

ЗАТВЕРДЖУЮ



Міністр молоді та спорту України

Вадим ГУТЦАЙТ

*Вересня* 2023 р.

# СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

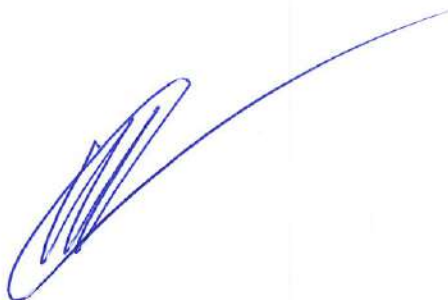
Державного підприємства «Спортивний комплекс «Атлет»

на 2023–2028 роки

Київ 2023

## ЗМІСТ

1. Загальна інформація.
  - 1.1. Загальні відомості про ДП «СК «Атлет».
  - 1.2. Інфраструктурні об'єкти підприємства.
2. Аналіз середовища.
  - 2.1. Аналіз внутрішнього середовища.
    - 2.1.1. Майновий та фінансовий стан підприємства.
    - 2.1.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.
    - 2.1.3. Кадровий потенціал.
  - 2.2. Аналіз зовнішнього середовища.
    - 2.2.1. Розвиток та сучасний стан спортивно-видовищних споруд.
    - 2.2.2. Аналіз конкурентного середовища.
    - 2.2.3. 2.2.3. Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
  - 2.3. SWOT-аналіз.
3. Місія, стратегічна концепція та цінності.
4. Стратегічні напрямки та цілі.
5. Завдання та заходи.
6. Інвестиційний план.
7. Очікувані результати.



## 1. Загальна інформація

### 1.1. Загальні відомості про ДП «СК «Атлет».

В сучасних соціально-економічних умовах ефективне управління діяльністю суб'єктів господарювання включає як оперативні реакції на поточні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, так і стратегічне бачення сфери діяльності організацій в процесі подальшого розвитку. Це, в свою чергу, потребує формування певного плану дій на стратегічну перспективу, що дозволить господарюючому суб'єкту стабілізувати своє функціонування в сьогоденні, визначити напрямлення розвитку в майбутньому, а також в деякій мірі нівелювати можливий негативний вплив факторів зовнішнього середовища.

Стратегічний план (далі - План) державного підприємства «Спортивний комплекс «Атлет» (далі - ДП «СК «Атлет») на 2023-2027 роки складений відповідно до наказу Мінекономіки від 01.09.2022 № 2897 «Про затвердження форм та Порядку подання і затвердження стратегічного плану розвитку, звіту про виконання стратегічного плану розвитку та інформації про затвердження стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання державного сектору економіки та їх виконання».

Стратегічний план визначає основні напрями розвитку підприємства на період до 2026 року, проведення яких дозволить забезпечити компанії стале зростання та зайняти лідируючі позиції серед конкурентів на ринку організації та проведення спортивно-видовищних заходів.

Метою розробки та реалізації Плану є:

- підвищення ефективності використання державного майна;
- модернізація інфраструктурних об'єктів відповідно до сучасних та перспективних потреб ринку спортивно-видовищних послуг;
- поліпшення технології і експлуатації основних фондів;
- вдосконалення структури управління на об'єктах, що входять до складу підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- оптимізацію чисельності працівників і підвищення рівня їх кваліфікації і відповідальності;
- підвищення прибутковості підприємства, створення умов для успішного вирішення соціально-економічних завдань.

Повне найменування:	Державне підприємство «Спортивний комплекс «Атлет»
Скорочене найменування:	ДП «СК «АТЛЕТ»
Код ЄДРПОУ:	39351532
Місце знаходження:	м. Київ, провулок Лабораторний, 7а.
Правовий статус:	Юридична особа
Уповноважений орган управління	Міністерство молоді та спорту України
Основні види діяльності за КВЕД	93.11 – функціонування спортивних споруд;

ДП «СК «Атлет» є самостійним державним підприємством, заснованим у 2014 році на державній власності, згідно Наказу від 14.07.2014 р. №2322 та перебуває у підпорядкуванні Міністерства молоді та спорту України. Підприємство входить до переліку головних спортивних баз олімпійської підготовки згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2006 р. №30 «Про затвердження Порядку надання закладу фізичної культури і спорту статусу бази олімпійської та параолімпійської підготовки і переліку закладів, яким надано такий статус» (зі змінами).

Підприємство є об'єктом спортивної інфраструктури з державними спортивними спорудами, що забезпечують проведення всеукраїнських та міжнародних спортивних змагань, тренувань спортсменів з олімпійських видів спорту і видів спорту осіб з інвалідністю.

