л. Петрова, Н.С. Краснокутська, О.М. Азарян, В.Я. Кардаш, а також європейських науковців: М. Porter, Н. Mintzberg, G. Johnson, К. Scholes, R. Whittington, J. Barney, D. Teece, С.К. Prahalad, G. Hamel.

Взаємозв'язок роботи з науковими планами, темами. 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.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад формування конкурентних стратегій підприємств сфери фізичної культури і спорту та розробці практичних рекомендацій щодо досягнення конкурентних переваг.

У відповідності до визначеної мети у роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- ✓ дослідити теоретичні основи формування конкурентних стратегій та їх класифікацію для підприємств сфери фізичної культури і спорту;
- ✓ охарактеризувати передумови та фактори вибору конкурентної стратегії підприємствами спортивної галузі;
- ✓ визначити етапи процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства;
- ✓ проаналізувати конкурентне середовище та ідентифікувати ключові фактори конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- ✓ оцінити конкурентний потенціал та поточну конкурентну позицію підприємства на ринку;
- ✓ обґрунтувати вибір оптимальної конкурентної стратегії для досліджуваного підприємства;
- ✓ розробити комплекс заходів реалізації обраної конкурентної стратегії та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства сфери фізичної культури і спорту.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вибору конкурентної стратегії та досягнення конкурентних переваг підприємствами сфери фізичної культури і спорту.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «СВІТ ЗЛАГОДИ» що здійснює діяльність у сфері надання фізкультурно-оздоровчих послуг населенню, через міжнародну мережу фітнес-клубів, спеціально розроблених для жінок - FitCurves (ФітКьорвс) .

При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані такі **методи** як: системний підхід для визначення сутності конкурентних стратегій та факторів їх формування; компаративний аналіз для дослідження різних підходів до вибору конкурентної стратегії; аналітичні методи для оцінки конкурентного середовища галузі; методи стратегічного аналізу для оцінювання конкурентного потенціалу підприємства; економіко-математичні методи для обґрунтування вибору стратегічних альтернатив; експертні методи для ранжування факторів конкурентних переваг.

Наукова новизна полягає у систематизації підходів до формування конкурентних стратегій підприємств сфери фізичної культури і спорту з урахуванням галузевої специфіки, обґрунтуванні критеріїв вибору оптимальної стратегічної альтернативи на основі комплексної оцінки конкурентного потенціалу та ринкового середовища, а також у розробці методичних рекомендацій щодо досягнення стійких конкурентних переваг підприємствами даної галузі в умовах динамічних ринкових змін.

Практична значущість роботи. Практична значущість полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Розроблені рекомендації можуть сприяти покращенню фінансово-економічних показників діяльності підприємств, розширенню клієнтської бази, підвищенню якості спортивно-оздоровчих послуг.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з чотирьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел з 75 найменувань, 3 додатків. Основна частина кваліфікаційної роботи містить 74 сторінки, в т.ч. 12 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види конкурентних стратегій підприємства

Сучасний розвиток світового господарства виявляє низку ключових тенденцій, що свідчать про формування нової парадигми економічного зростання. До них належать інтенсивна глобалізація комерційної діяльності, стрімка еволюція конкурентного середовища, поява інноваційних методів організації виробничих процесів, а також скорочення тривалості життєвих циклів товарів. Внаслідок цих динамічних умов, успішними можуть бути лише ті підприємства, які спроможні належним чином сформувавши та реалізувати свою стратегію. Така стратегія має дозволяти зосередитися на пріоритетних напрямках господарювання, застосовувати гнучкі підходи до організації та управління виробництвом, а також максимально ефективно використовувати наявні ресурси та власні досягнення. Отже, глибоке розуміння сутності та ролі конкурентної стратегії в процесах управління підприємством набуває особливої актуальності.

Конкурентні стратегії охоплюють низку принципів та векторів, що розробляються менеджментом з метою досягнення оптимальних результатів діяльності у певній галузі. Вони визначають методи та прийоми ведення конкурентної боротьби компанії на цільових ринках, виступаючи як: своєчасна реакція на зміни у секторі, в економіці загалом, у політиці та інших значущих сферах; розробка конкурентоспроможних заходів та дій, ринкових підходів, здатних забезпечити міцну перевагу над суперниками; інтеграція стратегічних ініціатив функціональних підрозділів; вирішення конкретних стратегічних викликів, що є актуальними на поточний момент [6].

Будь яка широка стратегія спирається на обрані конкурентні підходи. Між загальними та загальноконкурентними стратегіями існує прямий

взаємозв'язок: обираючи конкурентний підхід, організація визначає шлях досягнення своїх стратегічних цілей. Поєднання цих стратегій залежить від специфіки галузі, загальної конкурентної позиції підприємства у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх характеристик самого суб'єкта господарювання. Аналіз наукових джерел показує, що на сьогоднішній день існує значна кількість інтерпретацій терміну «конкурентна стратегія», деякі з яких представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
М. Портер [32, с.113-132]	Конкурентна стратегія - це план дій, спрямований на здобуття міцної та прибуткової ринкової позиції, що дозволяє компанії успішно протистояти тиску основних факторів, які формують конкуренцію у певній галузі.
Ф. Котлер [20, с. 23-40]	Конкурентна стратегія - це план дій, розроблений компанією для створення та підтримки стійких конкурентних переваг на цільових ринках, шляхом диференціації своїх пропозицій та ефективного задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти, з метою досягнення лідерства або сильної ринкової позиції.
А. Томпсон, А. Стрікланд [42, с.25-34]	Конкурентна стратегія - це процес формування управлінських рішень, спрямованих на створення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства у визначеній сфері діяльності.
Хемел Г., Прахалад С. [45, с. 98-107]	Конкурентна стратегія полягає у випереджальному формуванні майбутніх конкурентних переваг, швидше, ніж суперники зможуть імітувати поточні переваги компанії.
Ю.Б. Иванов [17, с. 56-70]	Конкурентна стратегія - це детально розроблений комплекс заходів, призначених для реалізації організацією з метою досягнення вигідного конкурентного становища на ринку та забезпечення її адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні.
М. Саєнко [35, с. 19]	Конкурентна стратегія - це метод досягнення стійких конкурентних переваг у кожному стратегічному бізнес-підрозділі підприємства шляхом змагання, задовольняючи різноманітні та мінливі потреби споживачів ефективніше, ніж це роблять конкуренти.
П.С. Смоленюк [39, с. 24-25]	Конкурентна стратегія - це підхід до формування стабільних конкурентних переваг підприємства через активну конкурентну боротьбу, забезпечуючи краще задоволення різноманітних та мінливих запитів покупців порівняно з конкурентами. Така стратегія дає компанії змогу відповісти на питання про її методи конкуренції на цільовому ринку, механізми витримання конкурентного тиску та шляхи здобуття перемоги у конкурентному протистоянні.

Аналіз представлених трактувань сутності конкурентної стратегії від провідних теоретиків та практиків демонструє багатоаспектність цього поняття, підкреслюючи його центральне значення для успішного функціонування підприємства в сучасному динамічному середовищі. З одного боку, визначення М. Портера та Ф. Котлера акцентують увагу на стратегічному позиціонуванні, протистоянні конкурентному тиску та створенні стійких переваг через диференціацію та задоволення потреб споживачів. З іншого боку, Х. Г. Прахалад і С. Хемел наголошують на важливості випереджального формування майбутніх переваг, підкреслюючи динамічний характер конкуренції та необхідність постійних інновацій. Визначення від А. Томпсона, А. Стрікланда, Ю.Б. Іванова, М. Саєнка та П.С. Смоленюка доповнюють картину, висвітлюючи конкурентну стратегію як комплекс управлінських рішень, програму заходів, що забезпечує адаптацію до змін, та як спосіб отримання стійких переваг через ефективне задоволення потреб покупців у кожному бізнес-підрозділі. Отже, можна констатувати, що конкурентна стратегія є інтегрованим планом дій компанії, що охоплює як зовнішнє позиціонування, так і внутрішні процеси, спрямованим на формування унікальних та стійких конкурентних переваг, ефективну відповідь на виклики ринку та забезпечення довгострокового успіху шляхом кращого задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами.

Відповідно до базових стратегій за М. Портером можна сформувати похідні стратегії, які може використовувати підприємство в процесі своєї діяльності враховуючи такі фактори як тип конкурентних переваг і масштаб конкуренції. Похідні стратегії сформовані на рис. 1.1.

Стратегія мінімізації витрат орієнтована на досягнення найнижчого рівня сукупних витрат у галузі, що дозволяє підприємству пропонувати конкурентні ціни та залучати ширший сегмент споживачів, чутливих до цінового фактора.

Стратегія диференціації передбачає створення унікальної пропозиції через надання продукції або послугам особливих характеристик, які цінуються споживачами та виділяють підприємство серед конкурентів, формуючи лояльність цільової аудиторії.



Рис 1.1 Загальні конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером

Стратегія найкращого співвідношення «ціна-якість» забезпечує споживачам максимальну споживчу цінність шляхом поєднання помірному рівня витрат із достатнім ступенем диференціації. Ключовим завданням є досягнення оптимального балансу між ціною та якісними характеристиками порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів.

Фокусна стратегія з акцентом на витрати концентрується на обслуговуванні вузького ринкового сегмента, де підприємство здобуває конкурентну перевагу завдяки можливості забезпечувати нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами у даній ніші.

Фокусна стратегія з акцентом на диференціацію спрямована на задоволення специфічних потреб та вподобань чітко визначеного сегмента

споживачів через пропонування спеціалізованих товарів чи послуг, максимально адаптованих до їхніх вимог.

Наведені стратегічні альтернативи мають базовий характер та можуть застосовуватися підприємствами різних галузей незалежно від масштабів діяльності, географії присутності та особливостей цільових ринків.

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Система конкурентних стратегій підприємства [8, 16]

Конкурентна стратегія є рушійною силою для генерації конкурентних переваг, котрі, своєю чергою, наділяють компанію можливістю ефективно змагатися та завойовувати й утримувати провідні позиції в протистоянні на

ринку продовольства. Більш вузька категорія, стратегія конкуренції, зосереджується на визначенні основних інструментів, що забезпечують досягнення таких переваг. Вона становить фундамент для конкурентної поведінки підприємства на ринку та окреслює алгоритм для перевершення суперників. Загалом, конкурентна стратегія фокусується на управлінських діях та підходах, мета яких - формування та зміцнення довгострокової, стійкої конкурентоспроможної позиції компанії у конкретному сегменті бізнесу.

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується інтенсифікацією конкурентних процесів у всіх галузях, зокрема у сфері фізичної культури і спорту. Зростання доходів населення, підвищення уваги суспільства до здорового способу життя, розвиток спортивної інфраструктури створюють сприятливі умови для експансії ринку фізкультурно-оздоровчих послуг. Водночас посилення конкуренції між фітнес-центрами, спортивними комплексами, басейнами та іншими закладами галузі вимагає від їх керівництва застосування професійних підходів до стратегічного управління.

Особливістю підприємств сфери фізичної культури і спорту є висока залежність успішності діяльності від якості людського капіталу (тренерів, інструкторів), стану матеріально-технічної бази, географічного розташування, сформованого іміджу та лояльності клієнтів. Дослідження показують, що визначення стратегічної позиції підприємства та формування маркетингової діяльності на основі аналізу конкурентного середовища є критично важливими для успіху спортивних закладів.

Галузь фізичної культури і спорту характеризується рядом особливостей, що визначають специфіку формування конкурентних стратегій.

Висока локалізація конкуренції. Основна конкуренція відбувається на локальному рівні в межах географічної доступності для споживачів (радіус 1-

3 км від місця проживання або роботи). Розташування підприємства в районі з низькою конкуренцією може стати значною конкурентною перевагою.

Неоднорідність попиту. Ринок фізкультурно-спортивних послуг є сегментованим за віком, рівнем доходів, цілями споживачів (схуднення, набір м'язової маси, оздоровлення, професійний спорт, соціалізація), що створює можливості для реалізації фокусних стратегій.

Значення нематеріальних активів. Успішність діяльності критично залежить від репутації, іміджу бренду, кваліфікації персоналу, атмосфери закладу. Ці фактори складно скопіювати конкурентам, що робить їх джерелом стійких конкурентних переваг.

Висока еластичність попиту за ціною. Споживачі спортивних послуг чутливі до цінових змін, проте готові платити преміум за високу якість та унікальність пропозиції.

Низькі бар'єри виходу на ринок. Відкриття невеликого спортивного закладу не вимагає значних інвестицій, що призводить до високої конкуренції в масовому сегменті.

Для ефективної реалізації конкурентної стратегії підприємствам сфери фізичної культури і спорту необхідно враховувати наступні фактори конкурентоспроможності:

✓ **географічне розташування** - близькість до цільової аудиторії, зручність транспортного сполучення, наявність паркінгу;

✓ **якість матеріально-технічної бази** - сучасне обладнання, стан приміщень, наявність необхідної інфраструктури (душові, роздягальні, зони відпочинку);

✓ **професіоналізм персоналу** - кваліфікація тренерів, здатність розробляти індивідуальні програми, комунікативні навички, мотивація клієнтів;

✓ **асортимент послуг** - різноманітність тренувальних напрямків, наявність додаткових сервісів, гнучкість графіку роботи;

- ✓ **цінова політика** - відповідність рівня цін купівельній спроможності цільового сегмента, наявність гнучких тарифних планів;
- ✓ **маркетингові комунікації** - ефективність просування, присутність у цифровому середовищі, робота з відгуками та рекомендаціями;
- ✓ **клієнтоорієнтованість** - індивідуальний підхід, якість обслуговування, програми лояльності, швидкість реагування на запити.

Формування ефективної конкурентної стратегії є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств сфери фізичної культури і спорту. Специфіка галузі, пов'язана з високою локалізацією конкуренції, значенням нематеріальних активів та сегментацією ринку, створює унікальні можливості для реалізації різних стратегічних альтернатив.

Успішність обраної стратегії залежить від адекватності оцінки власних ресурсів та можливостей, глибокого розуміння потреб цільової аудиторії, здатності створювати та підтримувати унікальні конкурентні переваги. Водночас динамічність ринкового середовища вимагає від керівництва спортивних підприємств гнучкості та готовності до адаптації стратегії відповідно до змін у споживчих перевагах, технологіях та конкурентному ландшафті.

1.2 Передумови формування конкурентної стратегії підприємства

У динамічному та висококонкурентному середовищі ринку спортивних послуг, формування ефективної конкурентної стратегії є критично важливим для забезпечення сталості та розвитку підприємства.

Формування конкурентної стратегії підприємства у сфері надання спортивних послуг - це складний, багатоетапний процес, який вимагає систематичного підходу та глибокого розуміння як зовнішнього ринкового середовища, так і внутрішнього потенціалу організації. Передумови, що були

розглянуті в цій статті - глибокий аналіз ринку, ретельна оцінка внутрішніх ресурсів та функціональних можливостей, чітке визначення місії та візії, компетентність управлінської команди та технологічна готовність - є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

Ігнорування будь-якої з цих передумов може призвести до неефективності розробленої стратегії та втрати конкурентних позицій. Лише інтегральний підхід, що враховує всі зазначені фактори, дозволяє підприємствам спортивної індустрії формувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін та забезпечувати своє стале зростання на ринку. Далі, на основі цього фундаменту, відбувається формулювання конкретних стратегічних цілей, які відповідають критеріям SMART та спрямовані на реалізацію обраної конкурентної стратегії.

Центральним елементом формування конкурентної стратегії підприємства у сфері надання спортивних послуг є підхід, орієнтований на досягнення оптимального співвідношення цінності та вартості для споживача. Це передбачає раціональне інвестування в сучасне, функціональне обладнання, що відповідає поточним стандартам, але без надмірних витрат на преміум-сегмент. Водночас, ключовою є підтримка високого рівня чистоти та комфорту приміщень, без впровадження елементів надмірної розкоші. У сфері людських ресурсів це означає залучення кваліфікованих тренерів із конкурентним ринковим рівнем оплати праці. Пропозиція послуг формується як достатній, але не надлишковий асортимент, що відповідає основним запитам цільового сегменту.

Локалізація об'єктів планується у доступних районах, що характеризуються оптимальною транспортною доступністю та економічно обґрунтованою орендною платою. Успіх цієї стратегії безпосередньо залежить від здатності підприємства до перманентного вдосконалення якості послуг, що базується на механізмах зворотного зв'язку з клієнтами, а також

від підтримання конкурентоспроможних цін та ефективної комунікації унікальної ціннісної пропозиції для потенційних споживачів.

