

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва та маркетингу

Кіндрат Владислав Віталійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.1
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Організаційно-економічні засади забезпечення стійкого розвитку
підприємства
(назва роботи)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва освітньої програми)

076 Підприємництво та торгівля
(шифр і назва спеціальності)

В. В. Кіндрат
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Дзьоба Олег Григорович, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

І.В. Перезовова
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Н.А. Даляк
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту _____

Кафедра підприємництва та маркетингу _____

Освітній рівень магістр _____

Спеціальність 076 Підприємство та торгівля _____

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Кіндрату Владиславу Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Організаційно-економічні засади забезпечення стійкого розвитку підприємства»

керівник роботи Дзьоба Олег Григорович, д.е.н., проф., затверджені наказом

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

вищого навчального закладу від 31.12.2024 р. № 843/7

2. Строк подання студентом роботи 15.01.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали внутрішньої звітності, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1 Теоретичні основи організаційно-економічного забезпечення стійкого розвитку підприємства, Розділ 2 Методичні підходи до оцінки організаційно-економічної стійкості підприємства, Розділ 3 Перспективи впровадження заходів для забезпечення стійкого розвитку підприємства, Висновки, Список використаних джерел, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунки, схеми, слайди

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1, 2, 3	Дзьоба Олег Григорович, д.е.н., проф.		

7. Дата видачі завдання 22.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи організаційно-економічного забезпечення стійкого розвитку підприємства	03.04.2024- 07.06.2024	виконано
2	РОЗДІЛ 2 Методичні підходи до оцінки організаційно-економічної стійкості підприємства	04.07.2024- 14.09.2024	виконано
3	РОЗДІЛ 3 Перспективи впровадження заходів для забезпечення стійкого розвитку підприємства	20.10.2024- 02.12.2024	виконано
4	Вступ	01.12.2024- 04.12.2024	виконано
5	Висновки	11.12.2024- 12.12.2024	виконано
6	Список використаних джерел	18.12.2024- 27.12.2024	виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	29.12.2024- 07.01.2025	виконано

Студент _____
(підпис)

Кіндрат В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Дзьоба О.Г.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано: «Організаційно-економічні засади забезпечення стійкого розвитку підприємства».

Актуальність даної роботи обумовлена тим, що стійкий розвиток підприємства в умовах сучасного економічного середовища є важливим напрямом, який забезпечує конкурентоспроможність, ефективність та довготривале функціонування суб'єктів господарювання. Зростаючий вплив глобалізації, економічної нестабільності, екологічних викликів та соціальної відповідальності створює необхідність розробки організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити гармонійний розвиток підприємств. Відсутність чітко визначених підходів до інтеграції принципів стійкості у практичну діяльність підприємств зумовлює потребу у наукових дослідженнях, спрямованих на вирішення цієї проблеми.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні методичних підходів, теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо забезпечення організаційно-економічної стійкості підприємств в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

Предмет дослідження – організаційно-економічні засади, механізми та інструменти, що сприяють забезпеченню стійкого розвитку підприємств.

Результатом роботи є економічне обґрунтування методичних підходів, теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо забезпечення організаційно-економічної стійкості підприємств.

Ключові слова: організаційно-економічна стійкість, конкурентоспроможність, інновації, цифрова трансформація, маркетинговий комплекс, сталий розвиток.

SUMMARY

The topic of the master's thesis was chosen as: "Organizational and Economic Principles of Ensuring Sustainable Development of an Enterprise." The relevance of this work is determined by the fact that sustainable development of an enterprise in the modern economic environment is a crucial direction that ensures competitiveness, efficiency, and long-term functioning of business entities. The growing influence of globalization, economic instability, environmental challenges, and social responsibility creates the necessity to develop organizational and economic mechanisms capable of ensuring the harmonious development of enterprises. The lack of clearly defined approaches to integrating sustainability principles into the practical activities of enterprises necessitates scientific research aimed at solving this problem.

The aim of the research is to substantiate methodological approaches, theoretical foundations, and practical recommendations for ensuring the organizational and economic sustainability of enterprises under modern challenges.

The object of the research is the processes of ensuring the sustainable development of enterprises in the modern economic environment.

The subject of the research is the organizational and economic principles, mechanisms, and tools that contribute to ensuring the sustainable development of enterprises.

The result of the work is the economic substantiation of methodological approaches, theoretical foundations, and practical recommendations for ensuring the organizational and economic sustainability of enterprises.

Keywords: organizational and economic sustainability, competitiveness, innovation, digital transformation, marketing mix, sustainable development.

ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Поняття стійкого розвитку підприємства: сутність та значення	11
1.2 Основні концепції та підходи до забезпечення стійкого розвитку	18
1.3 Роль і значення цифрової трансформації в забезпеченні стійкого розвитку підприємства	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1 Загальний огляд фітнес-індустрії в Україні	32
2.2 Аналіз впливу елементів комплексу маркетингу на стійкий розвиток підприємства	38
2.3 Дослідження цифрової зрілості підприємницьких спортивних організацій	46
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	52
3.1 Стійкість конкурентних позицій підприємницьких спортивних організацій	52
3.2 Механізм побудови системи управління стійким розвитком підприємства	58
3.3 Запровадження інноваційних інструментів для забезпечення стійкого розвитку	64
Висновки до розділу 3	72
Висновки	74
Список використаної літератури	76
Додатки	81

					МР.ПТм - 88.00.00.000 ПЗ			
Змн.	Л и	№ д о к у м .	П і д п	Д а				
Розр о б .		Кіндрат В.В.			Організаційно-економічні засади забезпечення стійкого розвитку підприємства	Л і т .	Арк.	Акрушів
Переві р .		Дзьоба О.Г.					6	80
Рецен з .		Даляк Н.А.				ІФНТУНГ, ст. гр. ПТм – 23-1		
Н. контр.		Василик О.Б.						
Затвер д .		Перевозова І.В.						

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності, екологічних викликів та посилення соціальної відповідальності, питання стійкого розвитку підприємств набуває все більшого значення. Забезпечення організаційно-економічної стійкості є ключовим напрямом, що сприяє досягненню конкурентоспроможності, підвищенню ефективності та довготривалому функціонуванню підприємств.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів і інструментів для інтеграції принципів стійкого розвитку в діяльність підприємств. Незважаючи на значний інтерес до цієї проблематики, досі залишаються відкритими питання щодо створення універсальних організаційно-економічних підходів, які враховують специфіку діяльності підприємств в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Проблематику стійкого розвитку підприємств досліджували Друкер П., який підкреслював важливість стратегічного менеджменту для забезпечення стійкості; Портер М., що розробив теорію конкурентних переваг, важливу для сталого розвитку підприємств; Елкінгтон Дж., автор концепції "потрійного результату", що інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти стійкості. В українській науці значний внесок зробили Геєць В. М., Федулова Л. І., Шепелев М. А., які досліджували економічну стабільність та інноваційні аспекти розвитку підприємств.

Значний внесок у розробку підходів до забезпечення стійкого розвитку підприємств зробили також такі вчені, як Каплан Р. та Нортон Д., які запропонували концепцію збалансованої системи показників, що дозволяє оцінювати ефективність підприємства в довгостроковій перспективі. Шумпетер Й. у своїх роботах акцентував увагу на значенні інновацій як основи для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості.

Сучасні українські дослідники, такі як Захарченко В. І., Гришова І. Ю., Скоробогатова Т. І., досліджують проблеми адаптації підприємств до умов економічної нестабільності, впровадження інноваційних стратегій та використання цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку. Крім того, акцентується увага на інтеграції екологічних і соціальних аспектів у діяльність підприємств як необхідної умови для їх ефективного функціонування в сучасному глобалізованому світі.

Вибір теми роботи, її мета та завдання обумовлені актуальністю зазначеної проблеми, а також її науково-теоретичним і практичним значенням.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні методичних підходів, теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо забезпечення організаційно-економічної стійкості підприємств в умовах сучасних викликів.

Відповідно до мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи забезпечення організаційно-економічної стійкості підприємств;
- розробити методичні підходи до оцінки стійкості підприємств;
- визначити основні чинники конкурентоспроможності;
- запропонувати механізми управління стійким розвитком організацій;
- обґрунтувати роль інноваційних інструментів у забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

Предмет дослідження – організаційно-економічні засади, механізми та інструменти, що сприяють забезпеченню стійкого розвитку підприємств.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, концепції стійкого розвитку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері організаційно-

економічного забезпечення діяльності підприємств, а також сучасні підходи до стратегічного управління, інноваційного розвитку та екологічної економіки.

Методи дослідження: метод аналізу та синтезу для дослідження теоретичних основ стійкості підприємств; системний підхід для оцінки взаємозв'язку між елементами маркетингового комплексу; статистичні методи для аналізу ринку; SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стійкість організацій; графічний метод для візуалізації результатів дослідження

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна роботи полягає в розробці теоретичних і практичних підходів до забезпечення стійкого розвитку підприємства, зокрема:

удосконалено:

- механізм управління стійким розвитком підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринку, який охоплює як соціальні, так і економічні аспекти і сприяє сталому розвитку організації, мінімізації ризиків, та підвищенню її здатності створювати цінність через систему бізнес-процесів;

набуло подальшого розвитку:

- методика оцінки стійкості підприємств з використанням моделі 7P маркетингового комплексу, що дозволяє за допомогою матриці визначення стійких позицій дослідити співвідношення ефективності та результативності діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані власниками та керівниками підприємств для розробки стратегій сталого розвитку. Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління, впровадженню інновацій та адаптації до сучасних умов ринку.

Основні положення дослідження набули практичного втілення в діяльність ФОП Павлюк Л.М. («ІнтерФіт») (Додаток В).

Апробація результатів досліджень. Наукові і практичні положення магістерської роботи були представлені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (06-07 лютого 2025 р., м. Харків) (Додаток Б).

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 57 найменування. Робота викладена на 80 сторінках, містить 4 таблиці та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття стійкого розвитку підприємства: сутність та значення

Сучасний етап розвитку економічних систем будь-якого рівня характеризується значною нестабільністю умов їх функціонування. Нестабільність проявляється як через зовнішні загрози, так і через внутрішні слабкі місця економічних систем. За таких умов будь-яка економічна система повинна володіти стійкістю, тобто здатністю зберігати напрямок свого розвитку за будь-яких умов.

Ключовим завданням менеджменту будь-якої економічної одиниці, є ефективна робота як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Це включає забезпечення позитивної динаміки діяльності та підтримання конкурентоспроможності на належному рівні [1]. Як показує економічна практика, розв'язати цю складну задачу можна лише з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації шляхом відстеження і аналізу інновацій, запроваджених конкурентами. У протилежному випадку компанія може зіштовхнутися зі стагнацією, яка поступово перейде в рецесію з погіршенням фінансових і спортивних результатів. Це стосується як окремих суб'єктів ринку, так і цілих галузей [2].

Стійкий розвиток підприємства є ключовим фактором його успіху в сучасних умовах. Це не лише спосіб забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, але й важливий внесок у розвиток суспільства та захист довкілля. Орієнтуючись на принципи стійкості, підприємства створюють основу для гармонійного розвитку економіки, екології та суспільства [3].

Інновації є ключовим фактором стійкого розвитку будь-якої організації, основою підвищення її конкурентоспроможності. Їх застосування є запорукою стійкого розвитку, що характеризується позитивною динамікою

економічних показників, адаптивністю до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також гармонізацією інтересів усіх учасників соціально-економічних відносин [6].

Криза останнього десятиліття підкреслила необхідність глибокого аналізу проблем стійкого розвитку економічних систем на всіх рівнях — від окремого підприємства до національної економіки.

У доповіді Комісії ООН поняття стійкого розвитку визначається як «розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [22].

Економічну стійкість, можна охарактеризувати як здатність елементів системи зберігати свою цілісність, зв'язки та функціональність під впливом внутрішніх і зовнішніх навантажень [21-25]. Це означає, що якщо система не розвивається і не збільшує свій економічний потенціал, її здатність адаптуватися до змін ринкових умов різко знижується.

Стійкість підприємницької структури визначається її здатністю ефективно функціонувати в умовах впливу негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розширене визначення стійкого розвитку представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Формування поняття «стійкість розвитку»

Розвиток	Стійкість
1. Об'єкт має розвиватися у прогресивному напрямі. Таке розвиток передбачає приріст ресурсів організації, підвищення ефективності діяльності.	Терміни «стійкість» означають «стабільний», «постійний у часі».
2. Об'єкт має розвиватися в інтенсивному режимі. Розвиток суб'єкта має відбуватися більшою мірою за рахунок якісних змін, а не кількісних.	
3. Основний драйвер розвитку носить ендогенний характер, тобто знаходиться всередині системи, і характеризується високою якістю управління суб'єктом.	
4. Часова орієнтація процесу розвитку має бути стратегічною, тобто перспективною.	

Джерело: [21]

Підприємницька структура по суті є складною виробничо-економічною системою, яка включає відповідні елементи або підсистеми (виробничо-технічну, фінансову, соціальну, інноваційну, ринкову). Злагоджена взаємодія цих підсистем має бути спрямована на запобігання кризовим явищам, протидію негативному впливу дестабілізуючих факторів. Саме у взаємопов'язаному функціонуванні основних і допоміжних бізнес-процесів вбачається запорука сталого розвитку будь-яких організацій.

Стійкий розвиток підприємства – це концепція, яка в сучасному світі відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та довгострокового успіху бізнесу. Вона поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, створюючи гармонійний баланс між задоволенням поточних потреб та забезпеченням можливостей для майбутніх поколінь. Поняття стійкого розвитку передбачає інтеграцію економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості, що разом формують основу для створення конкурентоспроможного та адаптивного підприємства, здатного функціонувати в умовах постійних змін ринкового середовища [9].

Сутність стійкого розвитку підприємства полягає в усвідомленому управлінні його ресурсами та процесами з урахуванням довгострокових наслідків діяльності. Економічна складова цього підходу зосереджена на досягненні фінансової стабільності, ефективному використанні капіталу, зростанні прибутковості та підвищенні конкурентоспроможності. Зокрема, підприємства, що дотримуються принципів стійкого розвитку, спрямовують свої зусилля на оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел доходу, підвищення ефективності операційних процесів та адаптацію до змін економічного середовища [12]. Усі ці аспекти сприяють створенню фінансової бази, яка є необхідною для довгострокового розвитку.

Екологічна складова стійкого розвитку акцентує увагу на необхідності мінімізації негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Це включає раціональне використання природних ресурсів, зменшення викидів

шкідливих речовин, впровадження екологічно чистих технологій та дотримання екологічних стандартів [12]. Сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують енергозберігаючі технології, використовують відновлювані джерела енергії, займаються переробкою відходів і скорочують споживання матеріальних ресурсів. Такі заходи не лише сприяють збереженню природного середовища, але й підвищують імідж підприємства серед екологічно свідомих споживачів та інвесторів.

Соціальна складова стійкого розвитку підприємства охоплює аспекти, пов'язані з покращенням умов праці, підвищенням добробуту працівників, забезпеченням їхньої професійної реалізації та участю в соціальному житті громади [13]. Підприємства, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, активно інвестують у розвиток своїх працівників, створюють безпечні та комфортні умови праці, впроваджують політику рівних можливостей, підтримують локальні громади та сприяють вирішенню соціальних проблем. Це не лише підвищує мотивацію працівників і лояльність до роботодавця, але й формує позитивний образ підприємства в суспільстві.

Значення стійкого розвитку для підприємства полягає в його здатності забезпечувати конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість у довгостроковій перспективі. По-перше, стійкий розвиток сприяє зміцненню репутації підприємства, що є важливим фактором для залучення інвесторів, партнерів та споживачів. Компанії, які впроваджують принципи стійкості, частіше викликають довіру серед клієнтів завдяки своїй відповідальності та прозорості. По-друге, орієнтація на екологічні та соціальні стандарти дозволяє знизити ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві, санкціями за недотримання екологічних норм або зниженням довіри з боку громадськості [14].

Окрім цього, стійкий розвиток сприяє інноваційності, оскільки підприємства змушені впроваджувати нові підходи до управління ресурсами, розробляти новітні продукти та вдосконалювати виробничі процеси.