ДП «СК «Атлет» має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків України, круглу печатку із зображенням Державного герба України зі своїм найменуванням. Майно підприємства складається з основних засобів, оборотних коштів, матеріалів, устаткування та інших цінностей. Фінансування витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, здійснюється за рахунок надходжень від фінансово-господарської діяльності ДП «СК «Атлет».

Діяльність підприємства спрямована на організацію та проведення спортивних та культурно-видовищних масових заходів, надання фізкультурно-оздоровчих та інших послуг, створення сприятливих умов для занять фізичною культурою і спортом, та інших форм діяльності, для забезпечення розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства та отримання прибутку.

Основні види діяльності за КВЕД-2010:

- 93.11 Функціонування спортивних споруд;
- 93.12 Діяльність спортивних клубів;
- 93.19 Інша діяльність у сфері спорту;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 56.30 Обслуговування напоями;
- 58.19 Інші види видавничої діяльності;
- 73.11 Рекламні агентства.

ДП «СК «Атлет» наразі включає наступні спортивно-видовищні споруди:

- цілісний майновий комплекс «Палац спорту» (м. Київ, Спортивна площа, 1);
- будівля Павільйон-роздягальня, легкоатлетичний стадіон, сектор метання спису (м. Київ, провулок Лабораторний, 7-А);
- «Центр олімпійської підготовки збірних команд з олімпійських видів спорту» (с. Гореничі Київської обл.);
- будівля «Холодильного центру» (м. Київ, Спортивна площа, 1);
- нежитлові будівлі – будівля управління, будівля гаражу, гараж з навісом, паркан металевий (м. Вінниця, 2-й провулок Хмельницького шосе, 2);
- комплекс будівель та споруд бази відпочинку «Здоров'я» (с. Глібівка, «Зелений бір» урочище 3, Вишгородський р-н, Київська обл.).

Крім того, у постійному користуванні підприємства знаходяться наступні земельні ділянки загальною площею 29,0266 га, а саме:

- 3,0549 га (розташована будівля Палацу спорту);
- 2,5209 га (розташовані легкоатлетичне ядро та будівля Павільйону-роздягальні);
- 23,3371 га (с. Гореничі, будівлі та споруди непридатні до використання);
- 0,1137 га (будівля холодильного центру)
- 0,4929 га (сектор для метання спису).

### ***1.2. Інфраструктурні об'єкти підприємства.***

Цілісний майновий комплекс «Палац спорту» є унікальною інженерно-архітектурною спорудою, що розташована в центрі міста Києва та являється головною критою ареною міста для проведення спортивно-видовищних масових заходів.



*Степан*

*[Handwritten signature]*

Палац Спорту було відкрито для вболівальників та відвідувачів понад 50 років тому – 9 грудня 1960 року. З перших днів своєї діяльності Палац Спорту став головною спортивною ареною України.

В будівлі Палацу спорту можуть проводитися:

- Спортивні заходи більш ніж з 50 видів спорту, в тому числі змагання з використанням льодового покриття, що влаштовується на спортивній арені;
- Виставки, які можуть відбуватись, як на спортивній арені, так і в фойє першого та другого поверхів;
- Концерти та дискотеки;
- Корпоративні заходи;
- Семінари, конференції, конгреси та інші бізнес заходи;
- Новорічні свята та вистави для дітей;
- Льодові шоу;
- Телевізійні проекти.

Основні локації Палацу спорту:

1. Фойє першого поверху - 2400 кв.м.
2. Фойє другого поверху - 2800 кв.м.
3. Арена Палацу спорту - 3000 кв.м.
4. Спортивна частина арени - 1830 кв.м.
5. Сцена – 600 кв.м.
6. Трибуни для перебування 6 000 глядачів – 4120 кв.м.
7. Мала спортивна зала – 755 кв.м.
8. Конференц-зала – 115 кв.м.
9. Простір за сценою: центральний хол з виходом на сцену і роздягальні, які можуть трансформуватися в гримерні - 800 кв.м.



Крім того, інфраструктура будівлі Палацу спорту включає: кафе, 16 буфетів, гардероби для 8 000 глядачів, камеру схову, паркінг на 110 місць, касу

A handwritten signature in blue ink, located at the bottom left of the page. The signature is stylized and appears to be a personal name.

продажу квитків, спортивні роздягальні/гримерні кімнати, вантажні ворота, вантажні ліфти та навантажувачі, кригоприбиральні комбайни, електронну систему контролю доступу та відеонагляду, сучасну систему вентиляції та кондиціонування.

*Будівля Павільйон-роздягальня:* має загальну площу 2963 кв.м. та вміщує наступні спортивні майданчики: спортивний зал для проведення навчально-тренувальних заходів з художньої гімнастики (606,4 кв.м.), багатофункціональні спортивні зали (200,5 кв.м., 80,3 кв.м. та 64,9 кв.м.).