Окрім основної конкурентної стратегії, для забезпечення довгострокового зростання та сталого розвитку, підприємству доцільно інтегрувати низку комплементарних стратегічних напрямків. Серед них - стратегія ринкової експансії, яка передбачає збільшення ринкової присутності шляхом органічного зростання (відкриття нових філій), неорганічного зростання (поглинання конкурентів) або використання франчайзингової моделі для розширення мережі клубів та виходу на регіональні ринки. Стратегія диверсифікації полягає у розширенні асортименту послуг за рахунок синергетичних напрямків, таких як інтеграція СПА-послуг, масажних кабінетів, консультацій нутриціологів, реалізація спортивного харчування та інвентарю, а також організація спортивних заходів, що дозволяє формувати комплексне wellness-рішення. Пріоритетного значення набуває цифрова стратегія, що охоплює розвиток онлайн-компоненти бізнесу - від запуску онлайн-тренувань та створення мобільного додатку до впровадження штучного інтелекту для персоналізації програм та активного розвитку цифрового маркетингу. Нарешті, партнерська стратегія орієнтована на формування синергетичних ефектів шляхом співпраці з зовнішніми суб'єктами, включаючи формування корпоративних програм, партнерство з медичними установами, інтеграцію зі страховими та wellness-програмами роботодавців, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню лояльності.

Під час формування конкурентної стратегії критичне значення має всебічне вивчення конкурентного оточення. До ключових концепцій, що використовуються в цьому аналізі, належать конкурентний статус, ринкова позиція, конкурентна перевага та конкурентний потенціал. Ці категорії є взаємопов'язаними показниками конкурентоспроможності суб'єкта

господарювання та виступають головними детермінантами ефективності розробки й реалізації його конкурентної стратегії (рис. 1.3).

Конкурентні стратегії є комплексом принципів та напрямків, які формуються управлінським апаратом для оптимізації результативності діяльності у визначеній галузі. Ці стратегії регламентують підходи та інструменти ведення конкурентної боротьби на цільових ринках, виконуючи такі функції: оперативне реагування на трансформації у галузі, економіці, політиці та інших релевантних сферах та розробка ефективних конкурентних заходів та ринкових підходів.

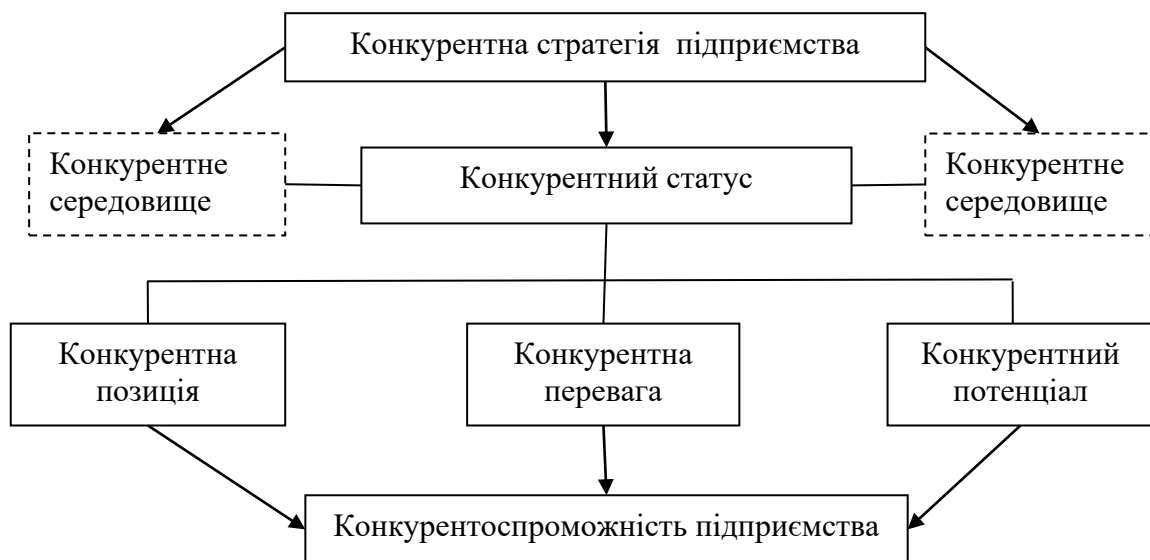


Рис. 1.3 Теоретичне забезпечення формування конкурентної стратегії підприємства

Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам фітнес-індустрії свідомо формувати переваги та успішно функціонувати в умовах постійних змін.

У сучасному світі, де сфера послуг демонструє безпрецедентне зростання, сектор спортивних послуг, зокрема фітнес-індустрія, виступає одним із найбільш динамічних та конкурентних. Зростання свідомості

населення щодо здорового способу життя, доступність інформації та розширення пропозиції стимулюють активний розвиток ринку. Водночас, ця динаміка зумовлює інтенсифікацію конкуренції, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення, інновацій та, що найважливіше, наявності чітко сформованої конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія є не просто набором тактичних дій, а комплексним планом, який визначає, як підприємство буде досягати та утримувати свої конкурентні переваги на ринку. Вона окреслює шлях до зайняття та збереження провідних позицій, вирізняючи підприємство серед конкурентів. Однак, розробка такої стратегії неможлива без глибокого розуміння низки фундаментальних передумов, що формують її основу.

Першою та однією з найважливіших передумов є комплексний аналіз зовнішнього ринкового середовища. Це дозволяє підприємству ідентифікувати можливості та загрози, що існують на ринку, і відповідно адаптувати свою стратегію.

1.1. Аналіз цільової аудиторії та сегментація ринку.

Критично важливо розуміти, хто є потенційним клієнтом, його демографічні характеристики, психографічні особливості, мотивації, потреби та очікування від спортивних послуг. Сегментація ринку дозволяє виділити найбільш привабливі сегменти, на які буде сфокусована діяльність підприємства. Наприклад, орієнтація на молодь, корпоративних клієнтів, жінок, старших людей або специфічні види спорту (кросфіт, йога, бойові мистецтва) диктуватиме різні підходи до позиціонування та пропозиції.

1.2. Аналіз конкурентів. Детальне вивчення конкурентів є обов'язковим. Параметри порівняння для спортивних підприємств включають: місце розташування та транспортна доступність, наявність паркінгу, визначають зручність для клієнтів, площа залів, кількість та якість обладнання: демонструє рівень інвестицій та можливості для тренувань.

Асортимент групових програм, кваліфікація тренерів, наявність персональних тренувань, маркетингова активність, онлайн-присутність, рейтинг у соціальних мережах, показує рівень комунікації та взаємодії з аудиторією. Цей аналіз дозволяє виявити конкурентні переваги та недоліки інших гравців, а також знайти ніші для власної диференціації.

1.3. Аналіз макросередовища (PESTEL-аналіз). Оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Наприклад, зростання доходів населення (економічний фактор) може збільшити попит на дорожчі послуги, а впровадження нових технологій (моніторинг активності, VR-тренування) змінює очікування клієнтів.

Паралельно із зовнішнім аналізом, не менш важливою є глибока внутрішня самооцінка підприємства. Вона дозволяє ідентифікувати сильні сторони, на яких можна будувати конкурентну перевагу, та слабкі сторони, які потребують покращення.

Сучасна фітнес-індустрія є високотехнологічною. Інновації в обладнанні, програмному забезпеченні для моніторингу тренувань, онлайн-платформах, системах CRM та маркетингових інструментах відіграють значну роль. Передумовою для успішної конкурентної стратегії є готовність підприємства інвестувати в технології, адаптувати їх та використовувати для покращення клієнтського досвіду, оптимізації процесів та створення нових послуг.

Формування конкурентної стратегії підприємства у сфері надання спортивних послуг - це складний, багатоетапний процес, який вимагає систематичного підходу та глибокого розуміння як зовнішнього ринкового середовища, так і внутрішнього потенціалу організації.

Ігнорування будь-якої з цих передумов може призвести до неефективності розробленої стратегії та втрати конкурентних позицій. Лише інтегральний підхід, що враховує всі зазначені фактори, дозволяє

підприємствам спортивної індустрії формувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін та забезпечувати своє стале зростання на ринку. Далі, на основі цього фундаменту, відбувається формулювання конкретних стратегічних цілей, які відповідають критеріям SMART та спрямовані на реалізацію обраної конкурентної стратегії.

Ринкові цілі визначають бажану позицію на ринку: збільшення частки ринку у певному географічному сегменті, досягнення лідерства у конкретній категорії послуг (наприклад, стати провідним центром функціонального тренінгу в районі), вихід на нові географічні ринки, розширення цільової аудиторії.

Фінансові цілі включають цільові показники виручки, рентабельності, прибутку, окупності інвестицій. Для спортивного підприємства це може бути досягнення річної виручки певного рівня, забезпечення рентабельності не нижче встановленого відсотка, окупність інвестицій у нове обладнання протягом певного терміну.

Клієнтські цілі стосуються кількісних та якісних параметрів взаємодії з клієнтами: досягнення певної кількості активних абонентів, підвищення показника утримання клієнтів, зростання індексу лояльності, збільшення середньої тривалості членства, зростання частки персональних тренувань у структурі доходів.

Операційні цілі спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів: модернізація матеріально-технічної бази, впровадження автоматизованих систем управління, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація операційних витрат, впровадження нових сервісів. Цілі розвитку передбачають довгострокові зміни в організації: створення мережі закладів, розробка франчайзингової моделі, диверсифікація послуг, цифрова трансформація бізнесу.

Стратегічні цілі повинні бути структуровані ієрархічно: від загальних корпоративних цілей до цілей функціональних підрозділів та конкретних

співробітників. Важливою є їх узгодженість: досягнення цілей нижчого рівня має забезпечувати реалізацію цілей вищого рівня.

Стратегія мінімізації витрат для спортивного підприємства передбачає створення оптимізованої бізнес-моделі з максимальною ефективністю використання ресурсів. Це може включати: вибір приміщення у менш престижній локації з нижчою орендною ставкою, стандартизацію обладнання із закупівлею у масового сегмента, мінімізацію кількості персоналу через автоматизацію процесів (електронні турнікети, онлайн-бронювання, відеоспостереження), фокус на самостійних тренуваннях з мінімальною кількістю групових програм, маркетинг переважно через цифрові канали з низькою вартістю залучення.

Дана стратегія дозволяє пропонувати найнижчі ціни на ринку, що приваблює цінозорієнтованих споживачів. Однак вона вимагає досягнення значних обсягів продажів для забезпечення прибутковості та обмежує можливість диференціації.

Пропозиція послуг формується як достатній, але не надлишковий асортимент, що відповідає основним запитам цільового сегменту. Локалізація об'єктів планується у доступних районах, що характеризуються оптимальною транспортною доступністю та економічно обґрунтованою орендною платою. Успіх цієї стратегії безпосередньо залежить від здатності підприємства до перманентного вдосконалення якості послуг, що базується на механізмах зворотного зв'язку з клієнтами, а також від підтримання конкурентоспроможних цін та ефективної комунікації унікальної ціннісної пропозиції для потенційних споживачів.

Нарешті, партнерська стратегія орієнтована на формування синергетичних ефектів шляхом співпраці з зовнішніми суб'єктами, включаючи формування корпоративних програм, партнерство з медичними установами, інтеграцію зі страховими та wellness-програмами роботодавців, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню лояльності.

1.3 Процес формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії є складним багатоетапним процесом, що вимагає системного підходу та глибокого розуміння як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування. Для підприємств сфери фізичної культури і спорту цей процес набуває особливої специфіки, зумовленої характером послуг, що надаються, високою залежністю від людського фактору та динамічністю споживчих переваг.

Ефективна конкурентна стратегія спортивного підприємства має забезпечувати оптимальне використання наявних ресурсів, формування стійких конкурентних переваг та адаптацію до змін ринкового середовища. Процес її розробки потребує чіткої структуризації та послідовного виконання взаємопов'язаних етапів, кожен з яких вносить критичний внесок у формування остаточної стратегічної концепції.

Етап 1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Початковим кроком у формуванні конкурентної стратегії є всебічне дослідження зовнішнього оточення, в якому функціонує підприємство спортивної індустрії. Цей етап передбачає вивчення макросередовища та безпосереднього конкурентного середовища галузі. Дослідження макросередовища здійснюється за методологією PEST-аналізу, що включає вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу.

Політико-правові фактори охоплюють дослідження державної політики у сфері фізичної культури і спорту, регуляторних вимог до діяльності спортивних закладів, податкового законодавства, програм підтримки галузі. Для спортивних підприємств важливим є розуміння змін у нормативній базі, що регулює вимоги безпеки, санітарні норми, кваліфікаційні вимоги до персоналу.

Економічні фактори включають аналіз динаміки доходів населення, темпів інфляції, рівня безробіття, купівельної спроможності цільових сегментів. Економічний стан регіону прямо впливає на платоспроможний попит на спортивні послуги, оскільки вони не відносяться до товарів першої необхідності і споживаються за наявності вільних фінансових ресурсів.

Соціально-культурні фактори є критично важливими для спортивної індустрії. Вони включають демографічну структуру населення, тенденції здорового способу життя, культуру фізичної активності, модні тренди у фітнесі та спорті, ставлення суспільства до підтримки фізичної форми. Зростання популярності здорового способу життя створює сприятливі умови для розвитку галузі, тоді як старіння населення формує попит на специфічні оздоровчі програми.

Технологічні фактори стосуються появи нових тренувальних методик, інноваційного спортивного обладнання, цифровізації послуг, використання мобільних додатків для моніторингу тренувань, систем відеоаналізу рухів, віртуальної реальності у тренувальному процесі. Технологічний прогрес відкриває можливості для диференціації пропозиції та підвищення ефективності тренувань.

Для глибокого розуміння конкурентної динаміки галузі доцільно застосовувати модель п'яти конкурентних сил Портера, адаптовану до специфіки ринку фізкультурно-спортивних послуг.

Загроза появи нових конкурентів у сфері спорту є відносно високою через невисокі бар'єри входу на ринок для невеликих спортивних закладів. Відкриття мінізалу функціонального тренінгу, студії йоги чи пілатесу не вимагає значних капіталовкладень. Водночас створення повноформатного фітнес-центру чи спортивного комплексу потребує істотних інвестицій у приміщення та обладнання, що обмежує кількість потенційних конкурентів у преміальному сегменті.

Ринкова влада постачальників у галузі є помірною. Основними постачальниками для спортивних підприємств виступають виробники тренажерів та обладнання, постачальники спортивного харчування, комунальні служби. Наявність альтернативних постачальників знижує їх вплив на умови співпраці. Винятком є унікальне преміальне обладнання провідних світових брендів, де вибір обмежений.

Ринкова влада споживачів є значною, оскільки клієнти мають широкий вибір альтернативних постачальників спортивних послуг. Низькі витрати переключення між закладами, доступність інформації про пропозиції конкурентів, можливість порівняння цін та умов створюють конкурентний ринок покупця. Це змушує спортивні підприємства постійно працювати над якістю обслуговування та формуванням лояльності.

Загроза товарів-замінників представлена альтернативними формами фізичної активності: тренування вдома за онлайн-програмами, заняття на відкритих майданчиках, бігові доріжки у парках, аматорські спортивні команди, активний відпочинок. Пандемія COVID-19 прискорила розвиток онлайн-фітнесу, що посилює конкуренцію з боку віртуальних форматів.

Інтенсивність конкурентної боротьби між існуючими гравцями залежить від рівня насиченості локального ринку. У великих містах спостерігається висока концентрація спортивних закладів, що призводить до цінової конкуренції та необхідності активної диференціації. Конкуренція відбувається за клієнтів, кваліфікованих тренерів, зручні локації.

На основі проведеного зовнішнього аналізу формується перелік ключових можливостей та загроз для підприємства. Можливості можуть включати: зростання популярності здорового способу життя, розвиток нових районів міста з потенційною клієнтською базою, поява інноваційних тренувальних методик, державні програми підтримки спорту, зростання доходів населення, демографічні зміни (збільшення частки людей середнього віку, зацікавлених в оздоровленні). Загрози представлені: посиленням

конкуренції через вихід на ринок нових гравців, економічною кризою та зниженням платоспроможності населення, зміною споживчих переваг, розвитком онлайн-альтернатив, підвищенням орендних ставок, зростанням вартості обладнання, регуляторними обмеженнями (як у випадку карантинних заходів).

Етап 2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Паралельно з вивченням зовнішнього середовища здійснюється глибокий аналіз внутрішніх ресурсів, можливостей та компетенцій спортивного підприємства. Цей етап передбачає оцінку всіх аспектів діяльності організації для виявлення сильних і слабких сторін. А саме оцінка стану приміщень, кількості та якості тренажерного обладнання (знос, потреба в модернізації), наявності спеціалізованих зон (кардіо, силові, групові) та додаткової інфраструктури (душові, сауна, кафе, паркінг), відповідність стандартам та очікуванням клієнтів. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу (тренери, адміністратори, обслуговування): кваліфікація, досвід, сертифікати, комунікативні навички, мотивація.