Інноваційна діяльність не лише підвищує ефективність роботи підприємства, але й відкриває нові ринкові можливості. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність підприємства, що є критично важливим в умовах нестабільної економіки та зростаючої конкуренції.

Ще одним важливим аспектом є соціальна лояльність [14]. Підприємства, які враховують інтереси працівників, клієнтів та громадськості, формують позитивний імідж у суспільстві. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри до компанії, зміцненню її бренду та збільшенню клієнтської бази. Така стратегія є важливим чинником для забезпечення успіху на ринку.

Беручи до уваги структурні складові, економічну стійкість підприємницьких структур можна розглядати за такими напрямками: виробничо-технічна, фінансова, соціальна, інноваційна та ринкова стійкості [13-15].

Існують різні напрями економічної теорії, що передбачають моделі сутності та факторів стійкості економіки. По-перше, це неокласичний напрям, в рамках якого передбачається підвищення ефективності діяльності економічних агентів за рахунок безбар'єрного середовища підприємництва. По-друге, це інституціоналізм, що передбачає створення системи ефективних інститутів і, перш за все, забезпечення прав власності. По-третє, це еволюційний напрям, що передбачає поведінкові рутини та генетичні механізми передачі ознак наступним поколінням агентів. І, по-четверте, це новий напрям економічної думки — системна економічна теорія, в рамках якої поняття стійкості органічно вплетене в системну парадигму розвитку економіки (під системою розуміється локалізована в часі та/або просторі відносно стійка частина соціально-економічного континууму, що має зовнішню цілісність і внутрішнє різноманіття) [17-21]. З точки зору відомого дослідника, представника системного напрямку економічної думки Г.Б. Клейнера, з яким не можна не погодитися, економічна динаміка є чередуванням кризових, посткризових, міжкризових та предкризових

періодів, а стійкість є передбачуваністю та частковою регульованістю діяльності цих чотирьох стадій, досяжною за рахунок прийняття релевантних стратегічних рішень щодо підтримки тих чи інших підсистем [28].

Характер соціально-економічного розвитку в економічному просторі характеризується як зигзагоподібний, в економічному часі — як оборотно поступальний, по суті — циклічний. Тому основною стратегічною метою економічної політики є забезпечення еволюційної траєкторії розвитку [27].

Розглянувши деякі погляди дослідників на проблеми стійкого розвитку, можна доповнити їх і дати наступне визначення поняття. На наш погляд, під стійким розвитком слід розуміти стан економічної системи, що характеризується позитивною динамікою основних економічних показників діяльності, адаптивністю до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, гармонізацією інтересів усіх учасників соціально-економічних відносин.

Ключовою умовою сталого розвитку економічної системи є рівень її інноваційної активності, обумовлений не лише ідейними проектами, але й реальною реалізацією та адаптацією цих проектів у середовище системи [16].

В нашій країні останні роки три головні проблеми лякають і дратують населення — корупція, «розгром» економіки та руйнування традиційних цінностей. Це говорить про те, що соціально-економічна модель, яка діяла в нашій країні протягом 20 років, підійшла до природного кінця. Стоячи на порозі вибору альтернативи, треба чітко розуміти, що без активного втручання держави як з політичної, економічної, так і з соціальної точки зору не обійтись. В свою чергу, державі давно пора чітко зрозуміти, що метою будь-якого «бізнесу» є отримання максимальної вигоди, отже, всі звинувачення бізнес-сектора в тому, що він самотійно не проводить модернізацію виробництва і не здійснює активної інноваційної діяльності, — це нічого інше, як перекладання відповідальності.

Підсумком регулювання економіки з боку держави є виникнення певних рамок, в яких діють усі учасники ринку незалежно від масштабів. При

цьому таке регулювання, як правило, в реальності здійснюється з огляду на інтереси пануючої еліти, і не завжди забезпечує узгодженість інтересів, а отже і стійкий розвиток. Таким чином, гармонізація соціально-економічних інтересів різних суб'єктів повинна забезпечувати, на наш погляд, стійкість розвитку і проявлятися у вигляді позитивних синергетичних ефектів, що виникають на всіх рівнях взаємодії [4].

Розвиток економіки протікає хвилеподібно, але в рамках економіки повинно мати місце єдине висхідне рух. Однак формування стійкої конкурентоспроможної економічної системи є важливим напрямком наукових досліджень, оскільки досі питання про основні причини і фактори зростання, достатнього рівня конкурентоспроможності та розвитку залишається достатньо відкритим.

Формування підприємницького середовища, орієнтованого на стійкий розвиток, передбачає [15]:

1. Розкриття змісту системи економічних відносин, що виникають в процесі розвитку та функціонування підприємницької структури як відкритої цілеспрямованої системи, що змінює саму себе, а також впливає на своє транзакційне середовище, зовнішнє середовище і отримує вплив ззовні;

2. Встановлення ролі підприємця-інноватора та системи економічних відносин, пов'язаних з виникненням та впровадженням інновацій в процесі життєдіяльності підприємницької структури.

Згідно з М. Портером [34], еволюційний характер розвитку всіх успішних компаній виявляється однаковим, незважаючи на те, що кожна компанія розробляє та застосовує власну стратегію. Конкурентні переваги можна створити тільки через інновації, при цьому інновації розуміються в найширшому сенсі — від нових технологій і продуктів до нових методів ведення господарства та бізнесу. Після створення конкурентних переваг через інновації, утримати їх можна лише через постійні вдосконалення. Як тільки підприємницька структура припиняє впровадження та удосконалення інновацій, конкуренти відразу ж і обов'язково обійдуть її в своєму розвитку.

Інновації є основою розвитку конкурентоспроможних підприємницьких систем.

Як господарюючий суб'єкт бізнесу, для підприємця характерний особливий тип поведінки, пов'язаний з пошуком нових можливостей отримання прибутку, тих ніш, які ще не помічені конкурентами. Саме такої думки дотримується Ф. Хайек [23], визначаючи залежність підприємницького доходу від двох важливих факторів — конфіденційного і спеціалізованого особистого знання. Саме конфіденційна інформація дозволяє економічним суб'єктам судити про свої шанси та конкурентні переваги. Спеціалізоване особисте знання є власним ресурсом підприємця, що використовується як фактор досягнення підприємницького успіху.

Таким чином, стійкий розвиток підприємства є багатовимірним процесом, що включає економічні, екологічні та соціальні аспекти, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування компанії в довгостроковій перспективі. Це не лише інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу, але й ключ до створення позитивного впливу на суспільство та довкілля. Орієнтація на принципи стійкості дозволяє підприємствам будувати надійну основу для свого майбутнього розвитку, створюючи гармонійний баланс між економічною вигодою, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю.

1.2 Основні концепції та підходи до забезпечення стійкого розвитку

Стійкий розвиток є складним багатовимірним процесом, що забезпечує гармонійний баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами розвитку. Його впровадження вимагає застосування низки концепцій та стратегій, які дозволяють бізнесу інтегрувати принципи стійкості у свою діяльність. Нижче розглянемо основні концепції та підходи з прикладами їх реалізації, а також наведемо посилання на наукові джерела для

глибшого ознайомлення.

Основні концепції стійкого розвитку:

1. Трикутник стійкого розвитку ("Triple Bottom Line") Ця концепція передбачає досягнення рівноваги між трьома складовими: економічною, екологічною та соціальною. Основна ідея полягає в тому, що бізнес повинен генерувати прибуток, мінімізуючи негативний вплив на природу та сприяючи соціальному добробуту. Компанія Unilever успішно інтегрує стійкі практики у виробничі процеси, зменшуючи викиди вуглецю та впроваджуючи програми підтримки місцевих громад [30-32].

2. Кругова економіка ("Circular Economy") Модель кругової економіки базується на зменшенні кількості відходів, повторному використанні матеріалів та максимальній ефективності ресурсів. Це дозволяє зменшити екологічний вплив і витрати. Компанія Philips запровадила програму "Circular Lighting", яка пропонує освітлення як послугу, а не як продукт. Лампи переробляються після закінчення терміну їх служби [41].

3. Екологічні інновації ("Eco-Innovation") Екологічні інновації включають впровадження нових технологій, що сприяють зменшенню впливу на довкілля. Ця концепція є ключовою для компаній, які хочуть залишатися конкурентоспроможними в умовах посилення екологічного регулювання. Toyota інвестує в розробку гібридних автомобілів, таких як Prius, що значно знижують споживання палива та рівень викидів [35].

4. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) Ця концепція підкреслює необхідність етичної поведінки бізнесу, спрямованої на підтримку суспільства та вирішення соціальних проблем. Starbucks активно інвестує в освітні програми для фермерів кави, забезпечуючи справедливі ціни за їхню продукцію [33].

5. Стійкі бізнес-моделі ("Sustainable Business Models") Ці моделі спрямовані на створення економічної, соціальної та екологічної цінності одночасно. Вони базуються на інноваціях, що сприяють довгостроковій конкурентоспроможності. Patagonia використовує перероблені матеріали у

виробництві одягу та пропонує послуги з ремонту, заохочуючи споживачів продовжувати термін служби своїх речей [32].

Підходи до забезпечення стійкого розвитку

1. Системний підхід Цей підхід охоплює комплексний аналіз усіх процесів і взаємозв'язків у діяльності підприємства. Він дозволяє враховувати довгострокові наслідки рішень. Ikea застосовує системний підхід, враховуючи вплив кожного етапу виробництва на довкілля, від джерел сировини до утилізації меблів [21].

2. Стратегічний підхід Цей підхід включає розробку довгострокових стратегій, що забезпечують інтеграцію принципів стійкого розвитку в бізнес-моделі. Nestlé розробляє стратегії зі зниження споживання води у своїх виробничих процесах та підтримки локальних фермерів [25].

3. Партисипативний підхід Цей підхід залучає всі зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень, включаючи працівників, громади та уряд. Tesla залучає споживачів і партнерів до обговорення нових рішень, що сприяють розвитку екологічного транспорту [23].

4. Освітній підхід Підприємства інвестують у підвищення екологічної свідомості працівників і споживачів. Levi's реалізує кампанії з інформування про важливість економії води при пранні джинсів [23].

Стійкий розвиток є критично важливим для сучасного бізнесу, оскільки дозволяє поєднати економічну вигоду, екологічну відповідальність і соціальну справедливість. Успішне впровадження стійких практик потребує системного підходу, стратегічного планування, інноваційних рішень та залучення всіх зацікавлених сторін. Приклади компаній, які впроваджують ці концепції, демонструють, що стійкість є не лише етичним, але й економічно виправданим підходом.

Роль організаційно-економічних засад у забезпеченні стійкого розвитку підприємства є ключовою, оскільки ці засади створюють основу для інтеграції принципів стійкості в усі аспекти діяльності підприємства. У сучасних умовах бізнес-діяльність стикається з викликами глобалізації,

екологічними проблемами та зростаючими очікуваннями суспільства щодо корпоративної соціальної відповідальності. Організаційно-економічні засади забезпечують стратегічний, управлінський та операційний інструментарій для ефективного функціонування підприємства в цих умовах, сприяючи досягненню балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю [21].

Організаційно-економічні засади охоплюють низку важливих елементів, які взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стійкого розвитку підприємства. Першим із цих елементів є стратегічне планування, яке забезпечує довгострокове бачення розвитку підприємства та інтегрує принципи стійкості у всі бізнес-процеси. Стратегічне планування включає формулювання місії, яка базується на відповідальності перед суспільством та природним середовищем, визначення пріоритетів щодо впровадження екологічних інновацій і соціальних ініціатив. Наприклад, корпорація Toyota використовує стратегічний підхід, включаючи в свою місію розробку екологічно чистих транспортних засобів, таких як гібридні автомобілі, що знижують викиди CO₂ [27].

Другим важливим елементом є економічна ефективність, яка забезпечується за рахунок оптимізації ресурсів, зниження витрат і підвищення продуктивності. Економічні механізми включають впровадження інноваційних технологій, які зменшують використання енергоресурсів та матеріалів, а також мінімізацію відходів. Наприклад, впровадження принципів кругової економіки дозволяє підприємствам переробляти матеріали та використовувати відходи як ресурси для виробництва. Компанія Philips, наприклад, застосовує модель «освітлення як послуга», де обладнання після використання повертається на переробку [37].

Організаційний аспект також відіграє важливу роль. Ефективна організаційна структура сприяє адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та швидкому впровадженню стійких рішень. Гнучкі організаційні моделі дозволяють інтегрувати інновації та ефективно

управляти змінами. Наприклад, компанії, які впроваджують системний підхід до управління, створюють міжфункціональні команди, які займаються розробкою та реалізацією стійких ініціатив [7].

Фінансове забезпечення також є невід'ємною частиною організаційно-економічних засад стійкого розвитку. Фінансові інструменти включають залучення інвестицій у проекти, пов'язані зі стійкістю, використання екологічно орієнтованих кредитів та грантів, а також формування «зелених облігацій». Наприклад, компанії, які випускають «зелені облігації», використовують отримані кошти для фінансування проектів, спрямованих на зменшення екологічного впливу, таких як будівництво вітрових електростанцій.

Одним із ключових елементів є впровадження інновацій, які забезпечують підприємству конкурентні переваги та сприяють досягненню стійкого розвитку. Інновації можуть бути як технологічними (наприклад, використання відновлюваних джерел енергії), так і організаційними (наприклад, нові моделі співпраці з постачальниками та клієнтами). Наприклад, компанія Tesla використовує технологічні інновації для створення електромобілів, що не лише сприяє зниженню залежності від викопного палива, але й створює новий стандарт у галузі транспорту.

Важливу роль відіграє і корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка є складовою організаційно-економічних засад стійкого розвитку. КСВ охоплює програми підтримки місцевих громад, забезпечення справедливих умов праці та захисту прав людини [29]. Компанії, що активно інвестують у соціальні проекти, підвищують свою репутацію серед споживачів та інвесторів, що, своєю чергою, сприяє зміцненню їхньої позиції на ринку. Наприклад, Starbucks реалізує програми підтримки фермерів, які забезпечують стійкі методи вирощування кави.

Моніторинг і оцінка результатів є ще одним важливим компонентом організаційно-економічних засад. Для забезпечення ефективності впроваджених ініціатив підприємства використовують системи оцінки

стійкості, такі як показники ESG (екологічні, соціальні та управлінські критерії). Це дозволяє не лише оцінювати прогрес у досягненні стійкого розвитку, але й виявляти області для вдосконалення [21]. Наприклад, багато глобальних компаній, таких як Microsoft, використовують звіти про стійкість, які публікуються щорічно.

На практиці ці засади дозволяють підприємствам досягати гармонійного розвитку, орієнтуючись на потреби сучасності та майбутніх поколінь. Застосування організаційно-економічних засад дає можливість підприємствам не лише мінімізувати ризики, але й отримати нові можливості для зростання, зміцнити репутацію та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином, інтеграція принципів стійкого розвитку в організаційно-економічні механізми підприємства є ключовою умовою для його успішного функціонування у сучасних реаліях.

1.3 Роль і значення цифрової трансформації в забезпеченні стійкого розвитку підприємства

Якісні зміни в економіці та суспільстві ставлять на порядок денний питання не лише аналізу ефективності діяльності підприємств, але й оцінки впливу рівня цифровізації бізнесу на всі бізнес-процеси економічного суб'єкта. Впровадження нових технологій та інформаційних платформ спрямоване на зменшення трансакційних витрат та забезпечує більш безпосередню та оперативну взаємодію менеджменту підприємств з господарюючими суб'єктами, державними органами та фізичними особами. Взаємодія, що базується на мережевих сервісах, формує електронну та/або цифрову економіку. Впровадження цифрових платформ, що ґрунтуються на загальному використанні сучасних ІТ-технологій (від Інтернету речей до технологій електронного урядування), проковує наступ нового етапу управління виробництвом товарів та послуг [15].