*Відкриті спортивні споруди:* легкоатлетичне ядро (9265 кв.м.), сектор для довгих метань (4929 кв.м.). Споруди були зведені у далекому 1978 році для забезпечення підготовки та проведення Олімпійських ігор 1980 року.

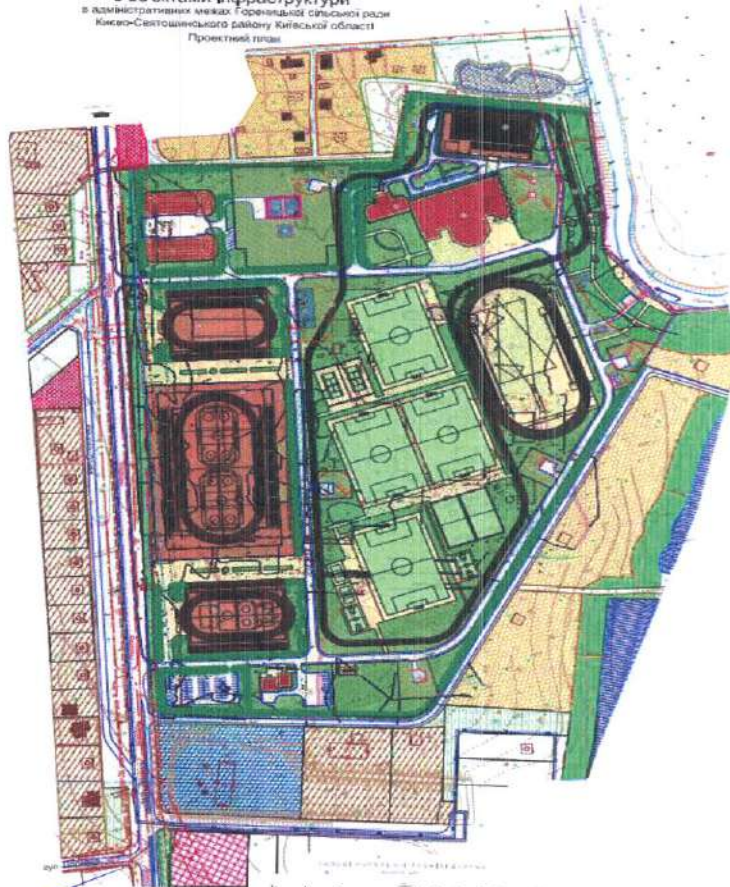
*Центр олімпійської підготовки збірних команд з олімпійських видів спорту (с. Гореничі Київської обл.)*

У 2015 році розроблено Детальний план території Державного центру олімпійської підготовки «Гореничі» з об'єктами інфраструктури в адміністративних межах Гореницької сільської ради Києво-Святошинського району Київської області. Детальним планом передбачається розміщення Державного центру олімпійської підготовки «Гореничі» з об'єктами інфраструктури:

- готельний комплекс на 500 місць з профілакторієм на 50 місць;
- медичний центр на 100 відвідувань в зміну;
- критий плавальний басейн з водним дзеркалом 1800 м<sup>2</sup> та трибунами на 300 глядачів;
- 4 футбольні поля для тренування;

- 2 майданчики для тенісу;
- майданчик для баскетболу;
- 3 майданчики для волейболу;
- 2 майданчики для гандболу;
- критий легкоатлетичний манеж з трибунами на 350 глядачів;
- льодовий палац з трибунами на 15-20 тис. глядачів та критий манеж для ігрових видів спорту (гандбол, баскетбол, волейбол);
- легкоатлетичне ядро (змагально-тренувальне) із трибунами на 350 глядачів у складі: сектори для метання спису, сектори для метання ядра, сектори для метання диска, сектори для метання молота;
- кросова легкоатлетична траса довжиною 1,504 км з естакадою;
- манеж для ігрових видів спорту (гандбол, баскетбол, волейбол) з трибунами на 3 тис. глядачів;
- господарський двір;
- багатоповерховий гараж на 630 місць 2 шт.;
- розплідник для вирощування дерну на 5 роб;
- відкрита стоянка для тимчасового зберігання автомобілів;
- відкрита стоянка для зберігання автобусів.

ДЕТАЛЬНИЙ ПЛАН ТЕРИТОРІЇ  
Державного центру олімпійської підготовки "Гореничі"  
з об'єктами інфраструктури  
в адміністративному муніципалітеті Гореничі сільської ради  
Кірово-Світлошанського району Київської області  
Проектний план



*[Handwritten signature]*



Вигідне місце розташування земельної ділянки, на якій передбачається розташування Центру забезпечує зручний транспортний зв'язок, необхідний для його роботи, має привабливі умови щодо інтенсивного режиму його використання.

Наразі на даній ділянці розташований комплекс непридатних до використання будівель та споруд (в минулому військова частина).