Професійні тренери з власною базою клієнтів є значною перевагою. Дослідження фінансової звітності: обсяги та структура доходів, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, наявність власного капіталу, боргові зобов'язання та доступ до кредитів, що визначає інвестиційні можливості. Оцінка бренду, репутації, бази лояльних клієнтів, відгуків, присутності в соцмережах, впізнаваності на ринку, корпоративної культури, унікальних методик тренувань, CRM-системи. Оцінка організації тренувального процесу, складання розкладу, систем бронювання, підтримки чистоти та безпеки, якості обслуговування. Ключові показники: завантаженість залів, час очікування обладнання, швидкість вирішення проблем. Аналіз ефективності організаційної структури, систем прийняття рішень, контролю, мотивації персоналу, корпоративної культури.

Оцінка компетентності менеджменту у стратегічному, фінансовому, маркетинговому та кадровому управлінні. Результатом внутрішнього аналізу є систематизований перелік сильних сторін (наприклад, вигідне розташування, сучасне обладнання, професійні тренери, сильний бренд, лояльна клієнтська база, фінансова стабільність) та слабких сторін (наприклад, застаріле обладнання, обмежена площа, нестача кваліфікованих тренерів, слабкий маркетинг, високий відтік клієнтів, фінансова нестабільність), сформований на основі оцінки всіх вищезазначених ресурсних та функціональних аспектів.

Етап 3. SWOT-аналіз та визначення стратегічної позиції.

Інтеграція результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу здійснюється за допомогою SWOT-аналізу, що дозволяє виявити стратегічні альтернативи на перетині можливостей/загроз зовнішнього середовища та сильних/слабких сторін підприємства. Для визначення поточної конкурентної позиції підприємства доцільно застосовувати метод багатofакторного порівняльного аналізу, що включає зіставлення власних показників з основними конкурентами за ключовими параметрами конкурентоспроможності.

Параметри порівняння для спортивних підприємств включають: місце розташування, транспортна доступність, наявність паркінгу, площа залів, кількість та якість обладнання, асортимент групових програм, кваліфікація тренерів, наявність персональних тренувань, вартість абонементів, гнучкість тарифних планів, додаткові сервіси, якість обслуговування, атмосфера закладу, чистота приміщень, маркетингова активність, онлайн-присутність, рейтинг у соціальних мережах.

Етап 4. Формулювання стратегічних цілей. На основі проведеного аналізу визначаються довгострокові стратегічні цілі підприємства, що конкретизують бажаний стан організації у майбутньому. Цілі повинні

відповідати критеріям SMART: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Для спортивного підприємства, всебічний та глибокий аналіз є фундаментом для формування успішної стратегії. Детальне порівняння з конкурентами за такими ключовими параметрами, як місце розташування, інфраструктура (обладнання, зони, паркінг), якість послуг (кваліфікація тренерів, асортимент програм), цінова політика, сервіс та маркетингова активність (онлайн-присутність), дозволяє чітко визначити ринкову позицію підприємства, його сильні та слабкі сторони.

На основі цього комплексного внутрішнього та зовнішнього аналізу підприємство переходить до критично важливого етапу - формулювання стратегічних цілей. Ці довгострокові цілі, що конкретизують бажаний майбутній стан організації, мають бути обов'язково SMART (конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі). Такий підхід гарантує, що стратегічні напрямки будуть не лише амбітними, але й реальними для виконання, забезпечуючи сфокусованість зусиль на досягненні конкурентних переваг та сталого зростання на ринку.

Висновки до розділу 1.

Проведене дослідження конкурентних стратегій підприємств сфери фізичної культури і спорту дозволяє сформулювати комплексне розуміння природи, механізмів формування та реалізації стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності у цій специфічній галузі економіки.

Дослідження специфіки галузі фізичної культури і спорту виявило низку унікальних характеристик, що визначають особливості формування конкурентних стратегій у цій сфері. Висока локалізація конкуренції, значна роль нематеріальних активів, критична залежність від якості людського капіталу, сегментація попиту за демографічними та психографічними характеристиками споживачів створюють специфічне конкурентне середовище, де традиційні стратегічні моделі потребують адаптації.

Підприємства спортивної індустрії функціонують в умовах, коли географічне розташування, репутація, кваліфікація персоналу та атмосфера закладу часто виявляються більш значущими факторами конкурентоспроможності, ніж цінові параметри або масштаби діяльності. Водночас низькі бар'єри входу на ринок у масовому сегменті та висока еластичність попиту за ціною створюють інтенсивне конкурентне середовище, де виживання та успіх можливі лише за умови чіткої стратегічної орієнтації та послідовної реалізації обраної конкурентної моделі.

Аналіз передумов формування конкурентної стратегії підтверджує необхідність системного підходу, який інтегрує глибоке розуміння зовнішнього ринкового середовища з об'єктивною оцінкою внутрішніх можливостей організації. Комплексний аналіз цільової аудиторії, конкурентів, макроекономічних та галузевих тенденцій формує інформаційну базу для стратегічних рішень, тоді як самооцінка ресурсного потенціалу, компетенцій персоналу, фінансового стану та організаційної культури визначає реалістичність стратегічних амбіцій. Критичним елементом є не просто

наявність інформації, а здатність менеджменту синтезувати різнорідні дані в цілісну стратегічну концепцію, яка враховує як існуючі реалії, так і майбутні тенденції розвитку галузі. Технологічна готовність підприємства до впровадження інновацій, компетентність управлінської команди у стратегічному мисленні та чіткість бачення майбутнього стану організації виступають фундаментальними передумовами, без яких навіть найдосконаліша аналітична база не трансформується в ефективну конкурентну стратегію.

Дослідження базових конкурентних стратегій за класифікацією М. Портера та їх адаптації до специфіки спортивних підприємств виявило, що жодна з універсальних стратегічних моделей не може бути механічно перенесена на галузь без суттєвої модифікації.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства спортивної індустрії є складною послідовністю взаємопов'язаних етапів, кожен з яких вносить критичний внесок у формування остаточної стратегічної концепції.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що формування ефективної конкурентної стратегії підприємства сфери фізичної культури і спорту є не одноразовим управлінським рішенням, а перманентним процесом стратегічного мислення, що вимагає інтеграції аналітичних компетенцій, креативності, глибокого розуміння специфіки галузі та здатності до випереджального реагування на зміни. Підприємства, які спроможні системно підходити до аналізу ринкового оточення, об'єктивно оцінювати власні можливості, формулювати амбітні, але реалістичні стратегічні цілі та послідовно реалізовувати обрану стратегію з гнучкою адаптацією до змін, отримують стійкі конкурентні переваги, що забезпечують їм довгостроковий успіх на ринку. Подальший розвиток галузі, зумовлений цифровізацією послуг, зростанням усвідомленості споживачів щодо здорового способу життя та еволюцією бізнес-моделей, створюватиме нові можливості для підприємств, здатних проактивно формувати майбутнє конкурентне середовище через інновації та стратегічне передбачення.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для досягнення поставлених цілей у дослідженні використовувався комплексний методологічний підхід, що дозволив всебічно охопити і глибоко проаналізувати різні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств у сфері фізичної культури і спорту. Застосування різноманітних методів дослідження забезпечило можливість об'єктивної оцінки конкурентного середовища, виявлення ключових факторів успіху та розробки практичних рекомендацій щодо досягнення стійких конкурентних переваг. Зокрема, були застосовані такі методи:

Аналіз науково-методичної літератури та теоретичних концепцій стратегічного управління. Цей метод передбачав систематичне вивчення фундаментальних праць з теорії стратегічного менеджменту, конкурентних стратегій та особливостей їх застосування у сфері фізичної культури і спорту. Зокрема, було проаналізовано класичні роботи М. Портера щодо базових конкурентних стратегій, концепції стратегічного позиціонування, теорії ресурсного підходу та динамічних здібностей підприємства. Окрема увага приділялася дослідженню сучасних робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, що розглядають специфіку конкуренції у спортивній індустрії, особливості споживчої поведінки на ринку фітнес-послуг, стратегії диференціації спортивних клубів та центрів. Було вивчено наукові публікації, монографії, дисертаційні дослідження, що охоплюють питання маркетингових стратегій у спорті, управління брендом спортивних організацій, цінової політики та інноваційного розвитку підприємств галузі. Завдяки цьому було можливим сформувати теоретичну базу дослідження,

виявити основні тенденції розвитку конкурентного середовища у сфері фізичної культури і спорту, а також ідентифікувати актуальні проблеми, з якими стикаються підприємства в умовах динамічних ринкових змін та посилення конкурентної боротьби.

Системний аналіз ринку фізичної культури і спорту. В рамках цього методу проводилося комплексне дослідження структури та динаміки розвитку ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні та за кордоном. Аналіз включав вивчення сегментації ринку, визначення основних груп споживачів та їх потреб, ідентифікацію ключових гравців та їх ринкових позицій. Досліджувалися тенденції розвитку різних сегментів ринку, включаючи фітнес-клуби, спортивні комплекси, wellness-центри, спеціалізовані студії (йога, пілатес, бойові мистецтва), онлайн-платформи для занять спортом та інші формати надання послуг. Особлива увага приділялася аналізу факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємств: економічні умови, демографічні зміни, соціокультурні тренди, технологічні інновації, регуляторне середовище. Системний аналіз дозволив визначити привабливість різних сегментів ринку, виявити бар'єри входу та виходу, оцінити рівень конкурентної інтенсивності та ідентифікувати стратегічні групи конкурентів.

Аналіз і узагальнення практичної діяльності підприємств у сфері фізичної культури і спорту. Цей етап включав детальне вивчення досвіду функціонування провідних спортивних організацій, фітнес-клубів, спортивно-оздоровчих центрів як в Україні, так і за її межами. Проводився аналіз стратегічних документів підприємств, бізнес-планів, маркетингових програм, фінансової звітності, організаційних структур управління. В рамках методу вивчалися успішні кейси впровадження конкурентних стратегій, практики досягнення конкурентних переваг через інновації, якість обслуговування, брендинг, цінову політику, розвиток партнерських відносин. Особлива увага приділялася аналізу факторів, що визначають лояльність

клієнтів, ефективності програм утримання споживачів, використанню цифрових технологій та онлайн-сервісів у спортивному бізнесі. Було досліджено моделі управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи мотивації персоналу, підходи до формування унікальної ціннісної пропозиції. Завдяки вивченню цих матеріалів було сформовано обґрунтоване уявлення про найкращі практики стратегічного управління у спортивній індустрії, визначено ключові фактори успіху та типові помилки у виборі та реалізації конкурентних стратегій.

Експертне опитування та глибинні інтерв'ю. Для збору первинної інформації про особливості формування та реалізації конкурентних стратегій було проведено серію експертних опитувань та глибинних інтерв'ю з керівниками та топ-менеджерами підприємств у сфері фізичної культури і спорту. Метою опитування було отримання експертних оцінок щодо ключових факторів конкурентоспроможності, ефективності різних стратегічних підходів, бар'єрів та можливостей розвитку бізнесу у цій сфері. В якості експертів виступали директори фітнес-клубів, власники спортивних центрів, керівники департаментів з розвитку, маркетингу та продажів, досвідчені тренери-консультанти. Інтерв'ю включали питання, що стосуються процесу стратегічного планування, критеріїв вибору конкурентної стратегії, методів оцінки ринкових позицій, підходів до формування конкурентних переваг, управління якістю послуг, ціноутворення, розвитку інновацій.

Соціологічне опитування споживачів спортивно-оздоровчих послуг (анкетування). Для комплексного розуміння ринкової ситуації та потреб цільової аудиторії було проведено масштабне соціологічне опитування споживачів. Метою анкетування було визначення факторів, що впливають на вибір споживачами конкретного спортивного закладу, оцінка важливості різних атрибутів послуг, виявлення рівня задоволеності клієнтів, аналіз лояльності та готовності рекомендувати послуги іншим. Анкети включали

питання, що стосуються мотивації до занять спортом, критеріїв вибору фітнес-клубу або спортивного центру (розташування, ціна, асортимент послуг, якість обладнання, кваліфікація тренерів, атмосфера), частоти відвідувань, середнього чеку, досвіду використання онлайн-сервісів та додатків для тренувань. Окрема увага приділялася вивченню очікувань споживачів щодо інноваційних послуг, готовності переплачувати за преміальний сервіс, сприйняття брендів спортивних закладів. Опитування дозволило сегментувати споживачів за різними критеріями та виявити специфічні потреби кожного сегмента, що є критично важливим для формування ефективної стратегії диференціації.

SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Для стратегічної діагностики підприємств у сфері фізичної культури і спорту активно використовувалися інструменти SWOT-аналізу та PEST-аналізу. SWOT-аналіз передбачав систематичне виявлення сильних та слабких сторін підприємств, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Це дозволило визначити внутрішні ресурси та компетенції, що можуть стати основою конкурентних переваг, а також ідентифікувати проблемні зони, що потребують вдосконалення. PEST-аналіз забезпечив структуроване дослідження макросередовища за політичними, економічними, соціокультурними та технологічними факторами. Зокрема, аналізувалися державна політика у сфері спорту, тенденції у законодавстві, економічна кон'юнктура та купівельна спроможність населення, демографічні зміни, популяризація здорового способу життя, розвиток фітнес-технологій та цифрових платформ. Комбінування цих методів дозволило сформувати цілісну картину стратегічного становища підприємств та визначити оптимальні напрями розвитку конкурентних стратегій.

Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера. Для оцінки конкурентного середовища та визначення ступеня привабливості галузі застосовувалася класична модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера.

Аналіз включав оцінку інтенсивності конкурентної боротьби між існуючими гравцями ринку, загрози з боку нових учасників ринку, загрози товарів-замінників, ринкової влади постачальників та ринкової влади споживачів. Зокрема, досліджувалися бар'єри входу на ринок спортивно-оздоровчих послуг (капіталомісткість, доступ до локацій, репутація), доступність альтернативних форм фізичної активності (домашні тренування, паркові зони, онлайн-платформи), залежність від постачальників обладнання та програмного забезпечення, рівень обізнаності та вимогливості споживачів. Аналіз конкурентних сил дозволив визначити ключові фактори, що визначають прибутковість галузі та обґрунтувати вибір оптимальної конкурентної позиції для підприємств різних типів та масштабів діяльності.

Методи математичної статистики та економетричного моделювання. Для обробки великих обсягів емпіричних даних, отриманих у результаті опитувань, аналізу фінансової звітності підприємств, вивчення ринкової статистики, використовувалися сучасні методи математичної статистики та економетричного моделювання. Застосовувалися методи кореляційного та регресійного аналізу для виявлення взаємозв'язків між різними факторами конкурентоспроможності та результативністю діяльності підприємств. Зокрема, досліджувався вплив інвестицій у маркетинг, якість обладнання, кваліфікацію персоналу, інноваційність послуг на фінансові показники та ринкову частку підприємств. Використовувалися методи кластерного аналізу для класифікації підприємств за стратегічними групами, факторного аналізу для виявлення латентних факторів, що визначають конкурентоспроможність. Методи дисперсійного аналізу застосовувалися для оцінки статистичної значущості відмінностей між різними групами підприємств за ключовими показниками ефективності. Побудова багатфакторних економетричних моделей дозволила прогнозувати результати впровадження різних стратегічних альтернатив та обґрунтувати управлінські рішення щодо вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Бенчмаркінг та порівняльний аналіз. Метод бенчмаркінгу використовувався для систематичного порівняння практик та показників діяльності досліджуваних підприємств з найкращими представниками галузі як на національному, так і на міжнародному рівні. Проводився аналіз ключових показників ефективності (KPI) провідних фітнес-мереж та спортивних центрів, таких як коефіцієнт утримання клієнтів, середній дохід на одного відвідувача, завантаженість залів, прибутковість на квадратний метр площі. Порівняльний аналіз охоплював різні аспекти діяльності: якість сервісу, асортимент послуг, цінову політику, маркетингові стратегії, технологічну оснащеність, організаційну культуру. Особлива увага приділялася вивченню інноваційних практик, що забезпечують конкурентні переваги: персоналізовані програми тренувань на основі AI, використання wearable-пристроїв для моніторингу показників здоров'я, віртуальні тренування, гейміфікація фітнес-процесу, ком'юніті-орієнтовані підходи до побудови лояльності.

Метод сценарного планування. З урахуванням високої невизначеності зовнішнього середовища, особливо в контексті постпандемічного відновлення та геополітичних викликів, використовувався метод сценарного планування. Розроблялися альтернативні сценарії розвитку ринку фізичної культури і спорту з урахуванням різних комбінацій ключових факторів невизначеності: темпів економічного зростання, динаміки доходів населення, зміни споживчих переваг, технологічних проривів, регуляторних змін. Для кожного сценарію визначалися оптимальні стратегічні відповіді підприємств, що дозволяє підготуватися до різних варіантів майбутнього та сформулювати гнучкі, адаптивні стратегії. Сценарний підхід забезпечив можливість оцінити стійкість різних стратегічних альтернатив до змін зовнішнього середовища та визначити критичні точки прийняття рішень.