Сучасна економіка безперервно вдосконалюється: нові моделі управління, продукти та системи постійно покращуються, модернізуються та винаходяться. Цей прогрес охоплює не тільки глобальний рівень, але й рівень окремих країн, підприємств та навіть відділів у компаніях. Всеохоплююче прагнення до розвитку безпосередньо пов'язане з концепцією «цифровізації». За словами більшості експертів, основною проблемою дослідження явищ цифровізації та трансформації є відсутність розробленої методологічної бази.

Основна частина досліджень і розробок є проектами, що реалізуються в рамках консалтингової організації, компанії або галузі. Елементи цифрової трансформації, рушійні сили та бар'єри, створення вартості завдяки цифровій трансформації — ці та інші суміжні теми активно обговорюються в академічному середовищі останні 20–25 років [20].

Цифрова трансформація бізнесу призводить до значних змін у більш ніж 50% різних галузей, переглядаючи модель взаємодії між учасниками та зацікавленими сторонами, що підвищує їх ефективність, оптимізує обробку інформації та прискорює виробничі процеси [24].

Поняття цифрової трансформації підприємства пов'язане з впровадженням нових технологій, які стали доступні для бізнесу в останні роки, таких як аналітика великих даних, машинне навчання, штучний інтелект, роботизація, доповнена реальність, Інтернет речей (IoT), 3D-друк та хмарні обчислення. Розвиток цього напрямку зумовлений зниженням вартості технологій, збільшенням обчислювальних потужностей та підвищенням доступності високошвидкісної передачі даних [24].

Економічну сутність концепції цифрової трансформації, а також пов'язаних термінів, таких як цифрова економіка, «Індустрія 4.0», «Економіка 4.0», цифровізація та оцифровка, необхідно розкривати, враховуючи ряд взаємопов'язаних термінів. У цьому зв'язку важливо послідовно дослідити кожне з цих понять, визначаючи конкретну послідовність процесів і явищ, а також проводячи їх розмежування. Це дозволить дати самостійне визначення цифрової трансформації, яке відобразить позицію автора та

використовуватиметься як одне з ключових переваг для учасників екосистеми [15].

Цифрова економіка є суттєвим трендом як для держави, так і для бізнесу, але її розвиток не піддається строгому алгоритму. На глобальному рівні економісти, підприємці та IT-спеціалісти активно працюють над новими технологіями та моделями переходу до цифрової економіки, і на сьогоднішній день ще немає єдиного розуміння цього терміну.

Експерти виділяють цифрові технології, включаючи обробку різноманітної інформації, в тому числі персональної, як основу розвитку цифрової економіки. Вони вважають, що тільки при широкому використанні даних і їх відкритості можна повністю задовольнити потреби споживачів і досягти максимальної прозорості процесів [31].

Основними характеристиками інформаційно-цифрової економіки є її глобальний характер і робота з неосяжними благами, такими як ідеї, інформація та взаємозв'язки. Мережеві принципи координації ринків і суспільства виступають основоположними принципами цього типу економіки.

Цифрова економіка включає в себе використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, розподілені дані, Інтернет речей, блокчейн, майнінгові центри, великі дані, хмарне зберігання, цифрові платформи та технології 3D- та 4D-друку. Ці технології, пов'язані з четвертою промисловою революцією, стають технологічною основою цифрової економіки.

Цифрову трансформацію зазвичай розглядають як один із результатів цифровізації. Таким чином, не кожна цифровізація діяльності веде до цифрової трансформації. Вчені погоджуються, що цифрова трансформація має місце лише тоді, коли процес змінюється кардинально, тобто коли ефект від змін становить більше 80%. Інші результати зазвичай відносять до звичайної цифровізації [20].

Прагнення до впровадження цифрових технологій обумовлено як внутрішніми потребами компаній, так і зовнішніми факторами, такими як розвиток ринку, посилення конкуренції та зміни в законодавстві. Сучасні компанії, особливо великі, піддаються всебічному регулюванню з боку різних суб'єктів:

1. Держава посилює антикорупційне законодавство та підвищує вимоги до прозорості ведення бізнесу. Ці заходи спрямовані на збільшення інформаційної відкритості компаній, що допомагає підвищити їх репутацію та підтримує принципи сталого розвитку бізнесу.

2. Акціонери та інвестори зацікавлені в збільшенні відкритості процесів, ефективності та стабільності компанії, оскільки це пов'язано з їх економічними інтересами.

3. Партнери (постачальники та підрядники) також проявляють особливий інтерес до сталості та прозорості компанії, оскільки вони ризикують не лише фінансовими втратами, але й шкодою своїй репутації через співпрацю з ненадійними організаціями [24].

Таким чином, усі перераховані сторони зацікавлені в розвитку цифровізації бізнес-процесів компанії, оскільки для її розвитку необхідно використовувати дані та забезпечувати їх відкритість. Підвищення відкритості дозволяє всім зацікавленим сторонам отримувати необхідну інформацію, що зменшує ймовірність її фальсифікації.

Обґрунтовуючи вищезазначене, можна дати таке визначення процесу цифровізації:

Цифровізація – це глибока трансформація бізнесу на всіх рівнях створення вартості на основі використання цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів і управління з метою спрощення взаємодії з споживачами, працівниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами [15].

Аналіз джерел дозволяє зробити наступні висновки:

1. Цифровізація є ключовим етапом переходу до цифрової трансформації та формування цифрової економіки. На цій стадії відбувається

суттєве покращення компанії як у плані виробничих процесів та управління, так і щодо відкритості та прозорості.

2. Наукова література пропонує різні підходи до визначення цифровізації, однак їх загальною ідеєю є акцент на якісних характеристиках. Важливими є ефективне використання ресурсів, створення оптимальної структури управління та високий рівень корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Компанія повинна прагнути не лише до мінімізації витрат і максимізації прибутку, а й дбати про своїх співробітників і суспільство. Технології, що впроваджуються в процес, повинні бути екологічно безпечними та прозорими, з урахуванням захисту прав і дотримання законів. Іншими словами, важливо дотримуватись принципів сталого розвитку.

До загальних рис досліджуваного явища цифровізації можна віднести такі [24]:

- Цифровізація як засіб для цифрової трансформації включає впровадження ІТ-розробок, цифрових рішень і платформ взаємодії.
- Ступінь цифровізації залежить від потреб та можливостей компанії, що включає як фінансові, так і інтелектуальні аспекти.
- Необхідність цифровізації обумовлена як зовнішніми факторами (такими як розвиток ринку, технологій та конкуренції), так і внутрішніми цілями організації (створення можливостей для додаткового доходу або розробка унікального продукту).

На перший план виходить координація процесів та створення динамічної системи управління. Підтримка цифрових тенденцій не є просто модним трендом, а є необхідністю для компанії, що прагне забезпечити стійке становище на ринку. Це впровадження сучасних технологій в корпоративну діяльність.

На етапі цифровізації компанії впроваджують електронні технології для заміни традиційних процесів, що дозволяє підвищити ефективність, зменшити залежність від паперової документації і автоматизувати базові

операції. Однак цифровізація, хоча й є важливим кроком, не дає компаніям повного набору інструментів для адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища, тому цифрова трансформація є невід'ємним розвитком після етапу цифровізації. На цьому етапі компанії намагаються не лише підвищити ефективність поточних операцій, а й створити нові цифрові стратегії, здатні адаптуватися до динамічних вимог ринку.

Цифрова трансформація є більш глибоким процесом, ніж просто збільшення цифрового присутності. Вона включає зміни в організаційній культурі, бізнес-процесах, технологічній інфраструктурі та взаємодії з клієнтами [20]. Цей комплексний процес вимагає стратегічного планування для визначення найкращих способів інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії.

Ключові аспекти цифрової трансформації включають використання передових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні обчислення та інтернет речей.

Цифрова трансформація компанії вимагає фундаментальних організаційних змін. За словами експертів з Boston Consulting Group, "цифрова трансформація вимагає впровадження культури, яка підтримує зміни і одночасно дозволяє реалізувати всебічну стратегію компанії". Особливу увагу слід приділяти клієнтам та їх потребам [26].

Цифрова трансформація — це технічно складний процес, і існує безліч прикладів спроб цифрової трансформації, які не увінчались успіхом. Компанії витрачають мільйони на трансформаційні проекти, але вони не завжди дають очікувані результати. Причини таких невдач можуть включати:

1. Неадекватне управління змінами: Відсутність ефективного планування змін та інвестицій може призвести до провалу будь-якої великої ініціативи. Проекти трансформації потребують чітко продуманого плану комунікації та навчання.

2. Відсутність підтримки з боку керівництва: Справжня цифрова трансформація зачіпає всі аспекти організації, і підтримка вищого керівництва є вирішальною для успіху.

3. Дефіцит талантів: Набір навичок, необхідних для цифрової трансформації, змінився за останні кілька років. Для ефективної роботи потрібні фахівці в галузі розробки додатків, аналізу даних, Інтернету речей та інших технологій.

Крім того, важливою складовою успішної цифрової трансформації є культура та внутрішнє середовище компанії. Кожна організація є унікальною в культурному плані, і для досягнення успіху потрібно розвивати певні культурні особливості. Найкращим підходом часто є удосконалення існуючих процесів, а не їх повне переосмислення. Необхідно підтримувати ті культурні аспекти, які можуть пришвидшити трансформацію.

Тоні Колон у своїй роботі виділяє п'ять характеристик, які організації повинні прийняти для успішної цифрової трансформації [39]:

1. Одержимість покупцем: Усі зусилля та дії повинні бути спрямовані на створення цінності для клієнта.

2. Спільна робота: Створення можливостей для роботи через крос-функціональні команди.

3. Відповідальність та гнучкість: Здатність швидко адаптуватися та навчатися новим процесам, структурам, стратегіям та технологіям.

4. Прозорість та відкритість: Люди відчують себе в безпеці, коли можуть відкрито ділитися ідеями, а керівництво чітко комунікує стратегію та пріоритети.

5. Готовність до ризику та інновацій: Розуміння того, що продумані ризику та здатність вчитися на помилках сприяють інноваціям.

Крім того, до частих елементів цифрової трансформації відносяться:

- Досвід роботи з клієнтами
- Оперативна маневреність
- Культура та лідерство

- Забезпечення робочої сили
- Інтеграція цифрових технологій

Популярні та часто впроваджувані елементи цифрових трансформацій включають:

1. Розвиток Інтернету речей (IoT): IoT інтегрує фізичний і цифровий світи, зменшує дублювання функцій, стирає межі між галузями та знижує непроизводчі витрати.

2. Аналіз Big Data та штучний інтелект (ШІ): Ці технології відкривають нові можливості для партнерств і рішень, які раніше були неможливі.

3. Розвинута аналітика та машинне навчання: Програми та сервіси, що використовують ШІ, здатні пропонувати товари за особистими уподобаннями, видавати кредити, проводити співбесіди, діагностувати стан здоров'я та виконувати інші функції, які раніше були притаманні лише людині.

У підсумку, слід зазначити, що цифрова економіка є невід'ємною частиною стійкого розвитку сучасного бізнесу та суспільства, де ключову роль відіграють цифрові технології, дані та інновації.

Висновки до розділу 1

1. Стійкий розвиток підприємства є ключовим фактором успішного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності в сучасних нестабільних умовах економічного середовища. Він включає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів.

2. Інновації відіграють центральну роль у забезпеченні стійкого розвитку, оскільки вони сприяють адаптивності підприємств до змін, підвищенню конкурентоспроможності та збереженню стабільної динаміки діяльності.

3. Концепція стійкого розвитку включає орієнтацію на гармонізацію інтересів усіх учасників економічних відносин, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підтримку соціальної справедливості.

4. Економічна стійкість підприємства характеризується його здатністю ефективно функціонувати за умов впливу негативних внутрішніх та зовнішніх чинників, що є можливим завдяки стратегічному плануванню, оптимізації ресурсів та впровадженню екологічно орієнтованих технологій.

5. Основні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємств включають системний, стратегічний, партисипативний та освітній підходи, кожен із яких сприяє інтеграції принципів стійкості в бізнес-процеси.

6. Цифрова трансформація стала невід'ємною складовою стійкого розвитку підприємств, адже впровадження цифрових технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат, забезпеченню прозорості діяльності та інтеграції з ринковими умовами.

7. Рівень інноваційної активності є основним чинником, що визначає стійкість підприємства, оскільки дозволяє забезпечити економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну лояльність.

8. Для забезпечення стійкого розвитку необхідно враховувати не лише економічні аспекти, а й екологічні та соціальні зобов'язання підприємства перед суспільством, що формує його репутацію та довіру з боку зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальний огляд фітнес-індустрії в Україні

Фітнес-індустрія в Україні почала формуватися лише на початку 2000-х років. На той час фітнес-клуби функціонували виключно у великих містах, причому далеко не в кожному. Перші такі заклади з'явилися в Києві, серед яких «КСК», «Акваріум» та «Фаворит». У наступні роки відзначалося поступове зростання кількості фітнес-клубів, мереж і центрів.

До 2000-х років вакансію фітнес-інструктора могли обійняти лише особи з профільною вищою освітою. Претенденти проходили суворий конкурсний відбір, а наявність диплома була обов'язковою умовою. Сучасна ситуація змінилася: наразі тренером може стати майже кожен, хто пройшов відповідні курси і має належну фізичну форму.

Тривалість таких курсів зазвичай не перевищує шести місяців, після чого учасники отримують сертифікат. Однак виникають сумніви щодо кваліфікації тренерів без практичного досвіду, що викликає недовіру серед клієнтів. Ключовим є питання безпечності тренувального процесу, адже споживачі очікують досягнення результатів без ризику травм або негативних наслідків.

У 2005 році попит на фітнес-послуги в Україні значно зріс, що зумовило появу значної кількості нових закладів у різних регіонах країни. Ринок почав стрімко розвиватися, охоплюючи різноманітні сегменти – від бюджетних варіантів до преміум-класу. Сьогодні фітнес-індустрія демонструє високу перспективність, що зумовлено збільшенням клієнтської бази, вдосконаленням якості послуг і покращенням маркетингових стратегій.

Важливим фактором залучення нових клієнтів, зокрема з невеликих міст, є ефективна рекламна кампанія, яка акцентує увагу на перевагах фітнесу. Основними аргументами є:

- підтримання фізичної форми;
- зміцнення здоров'я;
- розвиток витривалості та гнучкості;
- покращення психологічного стану.

Фітнес-індустрія є однією з найбільш перспективних сфер послуг, що пов'язано з глобальною популяризацією здорового способу життя. Цей тренд передбачає правильне харчування, відмову від шкідливих звичок і регулярну фізичну активність. Фітнес, як складова масової фізичної культури, спрямований на покращення фізичного стану, підвищення гнучкості, витривалості та корекцію ваги.

Ринок фітнес-послуг в Україні сегментується за ціновою політикою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Сегментація ринку фітнес-послуг за ціновою політикою

Ціновий сегмент Вартість річного абонементу

Високий	26 000–55 000 грн
Середній	11 000–25 000 грн
Низький	4 000–10 000 грн

Джерело: [11]

Аналіз клієнтської бази показує, що найактивнішою віковою групою є молодь віком 20–29 років. Водночас спостерігається зростання попиту серед осіб старшого віку. На споживачів старших 40 років припадає значна частка клієнтів, а протягом найближчих 10 років очікується розробка спеціалізованих програм для осіб віком 50+ (рис.2.1).

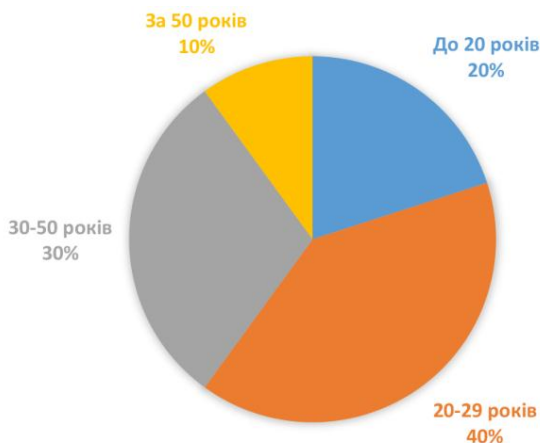


Рисунок 2.1 - Віковий сегмент

Джерело: складено автором

Особи до 20 років, як правило, займаються у фітнес-клубах економ-класу через обмежені фінансові можливості. Споживачі віком 20–29 років здебільшого обирають середній ціновий сегмент. Натомість клієнти старше 40 років орієнтуються на якість послуг, зручність розташування клубу та професіоналізм тренерів, незалежно від вартості абонементу.