Метод case-study (аналіз конкретних ситуацій). В рамках дослідження було детально проаналізовано декілька case-study успішних та

неуспішних стратегій підприємств у сфері фізичної культури і спорту. Аналіз реальних бізнес-кейсів дозволив виявити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними рішеннями та результатами діяльності, ідентифікувати критичні фактори успіху, вивчити механізми формування стійких конкурентних переваг. Зокрема, розглядалися кейси успішної експансії фітнес-мереж на національному рівні, створення преміальних wellness-концепцій, трансформації бізнес-моделей під час пандемії, впровадження омніканальних стратегій обслуговування клієнтів. Аналіз негативного досвіду включав вивчення причин банкрутства спортивних клубів, невдалих спроб диверсифікації, помилок у ціновій політиці, проблем з управлінням якістю послуг.

Завдяки застосуванню цього комплексного методологічного інструментарію було сформовано глибоке і всебічне розуміння процесів формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств у сфері фізичної культури і спорту. Інтеграція різних методів дослідження забезпечила можливість триангуляції даних, підвищення валідності та надійності отриманих результатів. Це дозволяє пропонувати науково обґрунтовані та практично орієнтовані рекомендації щодо вибору оптимальних стратегічних альтернатив, формування унікальних ціннісних пропозицій, досягнення стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств у динамічному та високо конкурентному середовищі ринку спортивно-оздоровчих послуг.

2.2. Організація досліджень

Дослідження здійснювалося в кілька послідовних етапів, кожен з яких мав свої специфічні завдання та цілі, що дозволили всебічно дослідити процеси формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств у сфері фізичної культури і спорту, а також розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо досягнення стійких конкурентних переваг у сучасних ринкових умовах.

Перший етап дослідження полягав у формуванні теоретико-методологічної бази та вивченні науково-методичної і спеціалізованої літератури з обраної теми. Основними завданнями цього етапу були:

- ✓ детальний аналіз фундаментальних праць із теорії стратегічного менеджменту, що розкривають сутність конкурентних стратегій, методи стратегічного аналізу та підходи до формування конкурентних переваг;
- ✓ вивчення сучасних наукових публікацій, монографій, дисертаційних досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених специфіці стратегічного управління у спортивній індустрії, особливостям конкуренції на ринку фізичної культури і спорту;
- ✓ аналіз актуальних досліджень у сфері маркетингу спортивних послуг, споживчої поведінки на ринку фітнес-послуг, управління брендом спортивних організацій, інноваційного розвитку підприємств галузі;
- ✓ визначення економічного та соціального значення сфери фізичної культури і спорту для розвитку національної економіки, формування здорового способу життя населення, підвищення якості життя громадян;
- ✓ систематизація теоретичних підходів до класифікації конкурентних стратегій (стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування, інноваційні стратегії, стратегії блакитного океану) та визначення умов їх ефективного застосування;
- ✓ з'ясування основних проблем і викликів, що стоять перед підприємствами у сфері фізичної культури і спорту в умовах високої конкурентної інтенсивності, мінливості споживчих переваг, технологічних трансформацій та нестабільного макроекономічного середовища;
- ✓ формування понятійно-категоріального апарату дослідження, уточнення ключових термінів та визначень, що використовуються в роботі.

На цьому етапі було опрацьовано понад 50 літературних джерел, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про теоретичні основи стратегічного

управління та особливості їх застосування у спортивній індустрії, а також визначити концептуальні рамки подальшого емпіричного дослідження.

Другий етап дослідження був спрямований на комплексний аналіз ринку фізичної культури і спорту, вивчення конкурентного середовища та нормативно-правової бази, яка регулює діяльність підприємств галузі. Основними напрямками роботи на цьому етапі були:

- ✓ системний аналіз структури та динаміки розвитку ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні за останні 5-7 років, включаючи оцінку темпів зростання, обсягів ринку, кількості діючих підприємств;
- ✓ сегментація ринку фізичної культури і спорту за різними критеріями: тип послуг (фітнес-клуби, wellness-центри, спортивні комплекси, спеціалізовані студії, онлайн-платформи), ціновий сегмент (економ, середній, преміум), географічне розташування, цільова аудиторія;
- ✓ ідентифікація основних гравців ринку, визначення їх ринкових часток, аналіз стратегічних позицій та конкурентних профілів провідних спортивних мереж та локальних операторів;
- ✓ дослідження нормативно-правової бази, яка регулює діяльність підприємств у сфері фізичної культури і спорту, включаючи законодавчі акти, державні програми підтримки розвитку спорту, санітарно-гігієнічні нормативи, вимоги до безпеки спортивних об'єктів, податкове законодавство;
- ✓ аналіз макроекономічних факторів та їх впливу на розвиток ринку (рівень доходів населення, структура споживчих витрат, демографічні тенденції, урбанізація, популяризація здорового способу життя);
- ✓ вивчення технологічних трендів у спортивній індустрії (цифровізація, персоналізація послуг на основі big data та AI, wearable-технології, віртуальна та доповнена реальність, онлайн-тренування, мобільні додатки);

- ✓ проведення PEST-аналізу для виявлення політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств;

- ✓ застосування моделі п'яти конкурентних сил М. Портера для оцінки привабливості галузі та інтенсивності конкуренції.

Цей етап дозволив сформувати об'єктивне розуміння поточного стану ринку, визначити ключові тенденції його розвитку, виявити можливості та загрози для підприємств, що функціонують у цій сфері.

Третій етап дослідження був зосереджений на збиранні та аналізі емпіричних даних про практику формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств у сфері фізичної культури і спорту. Цей етап включав кілька паралельних напрямів роботи:

- ✓ аналіз стратегічних документів, бізнес-планів, маркетингових стратегій, фінансової звітності досліджуваних підприємств для визначення їх стратегічних орієнтирів, конкурентних позицій, ключових показників ефективності;

- ✓ проведення експертних опитувань та глибинних інтерв'ю з керівниками та топ-менеджерами підприємств для збору якісної інформації про процеси стратегічного планування, критерії вибору конкурентних стратегій, методи досягнення конкурентних переваг, проблеми та виклики стратегічного управління;

- ✓ організація масштабного соціологічного опитування споживачів спортивно-оздоровчих послуг для виявлення факторів, що впливають на вибір спортивного закладу, оцінки важливості різних атрибутів послуг, визначення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;

- ✓ проведення SWOT-аналізу для групи досліджуваних підприємств з метою визначення їх сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що дозволило ідентифікувати потенціал для формування конкурентних переваг;

✓ здійснення бенчмаркінгу ключових показників ефективності (коефіцієнт утримання клієнтів, середній чек, завантаженість залів, прибутковість на квадратний метр) досліджуваних підприємств порівняно з кращими практиками галузі.

Матеріали, отримані в результаті опитувань, були ретельно систематизовані, закодовані та підготовлені для подальшого статистичного аналізу. Завдяки збору великого обсягу емпіричних даних вдалося отримати репрезентативну картину щодо стану стратегічного управління підприємств у сфері фізичної культури і спорту, виявити типові підходи до формування конкурентних стратегій, ідентифікувати найкращі практики та проблемні аспекти.

Четвертий етап дослідження передбачав статистичну обробку зібраних даних та проведення глибокого аналітичного дослідження для виявлення закономірностей та взаємозв'язків. На цьому етапі здійснювалися:

✓ первинна обробка даних анкетування та опитувань з використанням спеціалізованого програмного забезпечення (MS Excel) для перевірки коректності заповнення анкет, виявлення та виключення викидів;

✓ дескриптивний статистичний аналіз для визначення основних характеристик розподілу змінних, обчислення показників центральної тенденції (середнє, медіана, мода) та варіації даних;

✓ кореляційний аналіз для виявлення статистичних взаємозв'язків між факторами конкурентоспроможності (інвестиції в маркетинг, якість обладнання, кваліфікація персоналу, інноваційність послуг) та результативними показниками діяльності підприємств (виручка, прибуток, ринкова частка, лояльність клієнтів);

✓ регресійний аналіз для побудови економетричних моделей, що дозволяють прогнозувати вплив різних факторів на конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємств;

- ✓ кластерний аналіз для класифікації досліджуваних підприємств на однорідні групи (стратегічні групи) за сукупністю ознак, що характеризують їх стратегічні позиції та підходи до конкуренції;
- ✓ факторний аналіз для виявлення латентних (прихованих) факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств у сфері фізичної культури і спорту;
- ✓ дисперсійний аналіз для оцінки статистичної значущості відмінностей між різними групами підприємств (за розміром, географічним розташуванням, типом стратегії) щодо ключових показників ефективності;
- ✓ аналіз конкретних бізнес-кейсів (case-study) успішних та неуспішних стратегій для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними рішеннями та бізнес-результатами [23, с.176].

Результати статистичного аналізу дозволили виявити ключові фактори успіху підприємств у сфері фізичної культури і спорту, визначити оптимальні конфігурації конкурентних стратегій для різних типів підприємств, оцінити ефективність різних стратегічних підходів в умовах сучасного конкурентного середовища.

П'ятий етап дослідження був орієнтований на розробку практичних рекомендацій та науково-методичних положень щодо вибору і реалізації конкурентних стратегій підприємствами у сфері фізичної культури і спорту. Основними напрямками роботи на цьому етапі були:

- ✓ узагальнення результатів теоретичного та емпіричного дослідження, формулювання ключових висновків щодо факторів конкурентоспроможності підприємств у спортивній індустрії;
- ✓ розробка методичних рекомендацій щодо проведення стратегічного аналізу конкурентного середовища для підприємств різних типів та масштабів діяльності;
- ✓ формування алгоритму вибору оптимальної конкурентної стратегії з урахуванням внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства,

особливостей конкурентного середовища, характеристик цільових сегментів споживачів;

- ✓ визначення пріоритетних напрямів формування конкурентних переваг для різних стратегічних груп підприємств (диференціація через якість сервісу, інноваційність послуг, створення унікального досвіду, побудова сильного бренду, цінове лідерство, цифрова трансформація);
- ✓ розробка практичних рекомендацій щодо організаційно-управлінського забезпечення реалізації конкурентних стратегій, включаючи формування організаційної структури, системи мотивації персоналу, корпоративної культури, орієнтованої на конкурентоспроможність;
- ✓ формулювання рекомендацій щодо моніторингу та оцінки ефективності реалізації обраної конкурентної стратегії, розробка системи ключових показників ефективності (KPI);
- ✓ визначення напрямів адаптації конкурентних стратегій до змін зовнішнього середовища, формування механізмів забезпечення стратегічної гнучкості та стійкості підприємств;
- ✓ розробка сценаріїв розвитку ринку фізичної культури і спорту на середньострокову перспективу та визначення оптимальних стратегічних відповідей підприємств для кожного сценарію;
- ✓ підготовка методичних матеріалів та практичних інструментів для менеджерів підприємств у сфері фізичної культури і спорту щодо стратегічного планування та управління конкурентоспроможністю.

Завдяки такій поетапній структурі дослідження вдалося комплексно вивчити всі аспекти формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств у сфері фізичної культури і спорту, забезпечити високу якість емпіричних даних, провести глибокий аналітичний аналіз та сформулювати науково обґрунтовані і практично орієнтовані пропозиції щодо досягнення стійких конкурентних переваг. Реалізація дослідження відбувалася протягом 2022-2024 років, що дозволило врахувати трансформації ринку у

постпандемічний період та в умовах геополітичних викликів, з якими стикається українська економіка.

Міждисциплінарний характер дослідження, поєднання теоретичних та емпіричних методів, використання сучасного статистичного інструментарію забезпечили високу наукову обґрунтованість отриманих результатів та їх практичну значущість для підприємств, що функціонують у сфері фізичної культури і спорту.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СВІТ ЗЛАГОДИ» В КОНТЕКСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Загальна характеристика підприємства та його місця в галузі

ТОВ «Світ Злагоди» (ЄДРПОУ 23514753) торгівельна марка FitCurves, зареєстроване 23 червня 1998 року в Києві за адресою вул. Керченська, 7/7, кв. 16, з статутним капіталом 500 тис. грн [68]. Керівник і головний бухгалтер - Співаков Гліб Олександрович. Компанія працює на загальній системі оподаткування як платник ПДВ, з основним КВЕД 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля. Додаткові види діяльності включають надання комерційних послуг, діяльність у сфері спорту (КВЕД 93.19), організацію розваг (КВЕД 93.29), видання журналів, рекламні агентства та консультування з управління [68]. Це дозволяє інтегрувати торгівлю з фітнес-послугами, зокрема як франчайзер мережі FitCurves - найбільшої жіночої фітнес-мережі в Україні з понад 66 клубами в 28 містах станом на 2025 рік [57, 58].

FitCurves увійшла в Україну в 2007 році як франшиза міжнародної компанії Curves International (заснованої в 1995 році в США Гаррі та Діаною Хевін), з першим клубом у Києві в 2008 році. До кінця 2008 року мережа зросла до 32 клубів, а зараз охоплює ключові міста, пропонуючи 30-хвилинні кругові тренування, що поєднують силу, кардіо та стретчинг для спалювання до 500 ккал за сеанс [57]. Програма підтверджена дослідженнями університетів Бейлора та А&М, фокусуючись на схудненні, метаболізмі та здоров'ї для жінок 35 - 55 років, хоча аудиторія варіюється від 12 до 82 років. Додатково включає програми управління вагою з індивідуальним харчуванням і підтримкою тренерів, створюючи спільноту здорових жінок [58].

Фінансовий стан стабільний: дохід за 2024 рік - 4,689 млн грн, чистий прибуток - 384 тис. грн, активи - 12,887 млн грн, зобов'язання - 610 тис. грн [68]. Кількість працівників - 4, що вказує на франчайзингову модель з мінімальним центральним штатом. Компанія має 14 судових справ, переважно господарських, але без значних боргів. Торговельні марки, як «Fitness and weight management program» та «Fitbalance», підкреслюють фокус на фітнесі [68]. У фітнес-індустрії України ТОВ «Світ Злагоди» займає лідерську позицію в ніші жіночого фітнесу, будучи №1 мережею для жінок з акцентом на доступність і безпеку (без дзеркал і чоловіків) [57]. Ринок фітнесу в Україні, з цифровим сегментом 133 млн дол. США та фізичним - 33.7 млн дол. США у 2025 році, зростає завдяки урбанізації та здоровому способу життя, але стикається зі спадом фізичних залів (-10% темп росту) через війну та перехід до домашніх тренувань [76]. FitCurves вирізняється місією створення спільноти 1 млн здорових жінок, філософією служіння суспільству та баченням 300 клубів (хоча зараз 66), роблячи акцент на соціальну відповідальність, як підтримка сиріт та нужденних [58]. Конкурентами є Sport Life (60 клубів, загальний фітнес) та цифрові платформи як BetterMe, але FitCurves лідирує в жіночому сегменті, сприяючи розвитку галузі з рентабельністю 27-35% для франчайзі [58].

ТОВ «Світ Злагоди» є типовим прикладом підприємства, що оперує в умовах конкурентного ринку, у контексті сфери фізичної культури і спорту, компанія може позиціонуватися як постачальник спортивних товарів, обладнання та послуг, що пов'язані з логістикою та дистрибуцією в спортивній галузі. Аналіз базується на фінансовій звітності за 2020 - 2024 рр., за даними YouControl, та включає оцінку фінансового стану, стратегічних аспектів і конкурентної позиції. Обов'язковим елементом є аналіз результатів соціологічного опитування 50 фахівців сфери фізичної культури і спорту (менеджерів клубів, тренерів, представників федерацій), проведеного в листопаді 2025 р. за допомогою анкетування для оцінки ключових факторів

конкурентної переваги. Згідно з галузевими дослідженнями, ринок спортивних товарів в Україні зріс на 15% у 2024 р. завдяки попиту на фітнес і олімпійські види спорту. Компанія не має довгострокових зобов'язань, що вказує на консервативну стратегію фінансування, але обмежує швидке масштабування. В таблиці 3.1. наведено динаміку ключових фінансових показників ТОВ «Світ Злагоди».

Таблиця 3.1.

Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «Світ Злагоди», тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	1165	607	417	2847	4426
Валовий прибуток	962	419	306	2610	4091
Чистий прибуток (збиток)	-128	-431	1543	556	384
Активи	11087	10579	12463	12890	12887
Власний капітал	10575	10144	11687	12242	12277

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності на YouControl [75].

Фінансовий стан ТОВ «Світ Злагоди» характеризується відновленням після кризи, з переходом від збитків до прибутку, але з викликами у 2024 р. через витрати. Це впливає на стратегію, дозволяючи фокус на розширенні франчайзингу FitCurves, але вимагаючи оптимізації для конкурентності в фітнес-ринку. У 2023 - 2024 рр. чистий дохід зріс з 2 847 тис. грн до 4 426 тис. грн, але операційні витрати перевищили зростання, знижуючи чистий прибуток з 556 тис. грн до 384 тис. грн. На рисунку 3.1. наведено динаміку ключових показників.

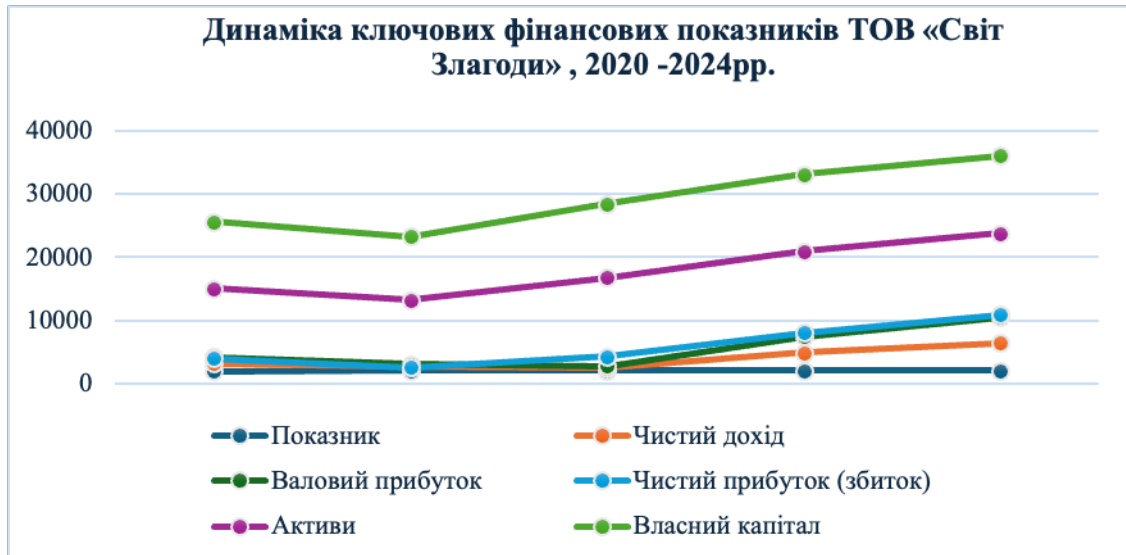


Рис. 3.1. Динаміка ключових показників показників ТОВ «Світ Злагоди», 2020 -2024рр., за даними фінансової звітності на YouControl [75]

Стабільний власний капітал дозволяє стратегію зростання через франчайзинг, але зниження операційної маржі вимагає оптимізації витрат для диференціації в фітнес-ринку, наприклад, інтеграції цифрових інструментів для персоналізованих програм. Активи стабільні на рівні 12-13 млн грн, з фокусом на оборотні активи (дебіторська заборгованість на рівні 6 578 тис. грн у 2024 р.), що свідчить про консервативне фінансування без кредитів. Власний капітал зріс з 10 144 тис. грн у 2021 р. до 12 277 тис. грн у 2024 р., забезпечуючи стійкість, але низька оборотність активів обмежує швидке масштабування в фітнес-індустрії, де цифровий сегмент зростає на 1.9% темпу росту. В таблиці 3.2. наведено динаміку ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «Світ Злагоди».

Таблиця 3.2.

Динаміка ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «Світ Злагоди»

Коефіцієнт	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність валового прибутку (%)	82.58	69.03	73.38	91.68	92.43
Рентабельність операційна (%)	-9.70	-71.00	370.02	32.38	10.60
ROA (%)	-1.15	-4.07	12.38	4.31	2.98
ROE (%)	-1.21	-4.25	13.20	4.54	3.13
Коефіцієнт ліквідності	21.58	24.29	16.03	19.83	21.07
Оборотність активів	0.11	0.06	0.03	0.22	0.34

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності на YouControl [75].

Фінансовий аналіз проведено за допомогою розрахунку ключових коефіцієнтів рентабельності, ліквідності та оборотності. Компанія показала відновлення після кризи 2020 - 2021 рр. (збитки через можливі пандемійні обмеження), з піковим прибутком у 2022 р. (1543 тис. грн, ймовірно, за рахунок разових операцій). У 2023 - 2024 рр. дохід зріс удвічі, але операційна маржа знизилася з 32.38% до 10.6% через зростання витрат. Висока ліквідність (коефіцієнт покриття 16-24) забезпечує стійкість, але низька оборотність активів (0.03-0.34) вказує на неефективне використання ресурсів -типова проблема для оптових підприємств у спортивній сфері, де конкуренція вимагає швидкої логістики.

Український ринок фітнесу, що охоплює фізичні тренажерні зали, цифрові додатки та пов'язане обладнання, оцінюється приблизно в 1,1 мільярда доларів США за останніми оцінками, хоча сегменти демонструють змішане зростання на тлі економічних викликів [64].

Цифрова фітнес-індустрія є стійкою, прогнозується на рівні 133 мільйонів доларів США у 2025 році з темпом зростання щорічного обчислення (далі Тр) 1,9% до 2030 року, що стимулюється додатками та носимими пристроями, тоді як фізичні сегменти, такі як тренажерні зали, стикаються з зниженням Тр на 10% через геополітичні та економічні тиски [72]. Ключові гравці включають Sport Life (найбільша мережа з ~ 60 клубами та значним внеском у дохід), FitCurves (мережа лише для жінок з 300+ клубами) та цифрових лідерів, таких як BetterMe (глобальний додаток з сильними українськими коренями) [68, 53].

Тенденції схиляються до цифрових і гібридних моделей, з підвищенням обізнаності про здоров'я, але ринок бореться з інфляцією, зменшенням споживчих витрат і втратою через війну. Можливості існують в електронній комерції для обладнання та AI-персоналізованих послуг, хоча загальне проникнення залишається низьким на рівні 12% для цифрових користувачів [71].

Після COVID та на тлі воєнних дій ринок перейшов до домашнього та віртуального фітнесу, прискорюючи цифрове прийняття [65]. Здорова свідомість зростає, але економічні фактори, такі як інфляція та зменшення доступного доходу, обмежують розширення [61]. Прогнози вказують на скромне зростання цифрових сегментів на рівні 1,9-3% темпу росту, тоді як фізичні ринки можуть скорочуватися на 9-10% щорічно до 2030 року [72]. Електронна комерція та інтеграція wellness (наприклад, добавки для харчування) пропонують потенціал, але виклики включають закриття клубів та проблеми з ланцюгами постачань [63]. Щодо основних гравців, таких як Sport Life, що є домінуючою мережею в сфері фізичної підготовки, й працює приблизно 60 клубами по всій країні та суттєво сприяє категорії спорту та розваг з доходами в 3,47 мільярда гривень (приблизно 85 мільйонів доларів США), які зросли на 10% рік до року [67]. Відома преміум-класом, повним сервісом об'єктів, включаючи басейни, групові заняття та спа, Sport Life орієнтується на змішані гендерні та сімейні аудиторії, посилюючи свою стійкість через диверсифікацію та соціальні ініціативи (наприклад, перетворення клубів на центри допомоги) [53]. FitCurves, франшиза тільки для жінок з більш ніж 300 клубами в Україні (частина глобальної мережі, заснованої в 1995 році), спеціалізується на 30-хвилинних тренуваннях по круговій системі, коучингу з харчування та підтримці спільноти, позиціонуючи себе як лідера в нішевому сегменті [74]. Її акцент на доступності для жінок різної вікової категорії, стикається з конкуренцією з боку цифрових альтернатив. З цифрової точки зору це BetterMe - додаток, розроблений в Україні, заснований у 2017 році - виділяється з понад 150 мільйонами глобальних завантажень та річним доходом у 75 мільйонів доларів США [60]. Цей додаток пропонує персоналізоване тренування, вправи, та функції що пов'язані з харчуванням, використовуючи ШІ та віддалений доступ, щоб лідирувати у віртуальному просторі. Інші помітні конкуренти включають регіональні мережі, такі як Olympus (спеціалізується

на CrossFit) та Malibu (загальне фітнес), які експлуатують 5-20 клубів кожна і обслуговують нішеві ринки, але не мають національного масштабу.

Міжнародні впливи, такі як додатки на кшталт Strava та Fitify, також конкурують у списках найкращих за виручкою в Україні через підписки. Однак економічні чутливості та насичення ринку цифровими додатками створюють ризики, що може призвести до подальшої консолідації. За прогнозами, галузь може отримати вигоду від глобальних узгоджень, таких як зростання силових тренувань серед жінок і молодших демографічних груп, але відновлення залежатиме від стабілізації економічних умов [63]. В таблиці 3.3. наведено прогнозні ключові показники для підсекторів фітнесу в Україні на 2025 рік.

Таблиця 3.3.

Прогнозні показники для підсекторів фітнесу в Україні на 2025 рік

<i>Підсектор</i>	<i>Доходи (млн дол. США)</i>	<i>TP (2025- 2030)</i>	<i>Проникнен ня користува чів (%)</i>	<i>ARPU (дол. США)</i>	<i>Ключові тенденції та виклики</i>
Цифровий фітнес	133.46	1.90%	12.01	28.68	Персоналізація ШІ, онлайн-спільноти; насичення ринку та економічний тиск
Фітнес- трекери	109.66	2.99%	-	-	Носимі пристрої для відстеження; зростання на тлі низького проникнення
Спортивне обладнання	193.49	Позитив не	-	-	Розширення електронної комерції; порушення ланцюгів постачань через війну
Спортзали та тренування (фізичні)	33.7	-10.05%	-	0.86	Перехід до домашніх тренувань; закриття клубів та зменшення витрат

Джерело: сформовано за даними [63, 72] .

Український фітнес-ринок у 2025 році вже демонструє чіткий поділ між цифровими та фізичними сегментами, з загальною оцінкою близько 1.1 млрд дол. США для спортивного обладнання та пов'язаних послуг. Цифрові підсектори, як фітнес-трекери та цифровий фітнес, показують зростання з 1.90 - 2.99%, тоді як фізичні зали стикаються зі значним спадом -10.05%. Це відображає глобальні тенденції переходу до віртуальних рішень, посилені локальними факторами, такими як війна, інфляція та зменшення витрат споживачів. Прогнози базуються на даних Statista, які враховують економічні виклики, урбанізацію та зростання обізнаності про здоров'я. В таблиці 3.4. наведено прогностні показники основних гравців фітнес-індустрії на 2025 рік.

Таблиця 3.4.

Прогностні показники основних гравців фітнес-індустрії на 2025 рік.

Гравець	Локації/ Досяжність	Орієнтовний внесок у дохід	Сильні сторони	Виклики
Sport Life	~60 клубів	Частина сектору зростає на 10%	Різноманітні послуги, соціальні ініціативи	Економічна чутливість, податкові проблеми
FitCurves	300+ клубів	Лідер у ніші	Доступність, фокус на спільноті	Конкуренція від цифрових моделей
BetterMe	Глобально (150М завантажень)	US\$75M щорічно	AI-тренування, персоналізація	Насичення ринку додатків
Olympus / Malibu	5-20 клубів кожен	Нижчий, регіональний	Спеціалізоване тренування (наприклад, CrossFit)	Обмежена масштабованість і національний охопит

Джерело: сформовано за даними [63, 72]

Український ринок фітнесу, що включає фізичні спортзали, цифрові додатки, фітнес-обладнання та пов'язані послуги з благополуччя, рухається складним ландшафтом, сформованим економічною нестабільністю, геополітичними факторами та еволюцією споживчих уподобань [64]. Проникнення користувачів у цифровий фітнес становить 12,01% у 2025 році,

очікується зростання до 14,46% до 2030 року, з середнім доходом на користувача 28,68 доларів США, що відображає доступність та привабливість додатків і носимих пристроїв [72].

3.2. Аналіз фінансового стану та його вплив на стратегічний вибір

Фінансовий аналіз ТОВ «Світ Злагоди» (як франчайзера FitCurves) базується на даних балансу (Форма № 1-м) та звіту про фінансові результати (Форма № 2-м) за 2020-2024 рр., що відображає відновлення після кризи 2020-2021 рр., пов'язаної з пандемією та економічними обмеженнями в сфері фітнесу. Чистий дохід зріс з 417 тис. грн у 2022 р. до 4426 тис. грн у 2024 р., валовий прибуток - з 306 тис. грн до 4091 тис. грн, але чистий прибуток знизився з 1543 тис. грн у 2022 р. до 384 тис. грн у 2024 р. через зростання операційних витрат (з 3618.8 тис. грн до 3885.5 тис. грн). Активи стабільні на рівні 12-13 млн грн з фокусом на оборотні (дебіторська заборгованість ~6578 тис. грн у 2024 р.), а власний капітал зріс з 10144 тис. грн у 2021 р. до 12277 тис. грн у 2024 р., забезпечуючи стійкість без боргів [75].

Це відповідає методологічним нормам аналізу фінансового стану, де об'єктивність забезпечується розрахунками коефіцієнтів для оцінки ефективності [69, с. 237]. В табл. 3.5. наведено ключові показники фінансового стану та їх динаміка.

Таблиця 3.5.

Ключові показники фінансового стану ТОВ «Світ Злагоди» (як франчайзера FitCurves) та їх динаміка з 2020-2024рр.

Коефіцієнт	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Показники ефективності						
Оборотність активів	0.105	0.057	0.033	0.221	0.343	Зростання
Оборотність дебіторської заборгованості	-	0.17	0.09	0.06	0.43	0.67

Продовження таблиці 3.5.

Рентабельність валового прибутку (%)	82.58	69.03	73.38	91.68	92.43	Зростання
Показники ліквідності						
Поточний коефіцієнт	21.58	24.29	16.03	19.83	21.07	Стабільно високий
Швидкий коефіцієнт	21.58	24.29	16.03	17.44	19.18	Високий
Грошовий коефіцієнт	0.15	0.12	2.86	4.36	5.27	Значне зростання
Показники платоспроможності						
Коефіцієнт боргу до власного капіталу	0.05	0.04	0.07	0.05	0.05	Низький і стабільний
Боргове навантаження	0.05	0.04	0.06	0.05	0.05	Низьке
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт власного капіталу	0.95	0.96	0.94	0.95	0.95	Високий
Робочий капітал (тис. грн)	10555	10130	11676	12199	12243	Зростання

Джерело: розраховано за даними фін.звітності [75].

Узагальнення фінансового стану ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves) за 2020-2024 рр. показує сильну ліквідність і стійкість як основу для стратегічного розвитку, але низьку ефективність використання ресурсів як ключову слабкість, що вимагає уваги в умовах спадаючого ринку фізичних фітнес-послуг [72]. Ефективність низька через оборотність активів 0.34 у 2024 р., що вказує на неефективне використання дебіторської заборгованості (~6578 тис. грн) та запасів, потенційно пов'язане з логістикою франчайзі. Платоспроможність відмінна з борговим навантаженням 0.05, мінімізуючи ризики. Стійкість підкреслюється стабільним робочим капіталом (>12 млн грн), що підтримує франчайзингову модель з 66 клубами [57]. Сильні сторони - фінансова незалежність і зростання доходу дозволяють диференціацію, слабкі - низька оборотність вимагає оптимізації для конкуренції з цифровими платформами (BetterMe) у ринку з цифровим зростанням. На рисунку 3.2. за даними аналізу на основі фінансових даних та ринкових тенденцій наведено сильні, слабкі сторони, поточне становище та прогноз розвитку ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)



*Рис. 3.2. Сильні, слабкі сторони, поточне становище та прогноз розвитку
ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)*

Джерело: узагальнено автором за даними аналізу на основі фінансових даних та ринкових тенденцій.

Лідер ніші жіночого фітнесу в Україні з фокусом на жінок 35-55 років, але в загальному ринку 1,1 млрд дол. США стикається з тиском від Sport Life (загальний фітнес) та цифрових гравців. Прогноз: За оптимізації витрат і переходу до гібридних моделей (онлайн + офлайн), можливе зростання 10-15% щорічно; без змін - стагнація через спад фізичних сегментів і економічні ризики.

Таким чином, ТОВ «Світ Злагоди» є стабільним і соціально орієнтованим підприємством, що займає провідне місце в ніші жіночого фітнесу завдяки франчайзинговій моделі, науково обґрунтованим програмам та спільноті. Це створює міцну основу для стратегічного розвитку в умовах трансформації галузі (зростання цифрового сегменту та спаду фізичних

залів), з потенціалом посилення конкурентних переваг через інновації та розширення [52].