Український ринок фітнес-послуг включає як мережеві, так і незалежні клуби. Попри поширену думку про домінування мережевих закладів, практика демонструє їх приблизно рівне співвідношення з немережевими (рис. 2.2).

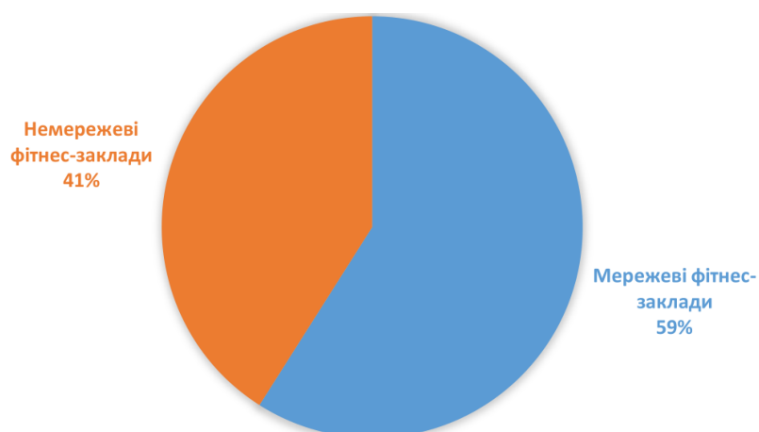


Рисунок 2.2 - Співвідношення мережевих та немережевих фітнес-клубів в Україні, %

Джерело:[11]

Аналіз споживчих характеристик і потреб дозволяє визначити ключові пріоритети клієнтів та окреслити перспективи подальшого розвитку фітнес-індустрії в Україні.

До п'ятірки найбільших мережевих фітнес-клубів в Україні входять такі представники: FitCurves, SportLife, Малібу, АтлетіКо, PulseGym. Ці клуби задовольняють більшість вимог: наявність добре обладнаного SPA-салону з широким спектром послуг, соляріїв, різних видів саун, просторих залів для сайклінгу, басейнів, сквош-кортів, залів для настільного тенісу й бадмінтону, дитячих кімнат та клубів, паркінгу тощо [11]. Престижність члена фітнес-клубу впливає не лише на фізичне здоров'я. Хоча основна мета – заняття фітнесом, клуби активно оснащують зали сучасним спортивним обладнанням, постійно розширюючи перелік послуг та запрошуюючи висококваліфікованих тренерів.

Аналіз розподілу ринку серед ТОП-5 мережевих клубів свідчить, що FitCurves займає 43% від загальної кількості клубів, тоді як SportLife є лідером за площею приміщень (78%). Завдяки просторим залам, які перевищують 5000 м², клієнти SportLife відзначають комфорт і зручність занять. Київ, де фітнес-індустрія отримала свій початок, залишається лідером за рівнем розвитку цього сектору в Україні.

На рис. 2.3 можна побачити, що 43% всіх клубів серед ТОП-5 мереж належать «FitCurves», а 78% площ серед ТОП-5 мереж займає «SportLife». Останній є лідером за середньою площею клубу серед ТОП-5, де клуби мають площу понад 5000 м², що забезпечує клієнтам комфортне і впевнене перебування. Розвиток фітнес-індустрії почався в Києві, який на сьогодні є лідером в Україні у цій сфері, надаючи найбільшу кількість фітнес-послуг.

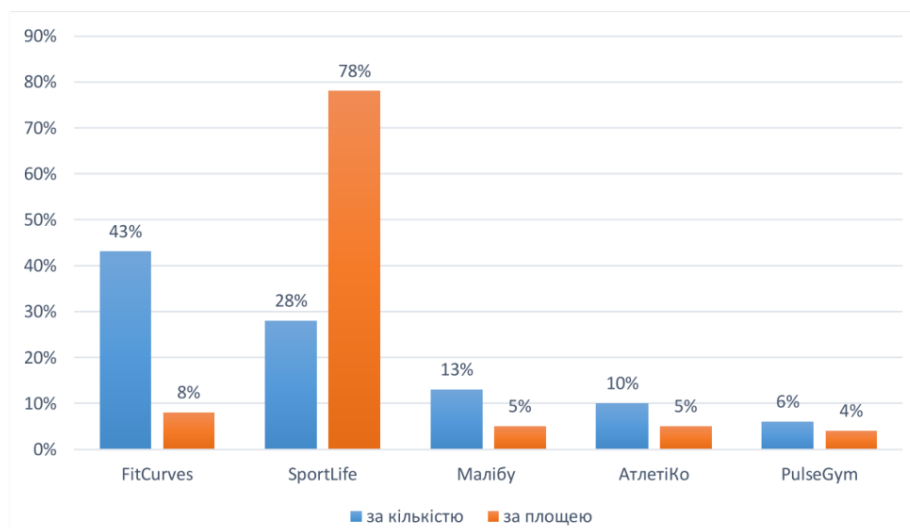


Рисунок 2.3 - Структура розподілу клубів Топ 5 мереж, %

Джерело:[11]

Нині споживчі інтереси займають важливу позицію: люди не готові витратити великі кошти на низькоякісні послуги, особливо після пандемії. Багато хто сумнівається у необхідності відвідування спортзалу, якщо можна тренуватися вдома або на свіжому повітрі. Також вони турбуються про можливість введення локдауну, що може зробити абонемент марним. Тому важливими факторами є ціна, доступність та якість послуг (рис. 2.4).

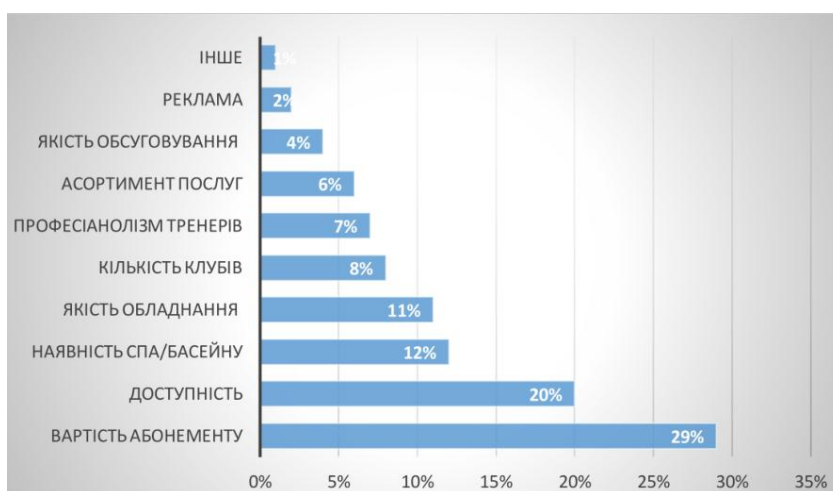


Рисунок 2.4 - Споживчі інтереси, %

Джерело:[11]

Ринок фітнесу в Україні є конкурентним, особливо у великих містах, де дрібні клуби часто не витримують конкуренції. У малих містах такого явища поки що немає. Фітнес-клуби складають 56% ринку, фітнес-студії — 10%, клуби бойових мистецтв та пілатес-студії — 9%, жіночі клуби — 7%, йога-студії та студії танців — по 3%, басейни — 2%. Ринок фітнесу в Україні все ще на стадії розвитку, з менш ніж 3% населення, яке активно користується фітнес-послугами, що відкриває величезний потенціал для зростання індустрії.

Фітнес-компанії почали інтегрувати корпоративну культуру з наданням послуг у власних фітнес-залах для співробітників, що забезпечує зручність для тих, хто веде сидячий спосіб життя. Останніми роками компанії активно укладають контракти з фітнес-партнерами, щоб пропагувати здоровий спосіб життя серед своїх співробітників.

З початком пандемії COVID-19 попит на фітнес-послуги зазнав суттєвих змін. Локдауни та карантинні обмеження змусили фітнес-клуби тимчасово припинити діяльність, що спричинило перехід значної частини індустрії в онлайн-формат. Споживачі почали займатися вдома чи на свіжому повітрі, що сприяло зростанню популярності онлайн-тренувань, марафонів та дистанційних курсів. Водночас невеликі клуби, які не змогли адаптуватися до нових умов, зазнали фінансових втрат або припинили діяльність.

Онлайн-формат тренувань став важливим напрямом для розвитку. Багато клубів почали пропонувати безкоштовний контент, працюючи на впізнаваність бренду, або платні індивідуальні тренування. Проте конкуренція з глобальними платформами, які роками працювали в онлайн-сегменті, є серйозним викликом для українських фітнес-клубів.

У постпандемічний період спостерігається стабілізація ринку. Продажі абонементів і середній чек поступово повертаються до докризових рівнів. Однією з основних тенденцій є інтеграція онлайн-складової в традиційні бізнес-процеси: трансляція тренувань, створення записів занять і розвиток окремих онлайн-платформ.

Попри розвиток, в Україні ринок фітнес-послуг охоплює лише 3% населення, що свідчить про великий потенціал для його розширення. Основними перешкодами залишаються скорочення доходів населення та обережність споживачів щодо інвестицій у довгострокові послуги через економічну нестабільність.

Загальносвітовий тренд на здоровий спосіб життя підтримує подальший розвиток фітнес-індустрії. Українські компанії починають інтегрувати фітнес-зали у свої корпоративні культури, відкриваючи клуби в бізнес-центрах. Такий підхід сприяє зручності для співробітників, які можуть займатися після роботи.

Ринок фітнес-послуг в Україні має перспективи для зростання завдяки активному впровадженню інноваційних бізнес-моделей, розвитку діджиталізації та популяризації здорового способу життя серед населення. У найближчі роки очікується активне освоєння нових форматів взаємодії з клієнтами, що забезпечить стабільність та розширення цього сектора.

2.2 Аналіз впливу елементів комплексу маркетингу на стійкий розвиток підприємства

Елементи комплексу маркетингу є основними інструментами, що сприяють стійкому розвитку підприємства, оскільки вони визначають стратегічний підхід до задоволення потреб споживачів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [3]. Стійкий розвиток підприємства вимагає інтеграції цих елементів у загальну стратегію компанії, що забезпечує не тільки досягнення фінансових результатів, але й утримання високого рівня задоволення клієнтів, лояльності та ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Першим елементом комплексу маркетингу є продукт, який визначає, наскільки ефективно підприємство може задовольняти потреби своїх споживачів. Висока якість товару або послуги, їх інноваційність та

відповідність вимогам ринку є основними чинниками, що забезпечують конкурентні переваги. Постійне вдосконалення продукції та адаптація її до змінюваних умов ринку сприяє не тільки залученню нових клієнтів, але й утриманню існуючих [5].

Другим елементом є ціна, яка безпосередньо впливає на привабливість продукту для споживачів та фінансові результати підприємства. Установлення оптимальної ціни є важливим для досягнення балансу між вигодою для споживача та прибутковістю для підприємства. Важливим є також забезпечення цінової гнучкості, що дозволяє адаптуватися до змін на ринку та реагувати на конкурентні виклики [7].

Місце, або канали збуту, є ще одним важливим елементом комплексу маркетингу, який визначає доступність продукту для споживача. Ефективні канали дистрибуції дозволяють підприємству швидко реагувати на запити ринку, знижувати витрати на логістику та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. У сучасних умовах важливим аспектом є також розвиток онлайн-продажів та інтеграція новітніх технологій для забезпечення доступу до продуктів через інтернет.

Просування (комунікації) є невід'ємною частиною комплексу маркетингу, оскільки забезпечує підприємству можливість інформувати споживачів про свої товари чи послуги, формувати їх ставлення до бренду та стимулювати купівельну активність. Реклама, PR-активності, участь у соціальних мережах, використання інфлюенсерів та різноманітних акцій дозволяють підвищити впізнаваність бренду та створити позитивний імідж підприємства на ринку [6-7].

Важливою складовою є люди, які представляють підприємство на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Кваліфікація персоналу, його професіоналізм, здатність до ефективної комунікації та надання високоякісного обслуговування є основними чинниками, що визначають рівень задоволення клієнтів та впливають на лояльність до бренду.

Процеси — це система внутрішніх операцій підприємства, які забезпечують ефективне функціонування бізнесу. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та обслуговування, а також забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища [7].

Останнім елементом є фізичні докази, що включають в себе всі матеріальні аспекти діяльності підприємства, які можуть бути оцінені споживачем: інтер'єр, пакування, вебсайт, брендovanі матеріали тощо. Вони допомагають створювати візуальне враження про компанію та підсилюють її імідж [8].

Для оцінки та аналізу діяльності клубу необхідно здійснити характеристику ефективності формування елементів маркетингового комплексу. Для цього застосовуватимемо модель 7P:

1. Послуга. Клуб «Інтерфіт» відзначається великою різноманітністю послуг, що постійно вдосконалюються та розвиваються. Однією з найбільш затребуваних послуг є групові тренування. Для забезпечення їхньої популярності та ефективної роботи застосовується такий алгоритм:

Спершу необхідно зібрати всю інформацію про цей вид заняття, аналізувати його переваги та недоліки, а також визначити потенційні загрози. Визначення потреби в обладнанні є важливим етапом; необхідні велотренажери, що імітують велогонки з різними інтенсивностями та положеннями, сприяючи розвитку витривалості і зміцненню серцево-судинної системи.

Вибір тренера є важливим етапом, оскільки, незважаючи на велику кількість кваліфікованих спеціалістів в Україні, не всі з них мають достатній рівень майстерності. Кандидатуру тренера слід узгоджувати з менеджером тренажерного залу та менеджером групових програм. Після співбесіди та кількох тестових тренувань можна зробити остаточний вибір.

Графік тренувань. Зазвичай графік тренувань складає менеджер з групових програм. Але на нього можуть впливати клієнти (вони можуть

залишити свої побажання у відділі по роботі з клієнтами, і їх побажання будуть розглянуті). Так як групові програми більш за все користуються попитом у будні дні після 18:00.

Організація майстер-класу та відкритого заняття є важливою частиною просування послуги. Майстер-клас дає змогу зібрати відгуки від постійних клієнтів, оцінюючи загальне враження, відчуття після тренування, професіоналізм тренера та складність вправ. Відкритий урок - перше заняття, що проводиться для ширшого кола клієнтів (нових та потенційних клієнтів), у свою чергу, дозволяє залучити нових клієнтів, є безкоштовним і включає як теоретичну, так і практичну частини.

Тестовий період доцільно проводити на початку весни, коли люди починають готуватися до літа, з потужною рекламною підтримкою.

Оцінка нововведень здійснюється шляхом збору даних після завершення тестового періоду, зокрема щодо середньої кількості відвідувачів, куплених абонементів та отриманих відгуків.

Середня кількість людей які ходять на заняття 7-12. Заняття проходить за переднім записом по телефону.

2. Ціна. Стратегія ціноутворення компанії ґрунтується на адаптації до вимог ринку. Визначення ціни включає оцінку попиту, витрат, конкурентних пропозицій та вибір методу ціноутворення. Такі підходи дозволяють з'ясувати, скільки клієнт готовий заплатити за певну послугу і яка її сприйнята цінність для споживача. Вартість абонементу також формується на основі цін конкурентів в даній сфері. «Інтерфіт» пропонує свої послуги клієнтам з середнім рівнем доходу . Вартість персональних тренувань залежить від самих тренерів Вони встановлюють ціни на тренування, від 350 до 550 гривень.

3. В межах збутової політики надзвичайно важливе місце посідає процес визначення місця збуту та каналів розподілу послуг. Під місцем збуту слід розуміти вибір географічного місця розміщення. На якість вибору місця

збуту впливають: густота населення, рівень економічної активності в даній географічній місцевості, розвиненість інфраструктури.