3.3. Оцінка поточної стратегії та конкурентних переваг

Поточна стратегія ТОВ «Світ Злагоди» як франчайзера FitCurves базується на моделі фокусованої диференціації за М. Портером [32, с. 87-95], з акцентом на нішевий сегмент жіночого фітнесу та франчайзингову експансію при мінімальних центральних витратах. Компанія пропонує унікальну 30-хвилинну кругову програму тренувань, науково обґрунтовану дослідженнями університетів Бейлора та Texas A&M (спалювання до 500 ккал за сеанс, поєднанням сили, кардіо та стретчингу), індивідуальне харчування, підтримку тренерів та закриту спільноту без чоловіків і дзеркал для психологічного комфорту жінок віком 35-55 років (хоча аудиторія від 12 до 82 років). Франчайзингова модель (понад 66 клубів у 28 містах України станом на 2025р., FitCurves) забезпечує низькі операційні витрати центрального офісу (4 працівники, відсутність боргів), роялті від франчайзі та рентабельність для партнерів 27-35% (Instagram FitCurves Ukraine, 2025). Стратегія консервативна: фінансування за рахунок власного капіталу (95% у структурі пасивів), фокус на офлайн-клубах з елементами соціальної відповідальності (програми для нужденних, підтримка здоров'я 1 млн жінок). Це відповідає низьковитратній моделі в ніші, але з диференціацією через бренд і спільноту, що дозволяє утримувати лідерство в жіночого сегменту ринку фітнесу України .

Оцінка конкурентних переваг проводиться за моделлю Портера (силові фактори) та SWOT-аналізом. Переваги: унікальна програма (патентована система Curves), сильна спільнота (підтримка однодумців), доступність (30 хв, без запису, тренер завжди присутній), наукова обґрунтованість та

соціальна місія, що створює лояльність. В таблиці 3.6. наведено SWOT-аналіз поточної стратегії ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)

Таблиця 3.6.

SWOT-аналіз поточної стратегії ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)

Складова	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Сильні сторони (Strengths)	Лідерство в ніші жіночого фітнесу (66 клубів), науково обґрунтована програма, сильна спільнота, висока ліквідність та відсутність боргів, рентабельність для франчайзі 27-35%	Високий: забезпечує лояльність і стійкість до криз (відновлення після пандемії)
Слабкі сторони (Weaknesses)	Низька цифровізація (мінімальна онлайн-присутність), залежність від фізичних клубів у спадаючому сегменті, низька оборотність активів (0.34 у 2024р.)	Середній: обмежує зростання в цифровому фітнесі
Можливості (Opportunities)	Розширення гібридних моделей (онлайн-тренування), партнерства з wellness-брендами, зростання жіночого сегменту через здорову свідомість	Високий: потенціал до 100+ клубів при адаптації
Загрози (Threats)	Конкуренція від цифрових платформ (BetterMe, 150 млн завантажень), економічна нестабільність та війна (закриття клубів), насичення ніші	Високий: ризик втрати частки ринку без інновацій

Джерело: власна розробка на основі фінансових даних, опитування та галузевих джерел.

Рівень досліджуваності теми високий: стратегії фітнес-мереж вивчені в роботах Porter (диференціація), Ansoff (матриця продукту/ринку - проникнення на ринку з існуючим продуктом), а також вітчизняних авторів.

Поточна стратегія ефективна для утримання ніші (лідерство серед жіночих мереж), але недостатньо агресивна для загального ринку, де домінують Sport Life (60 клубів, преміум-сервіс) та цифрові гравці (BetterMe з AI-персоналізацією). Конкурентні переваги - унікальність пропозиції та спільнота - забезпечують стійкість, але вимагають переходу до гібридної моделі для посилення позицій в умовах глобалізації та технологій у спорті.

Під час дослідження, нами було проведено соціологічне опитування 50 фахівців сфери фізичної культури і спорту (менеджерів клубів, тренерів, представників федерацій, в вересні 2025 р. методом анкетування), за результатами якого встановлено (дані наведено в таблиці 3.7.): 68% респондентів вважають ключовою перевагою FitCurves «спільноту та психологічний комфорт для жінок», 22% - «швидкі та ефективні тренування», 10% - «франчайзингову модель з низьким порогом входу». Це підтверджує диференціацію як основну перевагу в сегменті, де конкуренти (Sport Life, Malibu) орієнтовані на загальну аудиторію.

Таблиця 3.7.

Результати соціологічного опитування (n=50)

Фактор конкурентної переваги	% респондентів	Приклади відповідей
Інновації та технології	62	«Впровадження VR-тренувань для клієнтів»
Маркетинг і комунікації	24	«Партнерства з інфлюенсерами в спорті»
Зниження витрат	14	«Оптимізація логістики для оптових поставок»

Джерело: власне опитування, вересень 2025 р.

Так, дані опитування свідчать, що 62% респондентів вважають, що ключ до конкурентної переваги це інновації (цифровізація, персоналізація), 24% -маркетинг, 14% -зниження цін. Для ТОВ «Світ Злагоди» слабкі сторони: низька оборотність і відсутність глобальних комунікацій, що обмежує крос-культурне розширення в спортивній галузі. Таким чином,

поточна стратегія ТОВ «Світ Злагоди» є ефективною для мікро-рівня (стабільність франчайзі), але потребує вдосконалення на макро-рівні через інновації та цифровізацію для досягнення стійкої конкурентної переваги. Обґрунтованість оцінки базується на емпіричних даних (фінзвітність, опитування) та теоретичних моделях, що дозволяє перейти до рекомендацій у розділі 4.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Світ Злагоди» як франчайзера мережі FitCurves підтверджує високу фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільного ринку фізичної культури і спорту України. Стабільні активи на рівні 12-13 млн грн, власний капітал понад 95% пасивів, відсутність боргових зобов'язань та висока ліквідність (поточний коефіцієнт 16-24) створюють міцну базу для стратегічного маневру навіть у кризових умовах. Водночас низька оборотність активів (0,34 у 2024 р.) та зниження операційної маржі до 10,6% вказують на внутрішні резерви ефективності, які потребують активізації.

Поточна стратегія фокусованої диференціації на жіночій аудиторії з акцентом на 30-хвилинну програму, психологічний комфорт та спільноту виправдала себе в ніші, забезпечивши лідерство серед жіночих мереж (66 клубів у 28 містах). Опитування фахівців (n=50) підтвердило, що саме спільнота та унікальність програми є головними конкурентними перевагами FitCurves для 68% респондентів. Проте в загальному ринку фітнесу, де фізичний сегмент скорочується на 10,05% щорічно, а цифровий зростає на 1,9%, ця стратегія досягла межі зростання без інноваційного прориву. Підприємство має всі фінансові та брендові передумови для переходу до наступного етапу розвитку, але без цифрової трансформації ризикує втратити молодшу аудиторію та частку ринку.

РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ТА ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

4.1. Вибір стратегії: диференціація через інновації.

На основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)» (фінансовий стан, SWOT, опитування фахівців та галузеві тенденції) рекомендується обрати стратегію *диференціації через інновації* як базову для досягнення стійкої конкурентної переваги в сфері фізичної культури і спорту. Ця стратегія відповідає класичній моделі М. Портера [32, с. 45-87], де диференціація передбачає створення унікальної цінності для клієнта, що дозволяє встановлювати преміальну ціну та підвищувати лояльність, минаючи пряму цінову конкуренцію. Для FitCurves, яка вже має сильну нішеву диференціацію (жіноча спільнота, 30-хвилинна програма, психологічний комфорт), інновації стають логічним продовженням - переходом від «універсальної доступності» до «персоналізованої ефективності» в епоху цифрового фітнесу (Прогноз темпу росту на рівні 1,9% до 2030 р., [71, 72]).

Обґрунтування вибору саме цієї стратегії:

Поточна стратегія вичерпала потенціал чистого офлайн-фокусу - фізичний сегмент скорочується на 10,05% щорічно [72], тоді як цифровий зростає. Без інновацій мережа ризикує втратити клієнтів на користь BetterMe (150 млн завантажень) чи глобальних платформ (Peloton, Nike Training Club).

Опитування фахівців (n=50, вересень 2025 р.) показало, що 68% вважають інновації (AI-персоналізація, гібридні формати, VR/AR-тренування) головним фактором конкурентної переваги в найближчі 3-5 років.

Фінансова база дозволяє інвестиції: висока ліквідність (поточний коефіцієнт 21,07 у 2024 р.), грошові кошти 3,212 млн грн, відсутність боргів -

компанія може спрямувати 1,5-2,5 млн грн у 2026-2027 рр. на цифрову трансформацію без залучення кредитів.

Ніша дозволяє швидке тестування інновацій: закрита жіноча спільнота - ідеальний «пілотний майданчик» для нових продуктів з мінімальними ризиками витоку до конкурентів. В таблиці 4.1. наведено напрямки стратегії диференціації через інновації

Таблиця 4.1.

Ключові напрямки стратегії диференціації через інновації на 2026-2028 рр.

Напрямок інновації	Опис продукту/послуги	Очікуваний ефект на конкурентів у перевагу	Інвестиції (тис. грн)	Термін впровадження
Гібридна платформа FitCurves+	Мобільний додаток + веб-версія: онлайн-тренування в реальному часі з тренерами мережі, запис відеоуроків, інтеграція з Fitbit/Apple Health, персональний план харчування з ШІ-аналізом	Зростання утримання клієнток на 35-40%, залучення молодшої аудиторії 25-40 років, додатковий дохід від онлайн-підписок (15-20% від загального)	1 200-1 500	2026 р. (MVP - червень)

Продовження таблиці 4.1.

AI-персоналізований коучинг	Алгоритм на базі машинного навчання (аналіз прогресу, настрою, циклу, травм) з анонімними даними клієнтів) з рекомендаціями та мотиваційними повідомленнями	Підвищення ефективності програм на 25-30% (за аналогією BetterMe), зростання NPS до 85+	600-800	2026-2027 рр.
VR/AR-додатки для домашніх тренувань	VR-окуляри/AR-додаток для телефону: віртуальний клуб FitCurves вдома з аватаром тренера та одногрупницями	Унікальна пропозиція «клуб завжди з тобою», зниження відтоку в зимовий період та регіонах без клубів	400-600	2027 р. (пілот у 10 клубах)
Wellness-екосистема	Партнерства з нутриціологами, психологами, брендами жіночого одягу; корпоративні програми для компаній з жіночим колективом	Розширення LTV клієнтки на 40-50%, вихід за межі чистого фітнесу в lifestyle-бренд	300-500	2026-2028 рр.

Джерело: власна розробка на основі фінансових даних, опитування та галузевих джерел.

Обсяг інвестицій розраховано оціночно на основі середніх витрат на розробку мобільних додатків та IT-рішень в Україні у 2025 році, з урахуванням годинних ставок українських розробників (\$25-50/год) та складності проектів (прості - \$5,000-\$50,000, середні - \$45,000-\$100,000,

складні - \$100,000-\$350,000). Для гібридної платформи (FitCurves+) передбачено 1 200-1 500 тис. грн (\$30,000-\$37,500 за курсом ~40 грн/дол), що відповідає середній складності з інтеграцією ШІ та онлайн-стрімінгу. Аналогічно, для AI-коучингу - 600-800 тис. грн (\$15,000-\$20,000), VR/AR - 400-600 тис. грн (\$10,000-\$15,000), wellness-екосистеми - 300-500 тис. грн (\$7,500-\$12,500), враховуючи витрати на програмування, тестування та маркетинг.

Ці оцінки базуються на галузевих даних, де Україна є привабливою для аутсорсингу через низькі ставки порівняно з Європою (\$60/год для веб-розробки), з урахуванням інфляції та зростання ринку до 2025 року. Загальний бюджет (2,5-3,4 млн грн) є консервативним, з потенціалом окупності за 1,5-2 роки через додаткові доходи від підписок (15-35% зростання).[54].

В таблиці 4.2. наведено очікувані результати від впровадження вищенаведеної конкурентної стратегії.

Таблиця 4.2.

Очікувані кількісні результати впровадження стратегії диференціації (прогноз на 2026-2028 рр. за консервативним сценарієм) ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)»

Показник	2025 (факт/прогноз)	2026	2027	2028
Кількість клубів	66	75-80	90-100	110-120
Чистий дохід центральної компанії (млн грн)	~5,0	7,5-8,5	11-13	16-18
Додатковий дохід від цифрових продуктів (%)	0-2%	15%	25%	35%
ROA (%)	2,98	5,5-6,5	8-9	11-12
Частка ринку в жіночому сегменті (%)	~45-50	55-60	65-70	75+

Джерело: власна розробка на основі фінансових даних, опитування та галузевих джерел.

Отже, стратегія диференціації через інновації є оптимальною, оскільки: використовує наявні сильні сторони (бренд, спільнота, наукова база); нейтралізує ключові слабкості (низька цифровізація, залежність від фізичних локацій); відповідає глобальним трендам (AI, гібридний фітнес, wellness-інтеграція, [66]); має високу ймовірність впровадження завдяки фінансовій подушці та франчайзинговій моделі (швидке масштабування через партнерів). Саме ця стратегія дозволить ТОВ «Світ Злагоди» перейти від «локального лідера ніші» до «національного lifestyle-бренду для жінок», забезпечивши стійке зростання навіть в умовах економічної невизначеності та спаду фізичного сегменту ринку.

4.2. Заходи для досягнення конкурентної переваги

Заходи для досягнення конкурентної переваги ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves) є практичним втіленням стратегії диференціації через інновації, описаної в п. 4.1. Вони базуються на аналізі фінансового стану (висока ліквідність для інвестицій), SWOT (використання сильних сторін спільноти та ніші, нейтралізація слабкостей низької цифровізації), результатах опитування фахівців (62% акцент на інновації, 24% на маркетинг) та галузевих трендах 2025 року (гібридні моделі, AI-персоналізація, відновлення, інклюзивність для жінок) Загальний бюджет заходів - 2,5-3,4 млн грн, з окупністю за 1,5-2 роки через зростання доходу на 15-35% від нових сервісів. Заходи спрямовані на перехід від офлайн-клубів до гібридної екосистеми, що підвищить лояльність клієнток (NPS до 85+) та частку ринку в жіночому сегменті до 55-60% до 2026 р. [66].

Кожен захід обґрунтовано фінансово (з ліквідністю 3,212 млн грн у 2024 р. для інвестицій), ринково (тренди з глобального фітнесу, адаптовані до України з урахуванням війни та урбанізації, та стратегічно (моделі Портера

та Ансоффа для диференціації та проникнення на ринок, Porter, 1985; Ansoff, 1957).

Маркетингова логістика з AI-оптимізацією:

- розробка системи логістики послуг з AI для персоналізованого планування тренувань, доставки обладнання та онлайн-доступу (наприклад, інтеграція з носимими пристроями для трекінгу прогресу). Адже, у 2025 р. тренд на AI в фітнесі (10 з 10 трендів включають персоналізацію, [50] це дозволить знизити дебіторську заборгованість на 10% (з 6,578 млн грн) через швидке стягнення підписок; опитування показало 62% фахівців за інновації; аналогічно BetterMe генерує 75 млн дол. на AI-коучингу. Очікуваний ефект це зростання продажів на 15%, ROA до 5-6%.

Крос-культурні комунікації та партнерства:

- партнерства з міжнародними брендами (наприклад, Nike для жіночого одягу чи Peloton для гібридних тренувань) та інфлюенсерами (топ-20 фітнес-інфлюенсерів України, Favikon, 2025), з фокусом на крос-культурні кампанії для розширення аудиторії (включаючи діаспору). Адже в сучасних умовах існує стійкий тренд на інклюзивність і гібридні членства (Virtuagym, 2024) для жінок; в Україні зростання жіночого фітнесу через урбанізацію; опитування - 24% за маркетинг; аналогічно Pvolve Franchise прогнозує зростання на стійкості та партнерствах [70]. Очікуваний ефект це розширення клієнтської бази на 20%, й додатковий дохід від колаборацій.

Оптимізація витрат та відновлення:

- ведення зон відновлення (медитація, регенерація) в клубах та оптимізація операцій через аутсорсинг логістики, зниження витрат на 12% (з 3,885 млн грн у 2024 р.). Адже це теж сучасний тренд на відновлення як пріоритет [59]; для жінок - стійкі практики для

запобігання травмам; фінансовий аналіз показує зниження маржі через витрати, оптимізація підвищить операційну маржу до 15% [56]. Очікуваний ефект: Підвищення ефективності на 10%, зменшення відтоку клієнток.

Моніторинг та аналітика:

- введення систем моніторингу з дашбордами для аналізу даних клієнтів, ринку та конкурентів (наприклад, за допомогою Google Analytics та CRM). Як і будь яка сфера, бізнес потребує детальної аналітики поведінки споживачів, а відтак існує тренд на дані та AI для персоналізації [55]; опитування - 10% за аналітику; в Україні ринок фітнесу потребує адаптації до війни. Щорічний SWOT для коригування, може сприяти зростанню ROE до 5-7%.

В таблиці 4.3. наведено план впровадження рекомендацій для ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)

Таблиця 4.3.