4. Просування. Комунікаційна стратегія спортивного клубу є комплексом заходів, спрямованих на інформування, переконання та нагадування клієнтам про переваги послуг. Рекламні кампанії орієнтовані на формування довіри до бренду, інформування про асортимент та стимулювання споживання послуг. Основна тематика у рекламі «Інтерфіт»: пропаганда здорового способу життя, струнка фігура, переваги занять фітнесом, сімейне дозвілля тощо. Просування послуг здійснюється, насамперед, розробкою та реалізацією рекламної кампанії та стимулювання збутом.

5. Персонал. Структура персоналу клубу «Інтерфіт» включає адміністраторів, бухгалтерів, клінінг-службу, тренерів та керівників. Персонал змінюється рідко, за винятком адміністраторів, де часто працюють студенти або сезонні працівники.

6. Процес. В усіх фітнес-клубах обслуговування клієнтів є стандартизованим: з першого контакту клієнт ознайомлюється з послугами, після чого укладається договір і починається тренування. Цей процес включає кілька етапів, від прийому картки до видачі ключа від шафи. По приходу клієнт віддає свою картку на центральну рецепцію, адміністратор рецепції повинен видати ключ від шафи, і клієнт може йти спокійно займатися. По виходу клієнт відає ключ від шафи, і йому вертається його картка назад.

7. Обслуговування клієнтів. Основним завданням є створення позитивного іміджу клубу для нових та потенційних клієнтів шляхом забезпечення комфортних умов для тренувань, що включає підтримку чистоти, належний стан обладнання та високий рівень сервісу.

Підсумовуючи це все, можемо розробити SWOT-аналіз маркетингового середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз маркетингового середовища

Сильні сторони:	<ul style="list-style-type: none"> -кваліфікований персонал; -доступна ціна; - позитивний імідж клубу; - висока якість обладнання; - дружні (сімейні) відносини з клієнтами; - гарне розположення клубів
Слабкі сторони:	<ul style="list-style-type: none"> -залежність від дій конкурентів; - малі паркувальні місця;
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> -відкриття нових залів; - послаблення позицій конкурентів; - досягнути популярності серед студентів;
Загрози:	<ul style="list-style-type: none"> -посилення конкуренції на ринку фітнес послуг; - популярність домашнього фітнесу; - додаток на телефоні.

Джерело: складено автором

Таким чином, кожен з елементів комплексу маркетингу має свій вплив на стійкий розвиток підприємства, оскільки вони взаємодіють і сприяють досягненню загальної мети — забезпеченню стабільності та сталого зростання в умовах постійних змін на ринку. Тільки завдяки комплексному підходу до управління цими елементами підприємство може забезпечити свою конкурентоспроможність і довготривалий успіх.

Сфера фітнесу демонструє постійний розвиток, характеризується змінами в модних тенденціях, типах тренувань, обладнанні, а також в самому підході до вправ. Тенденції у фітнесі змінюються надзвичайно швидко, що вимагає від представників індустрії постійного оновлення знань та адаптації до нововведень. Хоча можливість зосередитися на одному напрямку фітнесу існує, важливо враховувати, що клієнти теж стають більш обізнаними і вимогливими, що може призвести до їх швидкого відходу, якщо клуб не оновлює свій асортимент послуг.

І хоча раніше Україна відставала від світових трендів на два десятиліття, нині завдяки розвитку Інтернет-технологій країна значно наблизилася до міжнародних стандартів. Ринок фітнесу в Україні наразі перебуває на етапі формування, зокрема, через обмежену кількість

споживачів (лише 3% населення), що створює потенціал для подальшого розвитку.

Тенденціями фітнес-індустрії на період 2023-2024 років було визначено 39 основних напрямів. Серед них — групові тренування, використання віртуальної реальності, безлімітні абонементи тощо. Багато з цих трендів є адаптаціями старих ідей, які набули нової популярності [51].

У цьому контексті ми виділяємо 20 основних трендів, які, на нашу думку, будуть актуальними для фітнес-індустрії, зокрема для мережі «Інтерфіт»:

- Постреабілітаційні групи — програми тренувань для осіб, які пройшли реабілітацію після хвороб.
- Персональні тренування в малих групах — оптимізація вартості та ефективності для тренерів і клієнтів.
- Тренування на свіжому повітрі (outdoor) — групові тренування на природі.
- Ліцензовані фітнес-професіонали — регулювання якості фітнес-послуг через ліцензування.
- Моніторинг досягнутих результатів — інструменти для оцінки результативності тренувань.
- Програми оздоровлення на робочих місцях — ініціативи для покращення самопочуття працівників.
- Обладнання для міофасціальних технік — інструменти для самомасажу, зменшення болю і полегшення м'язового дискомфорту.
- Мобільні фітнес-додатки — безкоштовні додатки з тренуваннями та інструкціями.
- Вправи для зниження ваги — поєднання фізичних вправ з правильним харчуванням.
- Навчання здорового способу життя — рекомендації щодо мотивації та підтримки здоров'я.

- Спорт як ліки — включення фізичної активності в медичні програми лікування.
- Функціональний тренінг — тренування для покращення балансу, сили та витривалості.
- Персональні тренування — індивідуальний підхід до досягнення фітнес-цілей.
- Йога — різноманітні форми йоги.
- Працевлаштування сертифікованих фітнес-професіоналів — стандартизація якості фітнес-послуг.
- Вправи з власною вагою тіла — тренування з мінімумом обладнання.
- Технології, що носяться — використання носимих пристроїв для моніторингу фізичної активності.
- Групові тренування — більші за чисельністю групи.
- Високоінтенсивні тренування (НІТ) — тренування з інтервалами високої інтенсивності.
- Фітнес-програми для людей похилого віку — тренування, орієнтовані на збільшення тривалості працездатності.

Важливим трендом українського ринку фітнесу під час пандемії та війни є зростання самореалізації тренерів. Через закриття клубів багато інструкторів перейшли на онлайн-тренування, що стало ключовим фактором їхньої подальшої діяльності. Деякі клуби активно підтримують онлайн-активності тренерів, організовуючи марафони та спеціальні проекти.

Фітнес-центри сьогодні не лише місце для тренувань, але й платформи для соціалізації та приємного проведення часу. І саме клуби середнього сегменту, що орієнтуються на людей зі середнім рівнем доходу, демонструють найбільшу динаміку розвитку. З розвитком економіки в Україні прогнозується швидке розширення ринку фітнес-послуг. Також актуальним є розвиток фітнес-технологій, що активно інтегруються у всі сфери фітнес-індустрії, зокрема, у програми для дітей та молоді.

2.3 Дослідження цифрової зрілості підприємницьких спортивних організацій

Впровадження та розвиток цифрових технологій призводить до трансформації ринків, що безумовно вимагає від підприємців переосмислення своїх бізнес-моделей та визначення нових перспектив розвитку бізнесу. Теоретичний аналіз поняття цифрової трансформації в п. 1.3 дозволив виділити такі аспекти цієї проблеми:

– Різне розуміння трактування поняття цифрової трансформації: у різних контекстах і сферах діяльності підприємців існує різноманітне розуміння терміну «цифрова трансформація». Деякі інтерпретують його як просту переорієнтацію на цифрові технології, тоді як інші бачать у цьому масштабний стратегічний процес, що охоплює внутрішні та зовнішні аспекти бізнесу. Такі розбіжності в трактуванні можуть призвести до недостатнього або неправильного впровадження цифрових інновацій, що підкреслює важливість чіткого розуміння концепції в кожній конкретній ситуації.

– Цифрова трансформація — складний, дорогий процес. Впровадження цифрових технологій потребує значних ресурсів, як фінансових, так і часових. Компанії, особливо малі та середні підприємства, можуть зіткнутися з фінансовими обмеженнями, що ускладнюють повноцінне проведення процесу цифрової трансформації. Це означає, що не всі підприємства здатні миттєво адаптуватися до цифрової економіки та використовувати її потенціал у повному обсязі.

Спочатку впровадження цифрових технологій вважалося пріоритетом для великих та середніх підприємств через необхідність великих інвестицій. Однак наразі спостерігається впровадження сучасних інформаційних та комунікаційних технологій серед малих підприємств, що сприяє підвищенню ефективності, відкриває доступ до нових ринків та повністю реалізує інноваційний потенціал. У своїй діяльності суб'єкти малого бізнесу використовують різні цифрові технології, які дозволяють знизити витрати на

ведення бізнесу: фінансові інструменти онлайн-платежів, інструменти таргетованої реклами в соціальних мережах, бухгалтерські програми, CRM-системи та інші [23].

Цифрові технології можуть бути дуже різноманітними і залежать від конкретного виду бізнесу та його потреб. Для галузі малого бізнесу існує безліч цифрових інструментів та рішень. Після проведення аналізу частки спортивних підприємств, що застосовують цифрові технології (у відсотках від загальної кількості організацій, що пройшли обстеження), можна виділити наступні найпоширеніші технології:

- Веб-сайти та інтернет-продажі: створення веб-сайтів дозволяє представити бізнес в онлайн-просторі, включаючи інформаційні ресурси, інтернет-магазини та онлайн-платформи для послуг.

- Соціальні медіа: використання платформ соціальних медіа спрямоване на формування присутності бізнесу в соціальних мережах, взаємодію з клієнтами та проведення рекламних кампаній.

- Хмарні технології: хмарні сервіси дозволяють зберігати дані, програми та ресурси в хмарі, що робить їх доступними з будь-якого місця та пристрою.

- Електронна комерція (e-commerce): використання онлайн-платформ для продажу товарів та послуг, включаючи інтернет-магазини та платіжні шлюзи.

- Мобільні додатки: створення мобільних додатків з метою забезпечення зручності для клієнтів і покращення взаємодії з ними.

- Системи управління клієнтами (CRM): програмні рішення, спрямовані на ефективне управління контактами та взаємодією з клієнтами, включаючи автоматизацію процесів маркетингу та продажу.

- Аналітика та звітність: інструменти аналізу даних, які допомагають бізнесу розуміти тренди, поведінку клієнтів і приймати обґрунтовані рішення.

– Автоматизація бізнес-процесів: використання програм і роботів для автоматизації рутинних завдань та оптимізації операцій.

Вибір конкретних цифрових технологій залежить від потреб бізнесу та його цілей.

За даними статистики на 2023 рік, в Україні в секторі економіки в цілому спостерігається відносно низький рівень використання цифрових технологій [15]. Процент організацій, що використовують різні технології, представлений наступним чином: використання серверів – 46,4%, електронного обміну даними між внутрішніми та зовнішніми інформаційними системами – 54,3%, геоінформаційних систем – 13%, цифрових платформ – 17,2%, технологій збору, обробки та аналізу великих даних – 22,4%, технологій штучного інтелекту – 5,4%, хмарних сервісів – 25,7%, інтернету речей – 13%, технологій радіочастотної ідентифікації об'єктів (RFID) – 10,8%, цифрового двійника – 1,1%, промислових роботів/автоматизованих ліній – 4,3%, адитивних технологій – 1,4%. Низька частка організацій, які використовують передові виробничі технології, свідчить про наявність як інституціональних, так і внутрішньоорганізаційних проблем, що стримують здійснення більш активного переходу до «розумного виробництва» [15].

Зазначимо, що незважаючи на різноманіття цифрових інструментів, доступних для підприємств, рівень їх впровадження в бізнес-процеси залишається відносно низьким. Цей феномен викликаний рядом факторів, що впливають на успішність та ступінь цифрової зрілості в організаціях.

Оцінка цифрової зрілості компаній — це комплексний процес, що включає аналіз різних аспектів і функцій організації.

Для оцінки цифрової зрілості використовувалися дані, взяті з відкритих джерел, піддані аналізу за рядом заздалегідь визначених факторів.

Представлені результати оцінки цифрової зрілості спортивних підприємств показують важливі тенденції та виокремлюють ключові аспекти, які потребують уваги для подальшого розвитку:

1. Аналіз цифрової стратегії: 65% компаній відкрито повідомляють про свої стратегії та цілі, що стосуються цифрової трансформації. Однак інформація про цифрові цілі та KPI в відкритих джерелах відсутня, що свідчить про недостатню прозорість у плануванні цифрових ініціатив.

2. IT-інфраструктура: впровадження цифрових технологій знаходиться на початковому етапі. Половина компаній зосереджена на оцифровці простих процесів, таких як облік і звітність. Більш складні системи впроваджуються рідше через обмеженість ресурсів, що обмежує потенціал для глибшої цифровізації.

3. Адаптивність: 65% компаній застосовують інструменти ризик-менеджменту, що свідчить про готовність до змін і прийняття ризиків у процесі цифрової трансформації.

4. Інновації: 80% компаній активно діляться інформацією про свої інноваційні проекти через соціальні медіа, однак витрати на впровадження і використання цифрових технологій становлять не більше 7% доходу компанії, що свідчить про недостатню фінансову підтримку для масштабних інновацій.

5. Дані та аналітика: 85% компаній використовують різні версії CRM, ERP, SCM, що вказує на впровадження базових аналітичних інструментів. Проте лише 20% компаній мають вакансії, що вимагають навичок у галузі аналітики, що підкреслює потребу в розвитку аналітичних компетенцій.

6. Культура цифрової трансформації: 45% компаній включають у свою політику пункти про лідерство та відкритість до цифрових трансформацій. 25% компаній навчають своїх працівників у галузі інновацій, що свідчить про прагнення розвивати внутрішню культуру змін.

7. Присутність у цифрових каналах: всі компанії використовують цифрові канали, включаючи соціальні мережі, сайти та мобільні додатки, що підтверджує високу активність у цих просторах і прагнення до покращення взаємодії з клієнтами.

8. Безпека та управління ризиками: лише 15% компаній мають стратегію з управління цифровими ризиками, що є критично низьким показником для таких важливих аспектів, як захист даних і безпека цифрових активів.

Позитивні моменти: висока активність у цифрових каналах, готовність до інновацій і стратегічний підхід до впровадження базових цифрових технологій.

Слабкі сторони: недостатня прозорість цифрових цілей, обмежені ресурси для впровадження складних систем, відсутність стратегії з управління цифровими ризиками.

Основний висновок полягає в тому, що більшість спортивних організацій малого та середнього бізнесу на поточний момент обмежуються базовими інструментами цифровізації і стикаються з необхідністю збільшення ресурсів і стратегічного підходу для переходу до більш складних цифрових рішень та повної цифрової трансформації.

Висновки до розділу 2

1. Фітнес-індустрія в Україні демонструє стабільний розвиток, що обумовлено популяризацією здорового способу життя, розширенням асортименту послуг та зростанням попиту серед різних вікових груп. Попри позитивні тенденції, лише близько 3% населення України активно користується послугами фітнес-клубів, що свідчить про значний потенціал для зростання ринку, особливо у малих містах.

2. Основними факторами, що впливають на споживацькі рішення у фітнес-індустрії, є ціна, якість послуг, зручність розташування клубу та професіоналізм тренерів. Особливу роль відіграє адаптація до постпандемічних умов через розвиток онлайн-форматів тренувань.

3. Комплекс маркетингу (7P) відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Висока якість послуг, адаптація цінової політики до ринкових умов, ефективні канали збуту та професійний персонал є основними складовими успіху фітнес-клубів.

4. SWOT-аналіз фітнес-клубів виявляє сильні сторони, такі як кваліфікований персонал і позитивний імідж, та слабкі місця, зокрема залежність від конкурентів і обмеження інфраструктури. Основними загрозами залишаються економічна нестабільність та популярність домашнього фітнесу.

5. Дослідження цифрової зрілості підприємств спортивного сектору показало, що більшість компаній знаходяться на початковому етапі впровадження цифрових технологій, обмежуючись базовими рішеннями, такими як CRM-системи, хмарні сервіси та соціальні медіа.

6. Основними перешкодами на шляху до повної цифрової трансформації є недостатність фінансування, брак стратегій управління цифровими ризиками та низький рівень аналітичних компетенцій у компаніях.

7. Постпандемічні умови підштовхнули фітнес-індустрію до активного освоєння онлайн-форматів, що дозволило частково компенсувати втрати через локдауни та закриття фітнес-клубів.