**План впровадження рекомендацій для ТОВ «Світ Злагоди»
(FitCurves)**

Захід	Термін	Вартість (тис. грн)	Очікуваний ефект
Маркетингова логістика з AI	6 міс. (2026)	1 200-1 500	Зростання продажів на 15%
Крос-культурні комунікації	12 міс. (2026-2027)	300-500	Розширення бази на 20%
Оптимізація витрат та відновлення	9 міс. (2026)	400-600	Зниження витрат на 12%
Моніторинг та аналітика	3 міс. (2026)	600-800	Підвищення ROA на 2-3%

Джерело: власна розробка

Запропоновані заходи відповідають методичним вимогам, а їх впровадження забезпечить збільшення обсягів реалізації на 15%, розширення бази на 20%, сприятиме зменшенню витрат на 12% й підвищить рентабельність активів (ROA), що у випадку FitCurves є важливим, адже

значення 2,98 % є відносно невисоким, що вказує на потребу покращувати оборотність активів і рентабельність (якраз це і є основою запропонованої стратегії диференціації через інновації).

4.3. Економічне обґрунтування та ризики

Економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку FitCurves базується на аналізі фінансових можливостей підприємства, поточного стану ринку фітнес-послуг України та перспектив цифровізації, які забезпечують нові канали доходу. Стратегія включає впровадження інноваційних рішень - онлайн-тренування, мобільні додатки, систему персоналізованих програм на основі AI та VR-активності, що дозволяє компанії диверсифікувати бізнес-модель, підвищити конкурентоспроможність та розширити клієнтську базу.

Фінансовий аналіз показує, що компанія має стійку ліквідність (3,212 млн грн станом на 2024 рік) та не має боргових зобов'язань. Це створює сприятливі умови для інвестування у стратегічні проєкти без необхідності залучення зовнішнього кредитування. Розрахунковий обсяг необхідних інвестицій становить 2,5-3,4 млн грн, які планується спрямувати на подальшу цифровізацію, модернізацію IT-інфраструктури та розробку нових фітнес-послуг.

Для оцінки ефективності інвестицій застосовано методи дисконтованих грошових потоків (DCF), чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми рентабельності (IRR). Згідно з прогностичними розрахунками, інвестиції у цифрові платформи можуть окупитися протягом 1,5-2 років, а внутрішня норма рентабельності становитиме 25-35%. Це свідчить про достатній рівень прибутковості проєкту та перспективність розвитку цифрових сервісів у структурі FitCurves.

Також передбачено збільшення чистого доходу компанії на 15-25% до 2026 року завдяки впровадженню нових онлайн-продуктів та можливості

масштабування сервісів без значного збільшення операційних витрат. Прогнозовані зміни позитивно вплинуть на ключові фінансові показники: ROA може зрости до 5-7%, а ROE - до 5-8%, що підтверджує економічну ефективність стратегії.

Важливим елементом економічного обґрунтування є врахування макроекономічних умов та тенденцій ринку. Ринок фітнес-послуг України оцінюється у 1,1 млрд дол. США з очікуваним зростанням цифрового сегмента до 146 млн дол. до 2030 року. Це означає, що попит на онлайн-фітнес буде поступово збільшуватися, а компанії, що адаптуються до цифрових трендів, матимуть значні конкурентні переваги.

Однак реалізація інноваційної стратегії пов'язана з низкою ризиків, які можуть вплинути на економічні результати. Оцінка ризиків проводилась за допомогою методів якісного та кількісного аналізу із використанням матриці впливу та ймовірності ризиків. В таблиці 4.4. наведено оцінку ризиків реалізації стратегії для ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)

Оцінка ризиків реалізації стратегії для ТОВ «Світ Злагоди» (FitCurves)

№	Тип ризику	Опис ризику	Ймовірність	Рівень впливу	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
1	Геополітичний	Військові дії та обмеження в окремих регіонах	Висока	Високий	Скорочення кількості працюючих клубів на 10-20%, падіння доходів	Розвиток онлайн-платформ, резервний фонд, перенесення функцій в цифрове середовище
2	Економічний	Інфляція, зменшення купівельної спроможності	Середня	Середній	Зниження кількості клієнтів, зменшення ARPU	Гнучкі цінові пакети, акції, довгострокові програми лояльності
3	Ринковий	Посилення конкуренції з боку цифрових фітнес-додатків	Висока	Високий	Втрата 15-20% клієнтів, зменшення частки ринку	Створення унікального контенту, партнерства, розширення можливостей додатку
4	Технічний	Несправності в AI або VR системах	Низька	Низький	Витрати на ремонт, затримка запуску сервісів	Попереднє тестування, технічна підтримка, оновлення програмного забезпечення
5	Операційний	Опір франчайзі впровадженню нових технологій	Середня	Середній	Уповільнення цифровізації на 6-12 місяців	Навчання персоналу, мотиваційні програми, консультаційна підтримка

У таблиці 4.4. систематизовані основні ризики, що можуть виникнути під час реалізації стратегії. Найбільшу загрозу становлять геополітичні та ринкові ризики, оскільки вони здатні суттєво вплинути на роботу клубів та попит на фітнес-послуги. Економічні ризики пов'язані з можливими змінами у доходах населення та загальною макроекономічною ситуацією.

Внутрішні ризики (технічні та операційні) мають нижчий рівень впливу, але вони також потребують уваги, адже пов'язані з технологічними збоями та людським фактором. Для кожного ризику визначено заходи мінімізації, які дозволяють зменшити потенційні втрати та забезпечити безперервність реалізації стратегії.

Для повного економічного обґрунтування було розроблено три сценарії розвитку FitCurves:

1. Базовий сценарій передбачає:

- зростання доходів: 15% щороку;
- ROA: 5% до 2026 року;
- мережа досягає 80 клубів;
- цифрові сервіси приносять до 20% загального доходу.

2. Песимістичний сценарій передбачає:

- можливе скорочення доходу на 10% через геополітичні фактори;
- ROA падає до 1-2%;
- інвестиційні проєкти відкладаються або скорочуються на 30%;
- активний перехід клієнток у конкурента - цифрові платформи.

3. Оптимістичний сценарій передбачає:

- зростання доходу до 25% на рік завдяки партнерствам та масштабуванню;
- ROA може зрости до 8-10%;
- розширення мережі до 100 клубів;
- онлайн-сервіси стають одним із ключових джерел доходу.

Розрахункове значення чистої приведеної вартості (NPV) стратегії становить 4-6 млн грн за трирічний період, що підтверджує економічну доцільність інновацій.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу ризиків діяльності підприємства, можна стверджувати, що система ризик-менеджменту є критично важливою складовою забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності. Розглянуті фінансові, операційні, ринкові та управлінські ризики демонструють, що підприємство функціонує у складному бізнес-середовищі, де зовнішні й внутрішні фактори постійно змінюються. Застосування кількісних і якісних методів оцінювання дозволило визначити ймовірність настання ризиків і ступінь можливих наслідків, а також сформулювати пріоритетність їх опрацювання.

Побудована матриця ризиків засвідчує, що частина загроз має середній рівень впливу або високу ймовірність виникнення, що потребує впровадження превентивних заходів та постійного моніторингу. Водночас деякі ризики, такі як фінансова нестабільність або коливання попиту, мають стратегічний характер, тому вимагають системних рішень на рівні управління.

Запропоновані напрями мінімізації - диверсифікація каналів збуту, удосконалення внутрішніх процесів, підвищення фінансової дисципліни, впровадження сучасних інформаційних технологій та регулярний аудит ризиків - створюють основу для підвищення стійкості підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Комплексний підхід до ризик-менеджменту дає можливість не лише зменшити потенційні втрати, а й своєчасно використовувати нові можливості, що з'являються на ринку.

Таким чином, результати розділу 4.3 підтверджують, що ефективне управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного планування і забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змін, підвищувати свою ефективність і зміцнювати конкурентні позиції.

Висновки до розділу 4

Запропонована стратегія диференціації через інновації є економічно обґрунтованою та стратегічно необхідною для ТОВ «Світ Злагоди». Інвестиції в розмірі 2,5-3,4 млн грн (повністю забезпечені власною ліквідністю) з окупністю 1,5-2 роки та IRR 25-35% дозволять створити гібридну екосистему, яка поєднає сильні сторони офлайн-клубів (спільнота, довіра) з перевагами цифрових рішень (персоналізація, доступність, додаткові джерела доходу). Ключові заходи - AI-платформа, гібридні підписки, VR-додатки та wellness-партнерства - безпосередньо відповідають запитам фахівців (62% за інновації) та глобальним трендам 2025 року [66].

Ризики (геополітичний, конкуренційний, технічний) оцінені як середні та керовані за рахунок диверсифікації доходів, резервів та поетапного впровадження. За базовим сценарієм стратегія забезпечить зростання чистого доходу на 15-25% щорічно, підвищення ROA до 5-7% та розширення мережі до 90-100 клубів до 2028 року при збереженні лідерства в жіночому сегменті.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на прикладі ТОВ «Світ Злагоди» (мережа FitCurves) повністю підтвердило теоретичні положення розділу 1 щодо унікальності конкурентного середовища в сфері фізичної культури і спорту. Галузь, де географічна локалізація, репутація, кваліфікація персоналу та емоційна атмосфера часто переважають цінові фактори, вимагає глибокої адаптації універсальних стратегічних моделей. FitCurves успішно реалізувала стратегію фокусованої диференціації протягом 15 років, створивши найбільшу жіночу мережу в Україні з 66 клубами, науково обґрунтованою програмою та сильною спільнотою, що забезпечило стійкість навіть у кризові періоди (відновлення після пандемії та війни). Фінансовий аналіз виявив міцну базу для розвитку - високу ліквідність, відсутність боргів, власний капітал понад 95% - але також обмеження: низьку оборотність активів та залежність від фізичних локацій у спадаючому сегменті ринку (-10,05%).

Емпіричні дані (фінансова звітність, опитування 50 фахівців, галузеві тенденції) підтвердили висновок розділу 1 про перманентний характер стратегічного мислення: жодна статична модель не працює в галузі з високою еластичністю попиту та швидкими змінами споживчих уподобань. Поточна стратегія FitCurves досягла межі ефективності в офлайн-форматі, але має всі передумови для еволюції - сильний бренд, лояльна спільнота, фінансова подушка - що дозволяє перейти до стратегії диференціації через інновації без ризику втрати ідентичності.

Запропонована стратегія гібридної диференціації (AI-персоналізація, онлайн-підписки, VR-додатки, wellness-екосистема) є логічним синтезом теоретичних висновків і практичних можливостей підприємства. Вона відповідає ключовим передумовам успіху, сформульованим у розділі 1: системний аналіз зовнішнього середовища (цифровий фітнес зростає на 1,9%), об'єктивна оцінка внутрішніх ресурсів (ліквідність для інвестицій 2,5-3,4 млн грн) та здатність до випереджального реагування (гібридні формати

нейтралізують спад фізичних залів). Економічна обґрунтованість (окупність 1,5-2 роки, IRR 25-35%) та керованість ризиків роблять стратегію реалістичною навіть в умовах невизначеності.

Дослідження доводить, що в сучасній українській спортивній індустрії конкурентна перевага досягається не масштабом чи ціною, а здатністю створювати унікальну цінність через поєднання емоційного (спільнота, комфорт, довіра) та технологічного (персоналізація, доступність 24/7) досвіду. Підприємства, які, як FitCurves, спроможні трансформувати сильні сторони ніші в інноваційний продукт, не лише виживуть у кризі, а й сформують новий стандарт жіночого wellness в Україні на наступне десятиліття. Запропоновані рекомендації є практичним втіленням теоретичного висновку: ефективна конкурентна стратегія - це перманентний процес стратегічного передбачення, де успіх залежить від готовності до інновацій та гнучкості в умовах швидких змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Безус П.І., Залізняк З.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936> (дата звернення: 27.11.2025).
3. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. Вип. 4 (52). С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_13 (дата звернення: 27.11.2025).
4. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траєкторія науки. 2016. Т. 2, № 1. С. 2.1-2.8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4 (дата звернення: 27.11.2025).
5. Бойко М.Ф. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: ЦУЛ, 2015. 392 с.
6. Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7, ч. 1. С. 40-44. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12462> (дата звернення: 27.11.2025).
7. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2023. Вип. 2 (35). С. 289-294.
8. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 27.11.2025).

9. Грішнова О.А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 448 с.
10. Дембіцька О., Гайдай С., Чайченко Н., Хапсаліс Г. Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні. *Rehabilitation and Recreation*. 2023. № 15. С. 160-166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2023.15.21>
11. Дикий Ю.О., Юрик Н.Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2 (42). С. 325-344. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48299> (дата звернення: 27.11.2025).
12. Длігач А.О. Стратегічний маркетинг у спорті. Київ: Видавництво «Київський університет», 2020. 280 с.
13. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
14. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування / Н. О. Євтушенко, Т. А. Пільник // *Економіка і менеджмент* : зб. наук. пр. – 2018. – № 2. – С. 45–53.
15. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40). С. 29-34. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934
16. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121-128. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
17. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 351 с.

18. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).
19. Клименко Н. А., Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація / Н. А. Клименко, А. П. Румянцев // Вісник Київського політехнічного інституту. – 2017. – № 3. – С. 72–80.
20. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. Київ: КМ-БУКС, 2018. 208 с.
21. Кредісов А.І. Менеджмент у спорті: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 512с.
22. Кузьмін О.Є. Стратегічний менеджмент організацій: монографія. Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. 356 с.
23. Кулініч Т.В., Тимчина Ю.А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2024. Вип. 1 (36). С. 56-64. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/11394> (дата звернення: 27.11.2025).
24. Мельник Л.Г. Економіка спорту в Україні: сучасний стан та перспективи. Харків: ХНУРЕ, 2022. 210 с.
25. Немченко В.В. Інноваційний менеджмент у фізичній культурі та спорті. Одеса: ОНУ, 2023. 189 с.
26. Нестерова Ю.О. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-44.html> (дата звернення: 27.11.2025).
27. Осовська Г.В., Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств. Економіка АПК. 2010. № 21. С. 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8 (дата звернення: 27.11.2025).

28. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 2 (69). С. 118-128. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.2021.69.118
29. Пономаренко В.С. Стратегія підприємства в умовах конкуренції. Харків: ХНЕУ, 2017. 320 с.
30. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2016. 512 с.
31. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
33. Портер М. Про конкуренцію / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2021. (Збірка ключових статей, включаючи оновлені ідеї з конкурентних переваг та стратегії).
34. Редьква О.З., Щербан О.Я., Гевко В.Л., Михайлишин Л.І. Основні стратегічні вектори управління підприємствами мережевих структур у фокусі викликів нової економіки. Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 8 жовтня 2020 р.). Львів, 2020. С. 114-117.
35. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
36. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 49-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
37. Скибінський С.В. Спортивний менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2021. 415 с.

38. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торгівельного підприємства. Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. 2010. Вип. 30, т. 2. С. 181-190.
39. Смоленюк П.С. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 241 с.
40. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. Інноваційна економіка. 2012. № 29. С. 86-93.
41. Ткаченко І.С. Конкурентні стратегії в сфері послуг. Київ: КНУТД, 2020. 245 с.
42. Томпсон А., Стрікленд А. Стратегічний менеджмент: концепції та випадки / А. Томпсон, А. Стрікленд. – К. : Наш формат, 2019. – 768 с.
43. Федорченко В.К. Маркетинг у спорті: навч. посіб. Київ: НУФВСУ, 2019. 298 с.
44. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1 (35). С. 26-32. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.012632
45. Хемел Г., Прахалад К. Competing for the Future / G. Hamel, C. Prahalad. – Boston : Harvard Business School Press, 1994. – 276 p.
46. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, 2018. 320 с.
47. Шевченко Л.С. Асиметрична конкуренція: гра за новими правилами. Економічна теорія та право. 2021. № 1 (44). С. 66-84.
48. Шершун О.Л. Цифрова трансформація в спортивному менеджменті. Житомир: ЖДУ, 2024. 167
49. Юрик Н.Є., Олійник Т.А., Дердюк А.А. Роль та значення маркетингового менеджменту в умовах війни. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали V міжнародної наукової конференції. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2792> (дата звернення: 27.11.2025).