8. Підприємства спортивної індустрії демонструють прагнення до впровадження інновацій, однак лише незначна частина компаній готова інвестувати значні кошти у масштабні цифрові проекти. Розвиток фітнес-індустрії потребує інтеграції сучасних цифрових інструментів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, розширенню клієнтської бази та забезпеченню стійкого зростання в умовах змінного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стійкість конкурентних позицій підприємницьких спортивних організацій

Конкурентоспроможність є базовою умовою стабільного функціонування соціально-економічних систем, до яких належать і спортивні організації. Прискорення економічного зростання, ефективне використання ресурсів та економічного потенціалу можливе лише завдяки системному формуванню і розвитку як короткострокових, так і довгострокових конкурентних переваг.

Проблема стійкого розвитку актуальна і для спортивних організацій, які сьогодні є повноправними учасниками економічних відносин.

Однією з головних проблем розвитку спортивних організацій є їх низька інтегрованість в економіку, зокрема слабка взаємодія з підприємствами спортивної індустрії.

По відношенню до спортивних організацій можна сказати, що підприємницька активність дозволяє спортивним організаціям бути конкурентоспроможними. Структура конкурентоспроможності спортивної організації представлена на рисунку 3.1. Здатність конкурувати за спортсменів як кінцевий продукт діяльності, здатність конкурувати за ресурси (фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші), здатність конкурувати за споживача є основними характеристиками, комплексно характеризуючи здатність спортивних організацій забезпечувати вигідні позиції в конкурентному середовищі. На перетині цих областей виникає нова якість — конкурентоспроможність самої спортивної організації.



Рисунок 3.1 – Конкурентоспроможність спортивної організації

Джерело: складено автором

Формування конкурентоспроможності спортивних організацій відбувається під впливом ключових характеристик, а також залежить від якості менеджменту. Цей процес має три рівні: оперативний, тактичний і стратегічний.

Оперативний рівень являє собою інформаційну складову для аналізу конкурентних позицій організацій. Тактичний рівень передбачає розробку методичного інструментарію для оцінки рівня конкурентоспроможності організацій. Стратегічний рівень передбачає прийняття обґрунтованих управлінських рішень і розробку стратегій розвитку, що в значній мірі залежить від якості менеджменту.

Модель ромба конкурентних переваг для спортивних організацій виглядатиме наступним чином (рисунок 3.2).

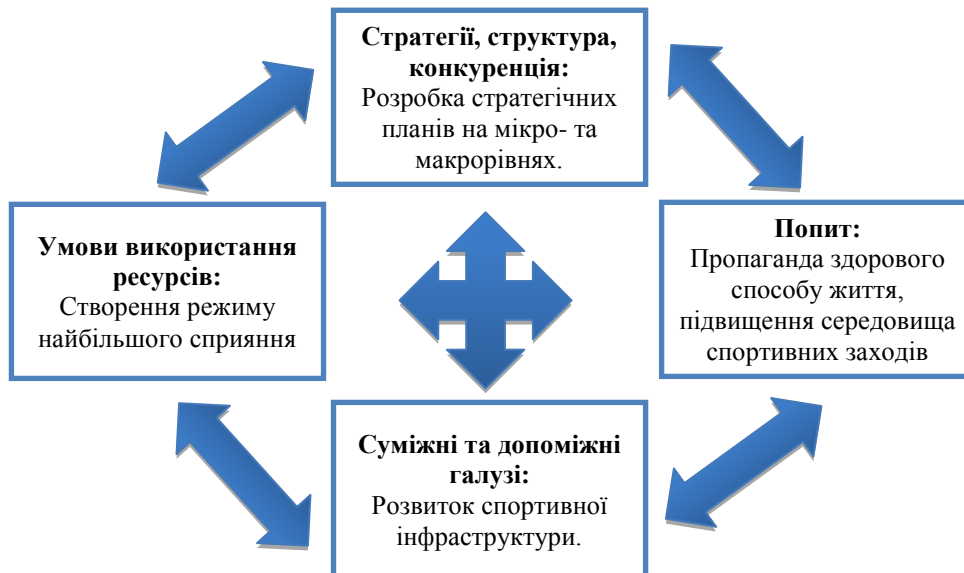


Рисунок 3.2 - Модель ромба конкурентних переваг

Джерело: складено автором

Перша детермінанта представленого ромба — це формування конкурентного середовища та розробка планів стратегічного розвитку на всіх рівнях функціонування. Ця детермінанта особливо важлива з точки зору забезпечення сталого розвитку спортивних організацій та спортивної індустрії в довгостроковій перспективі.

Друга детермінанта — попит на ринку. Для спортивних організацій стимулювання попиту полягає у веденні пропаганди здорового способу життя, стимулюванні населення до занять спортом, підвищенні видовищності спортивних заходів (для забезпечення масовості глядачів).

Третьою важливою детермінантою є розвиток спортивної інфраструктури, що забезпечує нормальне функціонування спортивних організацій як соціальних, так і економічних суб'єктів.

Четверта детермінанта визначає, як зацікавленість самих організацій у ефективному використанні ресурсів, так і зацікавленість органів державного управління у створенні умов для нормального функціонування спортивних організацій.

Взаємозв'язок між представленими детермінантами конкурентоспроможності спортивних організацій забезпечується

можливостями, які надає зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Формування конкурентного середовища є важливим процесом для розвитку спорту і для розвитку підприємницьких ініціатив в індустрії спорту. Конкурентне середовище є своєрідним каталізатором для розвитку підприємництва. Позитивний вплив конкуренції на ефективність функціонування супроводжується синергетичними ефектами. Зусилля держави з захисту конкуренції та її активного стимулювання (проводяться структурні реформи) виявляються у процесі створення режиму найбільшого сприяння для реалізації підприємницьких ініціатив. Розвиток конкурентного середовища зі сторони підприємництва призводить до підвищення ефективності їх діяльності. Оцінки вигащів від конкурентної політики діляться на дві великі групи: оцінка безпосередніх результатів застосування заходів конкурентної політики (наприклад, антимонопольних заборон) і оцінка кінцевого результату, як підвищення продуктивності на рівні галузі або економіки.

Механізми конкурентної політики є впливом на стимули учасників ринку. Таким чином, конкуренція не будує нових стадіонів, не створює нові види спорту, не дає рекомендацій щодо впровадження інновацій і нових методик та технологій, але саме вона змушує організації розвиватися і прогресувати.

Вченими розглянуті питання формування сталих конкурентних позицій підприємницьких структур і розроблена матриця їх визначення [12]. Модель являє собою двовимірну матрицю, що дозволяє в координатах «Стійкість зовнішнього середовища» - «Стійкість внутрішнього середовища» визначити конкурентні позиції підприємницьких організацій з точки зору збереження ними заданого рівня стійкості (рис. 3.3).

У матриці виділені чотири основні стани підприємницьких організацій в залежності від поєднання стійкості внутрішнього та зовнішнього середовища: абсолютно нестійкий – криза внутрішньої політики – криза зовнішньої політики – абсолютно стійкий. І якщо абсолютно стійкий стан є

ідеалом, метою розвитку підприємницької організації, то три інші стани – це напрямки формування конкурентного статусу підприємця в довгостроковій перспективі.

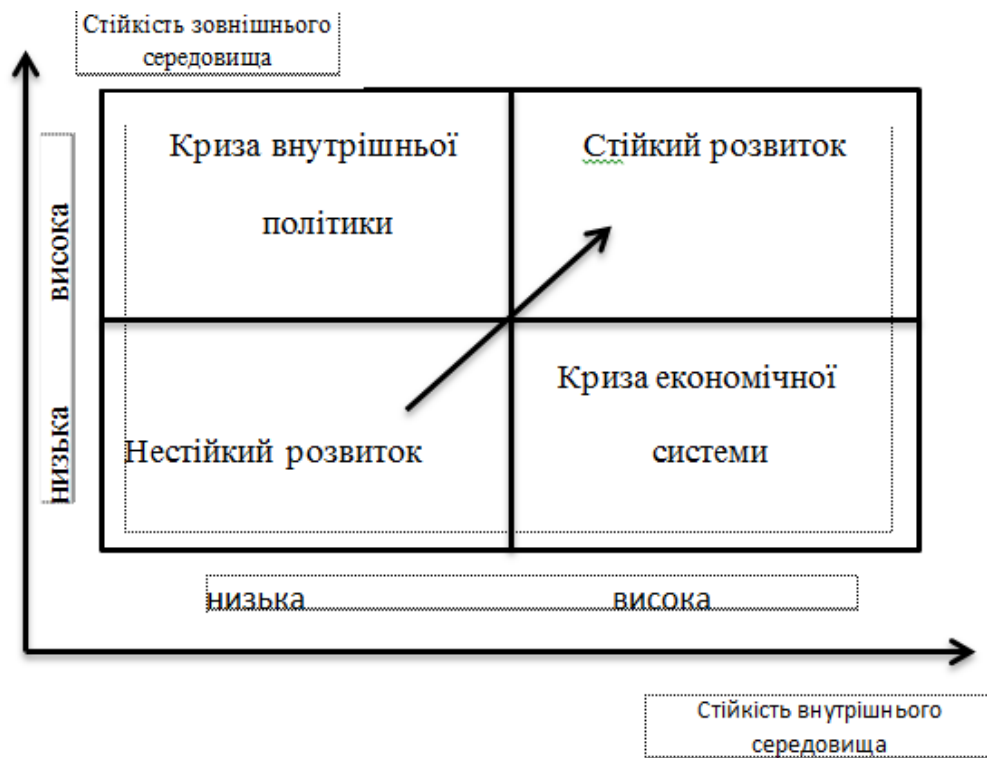


Рисунок 3.3 - Конкурентні позиції підприємницьких організацій

Джерело: [12]

Автором дослідження була доопрацьована дана концепція, застосована до спортивних організацій, і запропонована Матриця визначення стійких позицій спортивних організацій (рис. 3.4).

В основу представленої Матриці було закладено співвідношення ефективності та результативності діяльності, розглянуте стосовно діяльності спортивних організацій, стійка конкурентна позиція яких характеризується високими показниками ефективності та результативності, тобто позитивною динамікою результатів діяльності (в тому числі спортивних досягнень) при одночасному ефективному використанні ресурсного потенціалу.

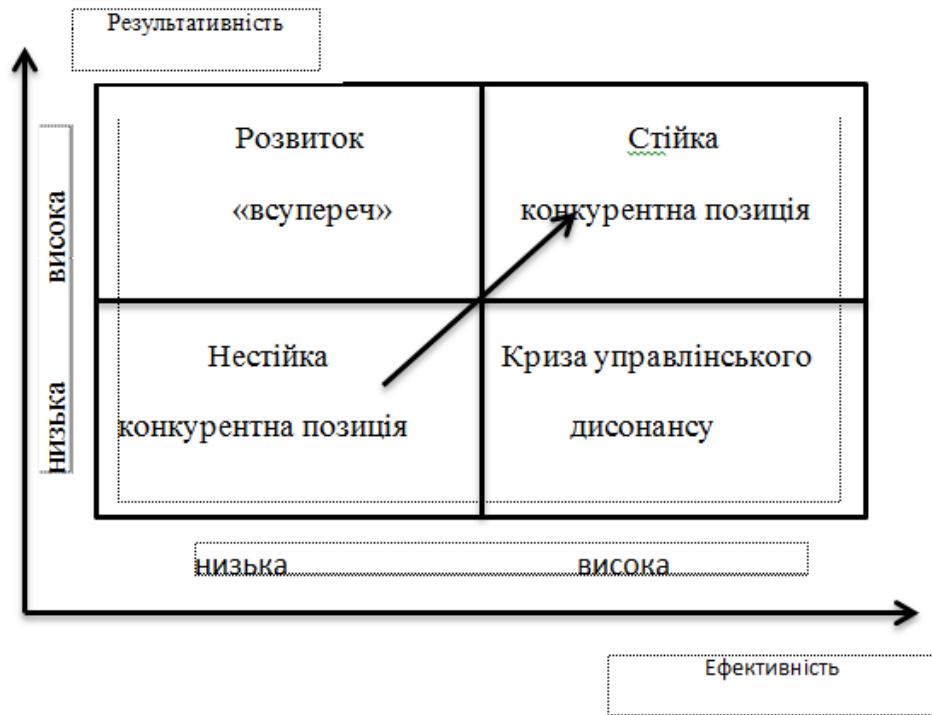


Рисунок 3.4 - Матриця визначення стійких позицій спортивних організацій

Джерело: складено автором

Нестійка конкурентна позиція спортивної організації визначається низькими показниками ефективності та результативності, що означає низьку орієнтованість спортивної організації на результат, неефективне управління.

Розвиток «всупереч» характеризується досить високими показниками результативності при низьких показниках ефективності, тобто розвиток організації за рахунок внутрішніх резервів. Криза управлінського дисонансу виникає при «невмозі» використовувати ресурси для досягнення результатів.

3.2 Механізм побудови системи управління стійким розвитком підприємств

Різноманіття форм і видів спортивних організацій породжує необхідність розробки комбінованих механізмів управління, пов'язаних з реалізацією соціальної та економічної функцій. Для комерційних спортивних організацій (організації спортивної індустрії, що займаються виробництвом спортивної форми, інвентарю, обладнання) застосовні закони та процеси, характерні для всіх підприємницьких структур. Для спортивних організацій некомерційного типу механізми управління повинні поєднувати соціальні та економічні компоненти.

Для комерційних організацій модель створення вартості виглядає як реалізація стратегії через фінансову, клієнтську, внутрішню складові та складову навчання та розвитку. Для громадських і некомерційних організацій ця модель змінюється, в неї включається фідусіарна (довірча) складова (рис. 3.5).

Спортивні організації за своєю соціально-економічною природою в даний час реалізують дуалістичну модель створення вартості, що виражається в одночасному впровадженні як фінансової, так і фідусіарної складової стратегічного розвитку [38-39].

Система управління спортивними організаціями як підприємницькими структурами, що ґрунтується на використанні збалансованої системи показників і охоплює основні бізнес-процеси, може бути представлена наступним чином.

Необхідно відзначити, що жоден окремо взятий елемент бізнес-моделі не може створити сталу конкурентну перевагу. Лише комбінація всіх елементів створює для спортивної організації унікальну споживчу цінність та конкурентну перевагу.

Для спортивних організацій, що поєднують соціальну місію з підприємницькою діяльністю, важливою задачею є впровадження

ефективних механізмів управління, які охоплюють як соціальні, так і економічні аспекти. Розробка таких механізмів необхідна для усунення суперечностей та використання можливостей для підвищення конкурентоспроможності.



Рисунок 3.5 - Основні блоки механізму управління стійким розвитком спортивних організацій

Джерело: складено автором

Особливу увагу слід приділити управлінню інтелектуальним капіталом, який стає важливим ресурсом для формування та підтримки конкурентних переваг. Система оцінки та управління інтелектуальним капіталом у спортивних організаціях може бути структурована за основними компонентами, що дозволить досягти збалансованості в управлінні та ефективного виконання всіх функцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Схема оцінювання та управління інтелектуальним капіталом спортивної організації

Умови для розвитку спортивних організацій	Економічний потенціал спортивних організацій	Система збалансованих показників				
			Індикатори	Цілі	Заходи	
	Підприємницький потенціал	Фінансова компонента				
	Спортивний потенціал	Організаційний капітал	Інтелектуальний капітал			
	Трудовий потенціал	Людський капітал				
	Інноваційний потенціал	Клієнтський капітал				

Джерело: складено автором

Цей підхід сприяє сталому розвитку організації, мінімізації ризиків, таких як репутаційні втрати, недостатнє фінансування або низький рівень менеджменту, а також підвищенню її здатності створювати цінність через систему бізнес-процесів.

Оскільки спортивні організації різноманітні за структурою, організаційно-правовою формою, напрямками діяльності, кожна з них може підбирати ряд цільових індикаторів розвитку залежно від особливостей розвитку та власних цільових установок. Але як загальні рекомендації можна виділити такі індикатори для оцінки кожного виду економічного потенціалу спортивної організації та структурних елементів інтелектуального капіталу.

Фінансова складова може бути визначена традиційними економічними показниками: ефективність (рентабельність) діяльності, показники використання матеріально-технічної бази, покриття потреб за рахунок усіх джерел фінансування тощо.