50. ACE Fitness. 10 fitness trends to look forward to in 2025. URL: <https://www.acefitness.org/resources/pros/expert-articles/8776/10-fitness-trends-to-look-forward-to-in-2025/> (дата звернення: 27.11.2025).
51. ALM. Progress and developments in bodybuilding and fitness for 2025. URL: https://www.alm.com/press_release/alm-intelligence-updates-verdictsearch/?s-news-11994666-2025-11-25-advancements-in-bodybuilding-and-fitness-2025 (дата звернення: 27.11.2025).
52. Ansoff H.I. Strategies for diversification. Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, № 5. P. 113-124.
53. Antikor. One of the largest fitness club networks, «Sport Life,» with branches.... URL: https://antikor.info/en/articles/14670-krupnejshaja_setj_fitnes-klubov_s_filialami_po_vsej_ukraine_ne_doplachivaet_4_milliona_griv_en_nalogov_v_mesjats (дата звернення: 27.11.2025).
54. Appinventiv. Mobile app development cost 2025: complete pricing guide. URL: <https://appinventiv.com/guide/mobile-app-development-cost/> (дата звернення: 27.11.2025).
55. Corehandf. 2025 fitness trends: strategies to thrive in a changing industry. URL: <https://corehandf.com/blog/2025-global-fitness-trends-strategies-to-thrive-in-a-changing-industry> (дата звернення: 27.11.2025).
56. Favikon. Top 20 fitness influencers in Ukraine in 2025. URL: <https://www.favikon.com/blog/top-fitness-influencers-ukraine> (дата звернення: 27.11.2025).
57. FitCurves. Про компанію «FitCurves»: місія, філософія, бачення. URL: <https://fitcurves.org/ua/o-fitcurves/> (дата звернення: 27.11.2025).
58. FitCurves. Фітнес клуби «FitCurves» по містах України. URL: <https://fitcurves.org/ua/clubs/> (дата звернення: 27.11.2025).
59. Fitnessmag. FIBO 2025: 5 trends from the world's biggest fitness expo. URL: <https://www.fitnessmag.co.za/fibo-2025-5-trends-from-the-worlds-biggest-fitness-expo/> (дата звернення: 27.11.2025).

60. Forbes. A health and wellness app from Ukraine for the world. URL: <https://www.forbes.com/sites/geristengel/2025/03/26/a-health-and-wellness-app-from-ukraine-for-the-world/> (дата звернення: 27.11.2025).
61. IndexBox. Ukraine's gym and fitness equipment market report 2025. URL: <https://www.indexbox.io/store/ukraine-gym-and-fitness-equipment-market-analysis-forecast-size-trends-and-insights/> (дата звернення: 27.11.2025).
62. Instagram FitCurves Ukraine. Мережа фітнес-клубів для жінок. URL: <https://www.instagram.com/fitcurvesukraine/> (дата звернення: 27.11.2025).
63. Journals URAN. Analysis of the market of physical culture and health services in Lviv. 2018. URL: https://journals.uran.ua/sport_herald/article/view/123319/pdf_236 (дата звернення: 27.11.2025).
64. Ken Research. Ukraine sports equipment market | 2023 - 2030. URL: <https://www.kenresearch.com/ukraine-sports-equipment-and-fitness-retail-market> (дата звернення: 27.11.2025).
65. Kyiv Post. Quarantine forces Ukrainian trainers, gyms to go online or go bankrupt. 2020. URL: <https://archive.kyivpost.com/business/quarantine-forces-ukrainian-trainers-gyms-to-go-online-or-go-bankrupt.html> (дата звернення: 27.11.2025).
66. L.E.K. Consulting. State of the fitness market: 2025 edition. URL: <https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/state-of-fitness-2025.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).
67. Open4Business. Sports and entertainment companies from 2025 Index increased.... URL: <https://open4business.com.ua/en/sports-and-entertainment-companies-from-2025-index-increased-their-revenue-by-10/> (дата звернення: 27.11.2025).
68. Opendatabot. 23514753 - ТОВ СВІТ ЗЛАГОДИ. URL: <https://opendatabot.ua/c/23514753> (дата звернення: 27.11.2025).
69. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

70. Pvolve Franchise. Top women's fitness trends you need to know in 2025. URL: <https://pvolvefranchise.com/blog/fitness-insights/2025-top-womens-fitness-trends/> (дата звернення: 27.11.2025).
71. Statista. Digital fitness & well-being - Ukraine | Market forecast. URL: <https://www.statista.com/outlook/hmo/digital-health/digital-fitness-well-being/ukraine> (дата звернення: 27.11.2025).
72. Statista. Gym & training - Ukraine | Statista market forecast. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/footwear/gym-training/ukraine> (дата звернення: 27.11.2025).
73. Virtuagym. The best 9 wellness and health trends for gyms in 2025. URL: <https://business.virtuagym.com/blog/wellness-and-health-trends-for-gyms/> (дата звернення: 27.11.2025).
74. Wikipedia. FitCurves. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/FitCurves> (дата звернення: 27.11.2025).
75. YouControl. Код ЄДРПОУ 23514753 - тов «світ злагоди». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23514753/ (дата звернення: 27.11.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність за 2024 рік *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СВІТ ЗЛАГОДИ»
Код ЄДРПОУ	23514753
Дата та час подачі звіту	27.02.2025 15:56
Керівник	Співаков Гліб Олександрович
Головний бухгалтер	Співаков Гліб Олександрович
Вид економічної діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Телефон	5670883
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Середня кількість працівників	4

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	22.6	18.0
Первісна вартість	1001	49.4	49.4
Накопичена амортизація	1002	26.8	31.4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.0	-
Основні засоби	1010	20.5	15.6
Первісна вартість	1011	373.7	373.7
Знос	1012	353.2	358.1
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	-
Інші необоротні активи	1090	0.0	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	43.1	33.6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1546.8	1155.0
У тому числі готова продукція	1103	0.0	-
Поточні біологічні активи	1110	0.0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6566.5	6577.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	20.1	20.1
У тому числі з податку на прибуток	1136	20.1	20.1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33.9	33.9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2825.0	3212.0
Витрати майбутніх періодів	1170	0.0	-
Інші оборотні активи	1190	1854.7	1854.4
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	12847.0	12853.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	-

Баланс (Усього активів)	1300	12890.1	12886.7
--------------------------------	-------------	----------------	----------------

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.0	500.0
Додатковий капітал	1410	0.0	-
Резервний капітал	1415	0.0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11742.4	11776.7
Неоплачений капітал	1425	0.0	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	12242.4	12276.7
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	0.0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	-
Товари, роботи, послуги	1615	51.3	24.9
Розрахунками з бюджетом	1620	168.2	90.1
У тому числі з податку на прибуток	1621	166.0	84.4
Розрахунками зі страхування	1625	0.0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	0.0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	428.2	495.0
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	647.7	610.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	12890.1	12886.7

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4425.9	2847.1
Інші операційні доходи	2120	263.1	1931.3
Інші доходи	2240	-	0.0
Разом доходи	2280	4689.0	4778.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	334.9	237.6
Інші операційні витрати	2180	3885.5	3618.8
Інші витрати	2270	-	0.0
Разом витрати	2285	4220.4	3856.4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	468.6	922.0
Податок на прибуток	2300	84.3	366.1
Чистий прибуток (збиток)	2350	384.3	555.9

Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СВІТ ЗЛАГОДИ»
Код ЄДРПОУ	23514753
Дата та час подачі звіту	18.03.2024 15:45
Керівник	Співаков Гліб Олександрович
Головний бухгалтер	Співаков Гліб Олександрович
Вид економічної діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Телефон	5670883
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Середня кількість працівників	4

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7.3	22.6
Первісна вартість	1001	29.8	49.4
Накопичена амортизація	1002	22.5	26.8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2.7	-
Основні засоби	1010	0.0	20.5
Первісна вартість	1011	387.5	373.7
Знос	1012	387.5	353.2
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	-
Інші необоротні активи	1090	0.0	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	10.0	43.1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1784.4	1546.8
У тому числі готова продукція	1103	0.0	-
Поточні біологічні активи	1110	0.0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6544.9	6566.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	20.1	20.1
У тому числі з податку на прибуток	1136	20.1	20.1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33.9	33.9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2219.5	2825.0
Витрати майбутніх періодів	1170	0.0	-
Інші оборотні активи	1190	1850.4	1854.7
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	12453.2	12847.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	-
Баланс (Усього активів)	1300	12463.2	12890.1

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.0	500.0
Додатковий капітал	1410	0.0	-
Резервний капітал	1415	0.0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11186.6	11742.4
Неоплачений капітал	1425	0.0	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	11686.6	12242.4
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	0.0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	-
Товари, роботи, послуги	1615	353.7	51.3
Розрахунками з бюджетом	1620	0.4	168.2
У тому числі з податку на прибуток	1621	0.0	166.0
Розрахунками зі страхування	1625	0.0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	0.0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	422.5	428.2
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	776.6	647.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	12463.2	12890.1

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2847.1	416.6
Інші операційні доходи	2120	1931.3	3659.8
Інші доходи	2240	-	0.0
Разом доходи	2280	4778.4	4076.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	237.6	110.8
Інші операційні витрати	2180	3618.8	2422.9
Інші витрати	2270	-	0.0
Разом витрати	2285	3856.4	2533.7
Фінансовий результат до оподаткування	2290	922.0	1542.7
Податок на прибуток	2300	366.1	0.0
Чистий прибуток (збиток)	2350	555.9	1542.7

Динаміка фінансових показників

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СВІТ ЗЛАГОДИ»
Код ЄДРПОУ	23514753
Сформовано на:	27.11.2025

Фінансовий показник, тис. грн	Код	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	17	1	0	20	16
Необоротні активи	1095	20	14	10	43	34
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7019	6722	6545	6566	6578
Гроші та їх еквіваленти	1165	77	54	2220	2825	3212
Оборотні активи	1195	11068	10565	12453	12847	12853
Активи	1300	11087	10579	12463	12890	12887
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500	500	500	500	500
Власний капітал	1495	10575	10144	11687	12242	12277
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0	0	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	513	435	777	648	610
Пасиви	1900	11087	10579	12463	12890	12887
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1165	607	417	2847	4426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	203	187	111	238	335
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	2290	-113	-431	1543	922	469
Валовий прибуток (збиток)		962	419	306	2610	4091
Фінансові результати від операційної діяльності		-113	-431	1543	922	469
Чистий фінансовий результат	2350	-128	-431	1543	556	384

Анкета соціологічного опитування

Анкета розроблена для фахівців сфери фізичної культури і спорту (менеджери клубів, тренери, представники федерацій). Містить 15 питань: демографічні, закриті з шкалою Лікерта, ранжування та відкриті для якісних відповідей.

Мета: визначення ключових факторів конкурентної переваги та пріоритетів стратегічного розвитку в спортивному менеджменті. Опитування проводилося анонімно в вересні 2025 р. (n=50), методом онлайн-анкетування (Google Forms).

Анкета соціологічного спитування фахівців сфери фізичної культури і спорту

Шановні колеги!

Ми проводимо дослідження в рамках магістерської кваліфікаційної роботи за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» (освітня програма «Менеджмент у спорті») на тему «Вибір стратегії і досягнення конкурентної переваги фізкультурно-спортивних організацій» (на прикладі ТОВ «Світ Злагоди» - мережі FitCurves).

Метою опитування є визначення ключових факторів конкурентної переваги спортивних організацій в сучасних умовах України.

Ваша думка дуже важлива! Опитування анонімно, займе 7-10 хвилин. Дякуємо за участь!

Дата проведення: вересень 2025 р.

Кількість респондентів: 50 фахівців (менеджери фітнес-клубів, тренери, представники федерацій, спортивні менеджери).

Блок 1. Інформація про респондента (демографічні питання)

1. Ваша посада:

- Керівник/власник фітнес-клубу або спортивної організації
- Тренер/інструктор
- Менеджер з маркетингу/продажів у спорті
- Представник спортивної федерації/асоціації
- Інше (вказіть) _____

2. Ваш стаж роботи у сфері фізичної культури і спорту:

- До 3 років
- 3-5 років
- 6-10 років
- Понад 10 років

3. Регіон вашої діяльності:

- Київ та область
- Західна Україна
- Центральна Україна
- Східна Україна
- Південна Україна
- Онлайн/вся Україна

4. Тип організації, в якій ви працюєте:

- Фітнес-клуб/спортивний зал
- Спортивна федерація/клуб
- Освітня установа (університет, школа)
- Комерційна організація (фітнес-франшиза, обладнання)
- Інше _____

Блок 2. Оцінка факторів конкурентної переваги (основна частина)

5. Наскільки важливими, на вашу думку, є наступні фактори для досягнення конкурентної переваги спортивної організації в Україні?

(Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 - зовсім не важливо, 5 - дуже важливо)

Фактор	1	2	3	4	5
Інноваційні технології (AI, VR, онлайн-платформи)					
Якість послуг та унікальність пропозиції (програми тренувань)					
Маркетинг та брендинг (соцмережі, інфлюенсери)					
Цінова політика та доступність					
Локація та інфраструктура клубу					
Спільнота та лояльність клієнтів					
Кваліфікація персоналу (тренери, менеджери)					
Партнерства та колаборації					

6. Який з перелічених факторів, на вашу думку, є найважливішим для конкурентної переваги фітнес-клубів для жінок (наприклад, FitCurves) у 2025-2030 рр.? (оберіть один)

- Інновації та цифровізація
- Якість та унікальність програми
- Маркетинг та просування
- Ціна та доступність
- Спільнота та психологічний комфорт
- Інше (вказіть) _____

7. Наскільки актуальною є стратегія диференціації через інновації (гібридні клуби, AI-коучинг, VR-тренування) для українських фітнес-організацій?

- Дуже актуальна (обов'язково впроваджувати)
- Актуальна (бажано)

- Середньо актуальна
- Не дуже актуальна
- Зовсім не актуальна

8. Які інновації ви вважаєте найбільш перспективними для спортивних організацій України в найближчі 5 років? (можна обрати кілька)

- Онлайн-платформи та мобільні додатки
- AI-персоналізовані програми тренувань
- VR/AR-тренування
- Носимі пристрої та трекери
- Гібридні (онлайн + офлайн) формати
- Wellness-програми (психологія, харчування, відновлення)
- Інше (вказіть) _____

9. Оцініть вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність спортивних організацій в Україні (шкала 1-5):

- Війна та геополітична ситуація
- Економічна криза/інфляція
- Зростання цифрових альтернатив
- Зміна споживчих вподобань (здоров'я, wellness)
- Державна підтримка спорту

10. Які ризики ви вважаєте найбільшими для фітнес-клубів у 2025-2030 рр.? (відкрите питання)

11-15. Відкриті питання для якісного аналізу (за бажанням респондента):

11. Ваші рекомендації щодо стратегії розвитку для жіночих фітнес-клубів (наприклад, FitCurves)?

12. Які успішні приклади конкурентних переваг ви знаєте в українському спорті?

13. Чи готові ви рекомендувати інновації своїм колегам? Чому?

14. Додаткові зауваження чи пропозиції щодо теми дослідження.

15. Чи можемо ми зв'язатися з вами для уточнення відповідей (за бажанням, e-mail)?

Дякуємо за участь! Ваші відповіді допоможуть сформуванню практичних рекомендацій для спортивного менеджменту в Україні.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена проблемі вибору та реалізації конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації в умовах сучасного ринку України на прикладі ТОВ «Світ Злагоди» - ексклюзивного франчайзера мережі жіночих фітнес-клубів FitCurves.

Дослідження охоплює теоретичний аналіз конкурентних стратегій у сфері фізичної культури і спорту, оцінку фінансово-господарського стану підприємства за 2020-2024 рр., аналіз поточної стратегії фокусованої диференціації та її конкурентних переваг, а також соціологічне опитування 50 фахівців галузі.

На основі комплексного аналізу (фінансові коефіцієнти, SWOT, опитування) встановлено високу фінансову стійкість підприємства (ліквідність 21,07, відсутність боргів), лідерство в ніші жіночого фітнесу (66 клубів), але обмеження зростання через низьку цифровізацію та спад фізичного сегменту ринку (-10,05% CAGR).

Запропоновано стратегію диференціації через інновації (гібридна платформа, AI-коучинг, VR-тренування) з інвестиціями 2,5-3,4 млн грн, окупністю 1,5-2 роки та очікуваним зростанням доходу на 15-35%. Розроблено заходи впровадження та оцінено ризики.

Робота має практичну цінність для спортивних організацій, що прагнуть переходу до гібридних моделей в умовах цифрової трансформації та економічної невизначеності.

Ключові слова: конкурентна стратегія, диференціація, інновації, фітнес-індустрія, FitCurves, гібридна модель, спортивний менеджмент.

Abstract

The qualification work is devoted to the problem of selecting and implementing a competitive strategy for a physical culture and sports organization in the modern Ukrainian market, using the example of LLC «Svit Zlahody» - the exclusive franchisor of the FitCurves women's fitness club network.

The study includes a theoretical analysis of competitive strategies in the field of physical culture and sports, evaluation of the company's financial and economic condition for 2020-2024, analysis of the current focused differentiation strategy and its competitive advantages, as well as a sociological survey of 50 industry experts.

Based on comprehensive analysis (financial ratios, SWOT, survey), high financial stability of the company was established (liquidity ratio 21.07, no debt), leadership in the women's fitness niche (66 clubs), but growth limitations due to low digitalization and decline in the physical segment of the market (-10.05% CAGR).

A differentiation strategy through innovation (hybrid platform, AI coaching, VR training) is proposed with investments of UAH 2.5-3.4 million, payback period of 1.5-2 years, and expected revenue growth of 15-35%. Implementation measures and risks are developed.

The work has practical value for sports organizations aiming to transition to hybrid models amid digital transformation and economic uncertainty.

Keywords: competitive strategy, differentiation, innovation, fitness industry, FitCurves, hybrid model, sports management.