Організаційний капітал можна оцінити через кількість вищих досягнень за спортивним напрямом, кількість сучасних методик підготовки спортсменів, кількість використовуваних об'єктів інтелектуальної власності.

Людський капітал можна оцінити за допомогою таких показників, як кваліфікація персоналу, рівень задоволеності оплатою праці, персональна результативність при підготовці спортсменів тощо.

Клієнтський капітал оцінюється через показники реалізації організаційно-управлінських інновацій: кількість глядачів (вболівальників), рівень застосування науково-технічних досягнень у спортивній практиці.

Таким чином, представлена схема оцінки та управління інтелектуальним капіталом спортивної організації дозволяє повномасштабно ув'язати стратегію розвитку з оперативними завданнями через побудову системи бізнес-процесів, адаптованих під конкретну підприємницьку структуру та орієнтованих на досягнення як соціальних, так і економічних цілей спортивної організації.

Наразі поширюється теорія ефектуації, запропонована С. Сарасваті. В основу цієї теорії покладений принцип підприємницького мислення, що ґрунтується на використанні наявних ресурсів і оцінці отримання можливих ефектів, які можуть бути створені з використанням наявних ресурсів.

Теорія ефектуації виникла на базі концепції втілення К. Вейка, теорії невизначеності Ф. Найта і теорії неоднозначності цілей Дж. Марча, в основі яких закладені ідеї формування структури та поглядів компанії через вплив на них (теорія К. Вейка), прийняття інтуїтивних рішень на основі досвіду в умовах невизначеності (теорія Ф. Найта), організаційного вибору в ситуації невизначеності (модель «сміттєвого кошика» Дж. Марча). Ця теорія протистоїть теоріям каузалізації, тобто традиційним раціональним моделям прийняття рішень у підприємстві, які передбачають реалізацію бізнес-можливостей через заздалегідь визначені цілі.

Основні принципи моделі ефектуації [38-40]:

1. Принцип синиці в руках – починай з того, що маєш.

Ресурсорієнтований підхід.

2. Принцип допустимих втрат – ризикуй малим, працюй дешево. Експериментування зі стратегіями.

3. Принцип клаптикового покривала – будуємо партнерські зв'язки. Побудова стратегічних альянсів замість конкурентного аналізу.

4. Принцип лимонаду – використовуйте випадок. Невизначеність розглядається як можливість.

5. Принцип пілота і літака – контроль, а не передбачення. Немає необхідності в пошуку оптимального варіанту або прогнозі майбутнього, якщо будувати плани з наявних ресурсів.

Таким чином, пошук, виявлення і створення нових можливостей за допомогою непередбачених подій і контролю невизначеного майбутнього ефектуацією не розглядається як єдиний і правильний спосіб прийняття рішень; вона може доповнювати раціональні методи і разом з каузалізацією становити важливий аспект прийняття рішень у підприємстві.

Досягнення стійкості функціонування спортивних організацій можливе через побудову самоорганізуючих систем, що є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності організацій та формування конкурентних переваг. Для побудови самоорганізуючих систем необхідно дотримуватися таких принципів: принцип відкритості, принцип прозорості, принцип використання підприємницьких ініціатив як особливого ресурсу, принцип «не ускладнення», принцип поєднання еволюційного та революційного розвитку.

Принцип відкритості передбачає, що тільки відкриті системи забезпечують мобільність перенесення ресурсів і відносин з мінімальними змінами в більш широкий діапазон підсистем, мобільність споживачів, швидкість протікання інтеграційних процесів.

Принцип прозорості передбачає орієнтацію на ведення господарських операцій відкрито, максимально достовірно для всіх учасників економічних та соціальних відносин.

Принцип використання підприємницьких ініціатив як особливого ресурсу передбачає максимізацію споживчої вартості продукту спортивної організації.

Принцип «не ускладнення» передбачає вироблення раціональних управлінських рішень, що забезпечують позитивний синергетичний ефект через мінімізацію бюрократичних процедур.

Принцип поєднання еволюційного та революційного розвитку передбачає «уникання» різких стрибків розвитку, що забезпечує стійкість розвитку.

В доповнення до принципів самоорганізуючих систем підприємницько-орієнтованим спортивним організаціям необхідно розвивати внутрішнє підприємництво (інтрепренерство). Інтрепренерство розглядається як внутрішній змінний ситуаційний фактор, визначений керівником організації, на основі аналізу впливу зовнішнього середовища і використовується для досягнення організацією конкурентних переваг.

Реалізація принципів побудови самоорганізуючих систем дозволила розробити організаційно-управлінський механізм реалізації економічного потенціалу спортивної організації.

В рамках реалізації функції планування використання економічного потенціалу має здійснюватися через визначення цілей спортивної організації, визначення поточних конкурентних позицій на основі застосування традиційних методів стратегічного аналізу, дослідження нормативно-правового забезпечення процесів і тенденцій розвитку спортивної індустрії, оцінки ресурсів і джерел їх формування, ідентифікації ризиків діяльності організації.

Функції організації та мотивації реалізуються через співвіднесення етапів життєвого циклу спортивної організації з життєвим циклом продукту, оцінку ризиків кожного етапу, виокремлення основних та допоміжних процесів, побудову стратегічних карт розвитку на основі системи збалансованих показників, пошук і розширення джерел формування ресурсів,

пошук і розвиток нових форм стратегічних партнерств, розробку системи мотивації персоналу через ключові індикатори оцінки економічного потенціалу спортивної організації.

Функція контролю реалізується через визначення релевантних показників ефективності та результативності організації, визначення ступеня стійкості конкурентних позицій на основі досягнутих цілей та коригування управлінських впливів.

3.3 Запровадження інноваційних інструментів для забезпечення стійкого розвитку

У період глобального переходу до цифрової економіки ми спостерігаємо цифрову трансформацію спортивної індустрії, яка відбувається як у комерційному секторі, так і на державному рівні завдяки розробці відповідних стратегій, концепцій та програм. Цифрова трансформація спостерігається на численних рівнях, відбувається впровадження аналітичних технологій для підвищення результативності спортсменів, впровадження цифрових платформ для управління спортивними командами та організаціями, а також змінюється процес фанатизму та навчання фізичним навичкам через технології віртуальної та доповненої реальності. Змінюється і сама індустрія завдяки появі нових технологічних компаній, які потенційно можуть вийти на перший план.

Оскільки впровадження цифрових технологій відбувається надзвичайно швидко, академічні дослідження з цієї теми залишаються обмеженими і не відповідають темпу всесвітнього оцифрування інформації. Однак зміни, спричинені в галузі фізичної культури та спорту, вимагають всебічного науково-дослідницького підходу для якісного науково-методичного забезпечення при впровадженні технологій, навчанні кадрів та загальній оцінці ефективності цифрової трансформації.

В сфері фізичної культури та спорту від якості використовуваної інформації залежить не лише результат, але й здоров'я спортсмена, виступ усієї команди, робота тренерського штабу, федерації, більше того, все це впливає й на економічну ефективність організації. У роботі будуть розглянуті основні приклади використання інформаційних систем та технологій у спорті.

З одного боку, прискорене впровадження та використання цифрових технологій у спорті стимулюється завдяки:

- загальній адаптації спеціалістів до життя в інформаційному сучасному суспільстві з урахуванням розвитку особистості;
- попиту (соціального) на спеціалістів у галузі фізичної культури та спорту, обумовленого розвитком та трансформацією сфери фізичної культури та спорту;
- загальному збільшенню кількості та темпу обробки інформації на всіх рівнях навчально-виховного та тренувального процесів [3].

З урахуванням сказаного, прослідковуються наступні основні напрямки використання цифрових технологій у спорті:

- освітні інструменти для удосконалення процесу викладання, зокрема за допомогою прискореного процесу передачі даних;
- інструменти для інформаційно-методичного забезпечення та управління навчально-виховним та адміністративним процесом у різних спортивних організаціях;
- автоматизовані інструменти для спостереження та прогнозування навчально-виховних та навчально-тренувальних процесів, з можливістю внесення коригувань у результати;
- електронний процес збору та аналізу фізичних, психічних, розумових та загальнофункціональних показників спортсмена;
- інструмент автоматизації процесів обробки спортивних результатів;

- аналітичний інструмент автоматизації процесів систематизації та обробки наукових досліджень;
- організаційний інструмент інтелектуального дозвілля та розвивальних ігор;
- рекламна, видавнича та маркетингова діяльність;
- інструмент моніторингу фізичного стану та здоров'я.

З розвитком технологій на ринку з'являються нові стартапи, що спеціалізуються на цифровому спортивному навчанні та індивідуальному харчуванні. У найближчі кілька років будуть остаточно розроблені спортивні додатки, що ґрунтуються на штучному інтелекті, даних віртуальних дієтологів та елітних тренерів, доступні будь-якій людині в будь-якому місці.

Запровадження інноваційних інструментів для забезпечення стійкого розвитку підприємницьких спортивних організацій є важливим аспектом адаптації цих структур до швидко змінюваного економічного, соціального та технологічного середовища. Інновації в управлінні, маркетингу, організації спортивних заходів та розвитку інфраструктури сприяють підвищенню ефективності функціонування спортивних організацій, що, в свою чергу, дозволяє забезпечити їх довгострокову стійкість та конкурентоспроможність. Основними інструментами інноваційного розвитку є цифрові технології, включаючи автоматизацію процесів, аналітику великих даних для покращення управлінських рішень, а також впровадження інтелектуальних систем для оптимізації використання ресурсів та енергії. Крім того, інноваційні підходи до монетизації спортивних заходів, маркетингові стратегії, що базуються на сучасних медіа та соціальних мережах, а також розвиток партнерств з іншими бізнес-секторами можуть сприяти не лише фінансовій стабільності спортивних організацій, але й залученню нових аудиторій та формуванню лояльності серед існуючих споживачів. Впровадження сталих і екологічних практик, таких як зелені ініціативи в організації спортивних подій, сприяє підвищенню репутації підприємницьких спортивних організацій та відповідає вимогам сучасного

еко-орієнтованого ринку. Таким чином, інноваційні інструменти є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємницьких спортивних організацій, що дозволяє їм не тільки ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів, але й досягати сталого успіху на глобальному рівні.

Подальше впровадження інновацій в управлінські та операційні процеси підприємницьких спортивних організацій вимагає також значної уваги до розвитку людських ресурсів. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу через інтерактивні платформи та новітні методи управлінської освіти дозволяє підготувати фахівців, здатних ефективно адаптувати нові технології та стратегії. Це, в свою чергу, створює сприятливі умови для реалізації інноваційних проектів та забезпечення ефективного функціонування організацій у конкурентному середовищі.

Інноваційні моделі фінансування, такі як краудфандинг або партнерства з технологічними стартапами, дозволяють спортивним організаціям залучати додаткові ресурси для реалізації своїх проектів, зокрема в сфері інфраструктури та інноваційних технологій. Використання таких фінансових інструментів відкриває нові можливості для розвитку та підтримки стійкості спортивних організацій, дозволяючи їм зменшити залежність від традиційних джерел фінансування.

Одним із важливих аспектів є також адаптація спортивних організацій до вимог глобальних тенденцій у сфері здоров'я та благополуччя населення. Впровадження інновацій у створення сприятливого середовища для тренувань та відпочинку, використання сучасних спортивних технологій для аналізу результатів і покращення фізичних показників спортсменів, а також інтеграція психологічних аспектів у тренувальні програми сприяє загальному розвитку індустрії та задоволенню потреб різних груп користувачів.

Завдяки такому комплексному підходу до впровадження інновацій, підприємницькі спортивні організації можуть досягти стійкого розвитку, що дозволить їм ефективно реагувати на виклики сучасного світу, забезпечувати

високий рівень конкурентоспроможності та сприяти розвитку спортивної культури на глобальному рівні.

Інтеграція інноваційних підходів до стратегії сталого розвитку підприємницьких спортивних організацій також потребує змін у їхній взаємодії з іншими соціально-економічними суб'єктами. Створення партнерств між спортивними організаціями, органами місцевої влади, освітніми установами та підприємствами дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність управлінських процесів та залучити додаткові інвестиції в спортивну інфраструктуру. Окрім того, розвиток інноваційних спортивних товарів і послуг, таких як персоналізовані програми тренувань або спортивні добавки для здоров'я, дозволяє підприємницьким організаціям значно розширити свої можливості на ринку та задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Ще одним важливим аспектом є впровадження концепцій соціальної відповідальності бізнесу в діяльність спортивних організацій. Інноваційні підходи в цьому контексті включають розробку програм, спрямованих на підтримку соціальних ініціатив, таких як організація спортивних заходів для осіб з обмеженими можливостями, розвиток дитячого спорту або ініціативи, що пропагують здоровий спосіб життя серед різних верств населення. Такі заходи допомагають не лише покращити імідж організації, але й створюють додаткову соціальну цінність, що відповідає вимогам стійкого розвитку.

Інновації в маркетингових стратегіях також стають важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку підприємницьких спортивних організацій. Використання новітніх технологій для аналізу споживчої поведінки, створення персоналізованих пропозицій та залучення нових клієнтів через цифрові канали допомагає ефективно збільшувати аудиторію та розвивати лояльність до бренду. Водночас інтеграція аналізу великих даних у процеси прийняття рішень дозволяє спортивним організаціям оперативно реагувати на зміни на ринку та оптимізувати стратегії розвитку.

Загалом, інноваційні інструменти є необхідними для створення стійкої і конкурентоспроможної спортивної організації, яка здатна не тільки ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів, але й активно сприяти розвитку суспільства через популяризацію спорту, здорового способу життя та соціальної відповідальності. Інтеграція цих інструментів у стратегію розвитку підприємницьких спортивних організацій дозволяє їм не лише адаптуватися до сучасних тенденцій, але й відігравати активну роль у формуванні майбутнього спортивної індустрії.

Подальший розвиток інноваційних інструментів для забезпечення стійкого розвитку підприємницьких спортивних організацій також передбачає створення умов для адаптації до глобальних трендів, таких як цифровізація, змінювані кліматичні умови та зростаючі вимоги до екологічної відповідальності. Одним із важливих напрямків є використання «зелених» технологій та інновацій у проектуванні спортивних об'єктів, а також в організації заходів, що мінімізують вплив на навколишнє середовище. Впровадження енергозберігаючих технологій, таких як використання відновлювальних джерел енергії, а також впровадження стійких систем управління водними та енергетичними ресурсами дозволяє значно знизити витрати організацій та підвищити їх репутацію в умовах зростаючої екологічної свідомості.

Інновації в спортивній інфраструктурі, такі як інтеграція сучасних систем моніторингу та автоматизації, можуть забезпечити більш ефективне управління спортивними комплексами, стадіонами та тренувальними базами. Ці системи дозволяють не лише підвищити рівень безпеки та комфорту для спортсменів і глядачів, але й забезпечити економію витрат на експлуатацію, що є важливим аспектом у контексті стійкого розвитку.

Враховуючи постійно змінювані соціальні і культурні запити, інноваційні стратегії спортивних організацій повинні також передбачати розвиток культурних та інклюзивних ініціатив. Вони мають на меті забезпечення доступу до спорту для всіх верств населення, включаючи

молодь, людей з інвалідністю та представників маргіналізованих груп. Окрім цього, інновації в галузі спортивного маркетингу і брендингу дозволяють не лише привертати нові аудиторії, але й активно формувати позитивне іміджеве обличчя організацій через використання сучасних медіа, зокрема соціальних мереж та мобільних додатків.

Завдяки всебічному впровадженню інновацій у діяльність підприємницьких спортивних організацій, зростає їх здатність забезпечити стійкість і ефективність у довгостроковій перспективі. Водночас, такі організації можуть стати прикладом для інших секторів економіки, демонструючи, як поєднання технологічних, соціальних та екологічних інновацій може створити потужний синергійний ефект для сталого розвитку. Отже, інновації не лише забезпечують конкурентні переваги, а й сприяють розвитку культури спорту, що є важливим для підвищення загального рівня здоров'я нації та сприяння соціальній єдності в суспільстві.

Подальший розвиток інноваційних інструментів у підприємницьких спортивних організаціях також вимагає уваги до удосконалення управлінських структур і організаційних процесів. Одним з ефективних підходів є впровадження принципів адаптивного управління, яке дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах організації. Використання цифрових платформ для автоматизації та оптимізації робочих процесів, від планування до моніторингу результатів, дає змогу значно підвищити швидкість та ефективність управління. Крім того, завдяки використанню аналітичних інструментів, заснованих на великих даних, підприємницькі спортивні організації можуть з точністю прогнозувати тренди в індустрії, аналізувати споживчі переваги та розробляти нові стратегії для залучення клієнтів.

Також важливим елементом інноваційного розвитку є впровадження стратегії цифрової трансформації, яка включає в себе не лише автоматизацію внутрішніх процесів, але й створення нових цифрових продуктів та послуг. Це може бути створення інтерфейсів для онлайн-тренувань, мобільних

додатків для моніторингу фізичної активності, інтерактивних платформ для взаємодії з фанатами і учасниками спортивних подій. Такі інструменти дозволяють розширити можливості для залучення нових споживачів і збільшити доходи організації, одночасно сприяючи розвитку цифрової економіки в спортивній сфері.

Інновації також дозволяють спортивним організаціям вийти за межі традиційного бізнес-моделю та втілювати соціально відповідальні ініціативи. Програми, орієнтовані на підтримку молоді, інклюзивні спортивні заходи та ініціативи з пропагування здорового способу життя, забезпечують організаціям додаткові можливості для зміцнення соціальної ролі та взаємодії з громадськістю. Такі проекти можуть включати в себе як спортивні заходи, так і освітні кампанії, спрямовані на популяризацію спорту серед широких верств населення, особливо серед дітей та підлітків.

У свою чергу, інноваційні підходи до фінансового управління дозволяють підприємницьким спортивним організаціям знаходити нові джерела доходів. Такі підходи можуть включати в себе розширення портфеля послуг, залучення інвесторів через платформи краудфандингу, розвиток партнерств із глобальними брендами або запуск програм лояльності для існуючих клієнтів. Також велике значення має розвиток нових форматів спортивних подій, таких як віртуальні турніри чи інтерактивні шоу, що дозволяють залучати аудиторію по всьому світу та створювати нові можливості для монетизації.

Враховуючи всі ці аспекти, можна стверджувати, що інтеграція інновацій у стратегію розвитку підприємницьких спортивних організацій не лише забезпечує їх ефективне функціонування, але й створює умови для стійкого розвитку в умовах швидко змінюваного середовища. Застосування сучасних технологій, вдосконалення управлінських процесів та сприяння соціальному розвитку дають можливість спортивним організаціям не лише утримувати свою конкурентоспроможність, а й бути лідерами в розвитку

спортивної індустрії, сприяючи її сталому зростанню та інноваційному оновленню.

Висновки до розділу 3

1. Формування стійких конкурентних позицій підприємницьких спортивних організацій можливе через інтеграцію економічних і соціальних функцій. Конкуреноспроможність базується на ефективному управлінні ресурсами, розвитку інфраструктури, стимулюванні попиту та формуванні конкурентного середовища.

2. Механізм управління стійким розвитком має враховувати соціально-економічну природу спортивних організацій, поєднуючи фінансову та соціальну складові. Використання збалансованої системи показників дозволяє оцінювати ефективність управління та спрямовувати діяльність на досягнення як соціальних, так і економічних цілей.

3. Управління інтелектуальним капіталом є ключовим елементом стійкого розвитку. Оцінка людського, клієнтського, організаційного та інноваційного капіталу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів.

4. Інноваційні інструменти стають важливою складовою стійкого розвитку. Впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів, аналітики великих даних, а також екологічних практик забезпечує підвищення ефективності управління та адаптацію до сучасних викликів.

5. Розвиток цифрової трансформації у спортивній індустрії дозволяє створювати нові послуги, вдосконалювати маркетингові стратегії, автоматизувати операційні процеси та залучати нову аудиторію. Інновації в цифровій сфері розширюють можливості для монетизації та інтеграції нових бізнес-моделей.

6. Соціальна відповідальність бізнесу є важливим напрямком розвитку. Програми, спрямовані на підтримку інклюзивних спортивних заходів,

розвиток дитячого спорту та популяризацію здорового способу життя, сприяють формуванню позитивного іміджу організацій та зміцненню їх соціальної ролі.

7. Подальший розвиток інноваційних інструментів потребує інтеграції сучасних технологій, удосконалення управлінських процесів та формування стратегії цифрової трансформації, яка дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики сучасного світу.

8. Комплексний підхід до впровадження інновацій дозволяє підприємницьким спортивним організаціям не лише зберігати конкурентоспроможність, а й відігравати провідну роль у розвитку спортивної культури та здорового способу життя.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексний аналіз теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення організаційно-економічної стійкості підприємницьких спортивних організацій. На основі проведених досліджень сформульовано такі ключові висновки:

1. Стійкість підприємства розглядається як багатоаспектна категорія, що поєднує фінансову стабільність, ефективне управління ресурсами, адаптивність до змін ринкового середовища та здатність до довгострокового розвитку. У контексті спортивних організацій, стійкість включає соціально-економічний баланс, що враховує як бізнес-цілі, так і соціальну місію.

2. Фітнес-індустрія України перебуває на етапі становлення з високим потенціалом для зростання. Серед викликів відзначаються низький рівень залученості населення, економічна нестабільність та вплив глобальних подій, таких як пандемія. Водночас розвиток сучасних бізнес-моделей і технологій створює нові можливості для підприємницьких спортивних організацій.

3. Ефективне використання елементів маркетингового комплексу (7P) дозволяє спортивним організаціям задовольняти потреби клієнтів, підвищувати якість послуг, формувати лояльність та зміцнювати конкурентні позиції. Особливе значення мають просування, адаптація до клієнтських запитів та використання інноваційних підходів у формуванні цінових і комунікаційних стратегій.

4. Конкурентоспроможність спортивних організацій визначається якістю менеджменту, використанням ресурсів, розвитком інфраструктури, формуванням стратегії та інноваційною діяльністю. Впровадження системного підходу до управління конкурентоспроможністю дозволяє забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

5. Інновації є ключовим фактором стійкого розвитку спортивних

організацій. Використання цифрових технологій, автоматизації процесів, аналітики великих даних, створення персоналізованих послуг та інтеграція екологічних практик дозволяють підвищити ефективність управління, знизити витрати та задовольнити сучасні запити споживачів.

6. Впровадження цифрових інструментів, таких як CRM-системи, мобільні додатки, автоматизація процесів і використання платформ для онлайн-тренувань, сприяє підвищенню ефективності бізнесу, створює нові можливості для монетизації та розширення клієнтської бази.

7. Спортивні організації мають значний вплив на суспільство через популяризацію здорового способу життя, підтримку інклюзивних ініціатив та організацію заходів для різних верств населення. Інтеграція соціально відповідальних програм сприяє зміцненню іміджу та репутації організацій.

8. Ефективна система управління стійким розвитком включає стратегічне планування, оцінку конкурентних позицій, управління інтелектуальним капіталом і впровадження сучасних бізнес-процесів. Це дозволяє спортивним організаціям адаптуватися до зовнішніх змін, зберігаючи при цьому високу результативність.

9. Важливим аспектом забезпечення стійкості спортивних організацій є розвиток внутрішнього підприємництва (інтрепренерства), що дозволяє розширювати можливості організацій, впроваджувати нові формати послуг та адаптуватися до змін ринкового середовища.

10. Для забезпечення стійкості спортивним організаціям слід зосередитися на впровадженні інноваційних технологій, розвитку партнерств, інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси та підвищенні якості управлінських рішень. Також важливим є акцент на популяризації спорту серед населення, створенні інклюзивних програм і адаптації до глобальних трендів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. - К.: Лібра, 2004. 712 с.
2. Голубков, С.П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практику для бакалаврату та магістратури / С. П. Голубков. 2017. С. 358-390.
3. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія /А. О. Длігач. Київ : Алерта, 2012. 270 с.
4. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах // Молодой ученый, 2013. №2. с. 83.
5. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.
6. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі. К.: Основи, 2017. 390 с.
7. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. К.: Експерт, 2001. 384 с.
8. Божко В.М. Маркетинговий потенціал сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. Луцьк: *Економічний форум*. №1. 2012. С. 210-217
9. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./Сумський держ. ун -т. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 192 с.
10. Радченко Г. Штучний інтелект в роботі маркетологів. Маркетингові аспекти управління соціально-економічними системами: сучасний вимір та перспективи: матеріали Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2020. С. 108-109
11. Аналіз ринку фітнес-послуг України: URL: <http://mybiblioteka.su/tom2/8-73174.html>

12. Андрушків, Б. М., & Грицик, А. І. (2015). *Управління розвитком підприємств в умовах економічної нестабільності*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
13. Бутенко, Н. П. (2017). *Стратегічне управління підприємствами в умовах глобалізації*. Київ: Наукова думка.
14. Герасимчук, З. В. (2019). *Економічна стійкість організацій: теорія та практика*. Тернопіль: Економічна думка.
15. Гончарук, Т. В. (2020). *Цифрова трансформація підприємств: проблеми та перспективи*. *Економіка та управління*, 34(2), 12-18.
16. Деркач, Л. І. (2021). *Інноваційні підходи до управління в сучасній економіці*. Київ: Ліра-К.
17. Жукова, О. М. (2018). *Стратегічний аналіз підприємств: методологія та інструментарій*. Харків: Харківський університет.
18. Іванов, В. М., & Смирнов, О. А. (2020). *Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні аспекти*. Одеса: Астропринт.
19. Кузьменко, О. В. (2019). *Управління конкурентними перевагами підприємств*. *Економіка та управління*, 3(4), 24-32.
20. Лапшина, Л. А. (2020). *Цифровізація економіки: можливості для бізнесу*. Київ: Академія економіки.
21. Ляшенко, І. М. (2021). *Економіка сталого розвитку: теоретичні засади та практичні аспекти*. Полтава: Полтавський університет.
22. Mazur, B. (2018). *Managing Cultural Diversity in Organizations*. *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 13-22.
23. Nowak, R. (2019). *Strategic Management in Sports Organizations*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
24. Ostrowski, M. (2020). *Digital Transformation in Small and Medium Enterprises*. Kraków: Jagiellonian University Press.
25. Pawlak, K. (2018). *Economic Sustainability in the Sports Industry*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
26. Thompson WR. *Worldwide survey of fitness trends for 2019*. ACSMs

Health Fit J. 2018;22(6):10-7. DOI: 10.1249/ FIT. 0000000000000438

27. Skorupski, W. (2021). *Innovation and Competitiveness in SMEs*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
28. Szymański, M. (2019). *Challenges in Sports Management*. Wrocław: Wrocław University of Economics.
29. Barrow, C. (2020). *Sports Marketing: A Practical Approach*. London: Routledge.
30. Collins, M. F., & Jackson, R. (2021). *Sport in Society: Issues and Controversies*. London: Taylor & Francis.
31. Drucker, P. F. (2018). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
32. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
33. Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing Management*. London: Pearson.
34. Porter, M. E. (2021). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
35. Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2020). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
36. Senge, P. M. (2019). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Crown Business.
37. Shaw, E., & Williams, A. (2020). *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*. Oxford: Blackwell.
38. Smith, A., & Stewart, B. (2021). *Sports Management: Principles and Applications*. London: Routledge.
39. Thibault, L., & Harvey, J. (2020). *Sport Policy in Canada*. Toronto: University of Toronto Press.
40. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2020). *Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: Routledge.

41. Walker, G., & Mullins, J. W. (2018). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Boston: McGraw-Hill Education.
42. Зайцев, С. В. (2021). Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифровізації. *Економіка та підприємництво*, 45(1), 35-42.
43. Зеленська, О. І. (2020). Управління якістю послуг у фітнес-індустрії. *Економіка і спорт*, 12(3), 58-65.
44. Коваленко, П. М. (2021). *Ефективність підприємницьких стратегій*. Київ: Економічна наука.
45. Лагутін, О. Ю. (2020). *Фінансовий менеджмент підприємств: сучасні виклики*. Одеса: Чорноморський університет.
46. Матвієнко, В. С. (2019). *Економічна безпека організацій*. Дніпро: Дніпровський університет.
47. Назаренко, Л. П. (2020). *Інноваційні технології в спортивній індустрії*. Харків: Наукова думка.
48. Пересада, А. А. (2018). *Управління проектами в умовах нестабільності*. Львів: Політехніка.
49. Романюк, І. В. (2021). *Конкурентоспроможність підприємств в умовах кризи*. Київ: Економіка та менеджмент.
50. Сидоренко, Г. І. (2019). *Управління людськими ресурсами в підприємницьких структурах*. Тернопіль: Українська наука.
51. Федоренко, О. І. (2020). Діджиталізація у фітнес-індустрії. *Спорт і бізнес*, 23(2), 40-47.
52. Чорна, М. І. (2021). *Перспективи сталого розвитку фітнес-клубів*. Київ: Інститут економіки.
53. Asaliev A.M. Intellectual capital: theory and approaches of its assessment on macro level [Text] / A.M. Asaliev A.M., A.L. Poltarykhin, O.N. Alkhimenko // *World Applied Sciences Journal*, 2014. - Т. 30. - № 10. - С. 1404-1408.
54. Fogel, R.W., *The New Economic History, its Findings and Methods* // *Economic History Review*, 1996. – December. - P. 108-109

55. Paweta, E. Entreneur-related constructs explaining the emergence of born global firms: a systematic literature review / E. Paweta // Entrepreneurial business and economic review, 3(4) - 11-36. - Doi10. - 15678/EBER.2015. 03040

56. Sarasvathy, S.D. Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency / S.D. Sarasvathy. - Academy of management review, vol. 26. - № 2. - P. 243-288.

57. Stewart, T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. / T. A. Stewart. - New York: Currency Doubleday, 1997. - p. 67.

ДОДАТКИ

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Кіндрат

Співавтор:

Назва: МР_Кіндрат

Науковий керівник: Дзьоба

Підрозділ: Каф. ПІМ

Коефіцієнт подібності 1:10%

Коефіцієнт подібності 2:4.2%

Мікропробіти: 2

Заміна букв: 3

Інтервали: 5

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2025-01-19 20:58:31.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

2025-01-19

Оксана Василик

Дата

експерт

Експертний висновок
про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: «Організаційно-економічні засади забезпечення стійкого розвитку підприємства» _____

Вид авторського твору: магістерська робота _____

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

Кіндрат Владислав Віталійович

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

Обсяг авторського твору: 80 _____ арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи Strikeplagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення) _____90_____%_____.

Академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту).

Голова експертної комісії:

(підпис)

Члени експертної комісії:

(підпис)

(підпис)

Список наукових праць

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
I. Матеріали конференцій					
1	Стійкість конкурентних позицій підприємницьких спортивних організацій	Ел.вид.	Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (06-07 лютого 2025 р., м. Харків) https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1b4aVg2AZSJQdZApf48FRb0p2VWH6-UP3	2	Даляк Н.А.

Довідка
про впровадження результатів
магістерського дослідження

Видана Кіндрату Владиславу Віталійовичу про те, що основні результати його магістерської роботи на тему «Організаційно-економічні засади забезпечення стійкого розвитку підприємства», отримані в процесі проведеного дослідження, використовуються у діяльності ФОП Павлюк Л.М. («ІнтерФіт»).

Зокрема впроваджені:

- механізм управління стійким розвитком підприємства для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринку, який охоплює як соціальні, так і економічні аспекти і сприяє сталому розвитку організації, мінімізації ризиків, та підвищенню її здатності створювати цінність через систему бізнес-процесів;.

- методика оцінки стійкості підприємства з використанням моделі 7P маркетингового комплексу, що дозволяє за допомогою матриці визначення стійких позицій дослідити співвідношення ефективності та результативності діяльності.

Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління, впровадженню інновацій та адаптації до сучасних умов ринку.

Керівник

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Організаційно-економічні засади забезпечення стійкого розвитку підприємства»

Обсяг пояснювальної записки: 80 сторінки

Кількість рисунків: 9

Кількість таблиць: 4

Графічних матеріалів: 11

Додатки на 4 сторінках

_____ Владислав КІНДРАТ