*Холодильний центр:* будівля холодильного центру, 1960 року ведення в експлуатацію, прямокутної форми з розмірами в плані 42,0 x 18,0 м та висотою 9,5 м, має комбіновану конструктивну схему: в осях 1-3 двоповерхова безкаркасна з несучими повздовжніми і поперечними стінами, а в осях 3-8 – одноповерхова з неповним каркасом, об'єм будівлі – 7182 куб.м, площа будівлі – 1726 кв.м.

Згідно звіту «Оцінка технічного стану споруди холодильного центру на Спортивній площі, 1 корпус Б в Печерському районі м. Києва» за 2011 рік, виконаного ДП «Державно науково-дослідний інститут будівельних конструкцій» технічний стан будівлі, що оцінюється по мінімальній категорії технічного стану конструкцій – аварійний та надано наступну рекомендацію: враховуючи аварійний технічний стан споруди і відсутність його історичної або архітектурної цінності, а також необхідність великих витрат на ремонт і посилення більшості несучих будівельних конструкцій, рекомендується розглянути питання про демонтаж (повного розбору) споруди.

*Нежитлові будівлі за адресом: м. Вінниця, 2-й провулок Хмельницького шосе, 2:* – будівлі непридатні до використання.

*Комплекс будівель та споруд бази відпочинку «Здоров'я»:* база відпочинку «Здоров'я» введена в експлуатацію 1978-1982 рр., загальна площа приміщень складає 922,6 кв.м., стан майнового комплексу – задовільний.

## 2. Аналіз середовища

### 2.1. Аналіз внутрішнього середовища

#### 2.1.1. Майновий та фінансовий стан підприємства.

### ДИНАМІКА

основних показників наявності та використання економічного потенціалу  
Державне підприємство "Спортивний комплекс "Атлет" у 2019 - 2022 роках

№	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	Роки					Відхилення за період, %; +, -
				2019 (звіт)	2020 (звіт)	2021 (звіт)	2022 (звіт)	2022 (звіт)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. гривень	49622	34715	39774	33261	-33,0	
		1.2. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. гривень	-1723	-11236	-7040	4798	-378,5	
		1.3. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	тис. гривень	2544	-8698	-2136	-55	-102,2	
		1.4. Рентабельність операційної діяльності	відсотків	-3,5	-32,4	-17,7	-38,2	-	
		1.5. Рентабельність діяльності	відсотків	5,1	-25,1	-5,4	-0,2	-	
		1.6. Дебіторська заборгованість	тис. гривень	13579	10960	27632	27719	104,1	
2	Виробнича діяльність	1.5. Кредиторська заборгованість	тис. гривень	50215	51153	59369	60323	-	
		1.5. Довгострокові зобов'язання	тис. гривень	0	0	13584	40423	-	
		3.1. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. гривень	49622	34715	39774	33261	-33,0	

		3.2. Обсяг продукції, виробленої на підприємстві (робіт, послуг), усього, у тому числі за видами продукції	49622	34715	39774	33261	-33,0
		3.2.1. Функціонування спортивних споруд	16116	22436	29109	28859	79,1
		3.2.2. Організування конгресів і торговельних виставок	7501	3289	5281	875	-88,3
		3.2.3. Надання інших послуг	26005	8990	5384	3557	-86,3
		3.3. Питома вага витрат на енергоресурси у складі операційних витрат	14,1	17	18,5	24,9	-
		4.1. Капітальні інвестиції, усього, у тому числі за джерелами фінансування	10434	417	14326	18295	75,3
3	Інвестиційна діяльність	4.1.1. Кошти державного бюджету	7844	0	13584	16942	-
		4.1.2. Власні кошти підприємства	2590	417	742	1353	-47,8
		5.1. Середньооблікова чисельність штатних працівників	174	148	119	99	-43,1
4	Розвиток трудового потенціалу підприємства	5.2. Середньомісячна заробітна плата працівників	10844,8	8467	10132	10216	-5,8
		5.3. Продуктивність праці	285,2	234,6	334,2	336,0	17,8
		6.1. Вартість активів, усього	1356387	1218934	1251363	1276898	-5,9
		6.2. Оборотні активи	23695	15651	33940	45048	90,1
7	Стан та використання активів	6.3. Основні засоби (первісна вартість)	1375795	164974	164989	165742	-88,0
		6.4. Ступінь зносу основних засобів	3,8	34,4	36,8	39,1	-
		6.5. Рентабельність активів	0,2	-0,7	-0,2	-0,5	-

В структурі активу балансу підприємства 96,5% займають необоротні активи (основні засоби), що вказує на «важку» структуру активів, 3,5% – оборотні активи (грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість).

Пасив балансу підприємства станом на 31.12.2022 складався з власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань. При цьому: 86,8% – власний капітал, 3,2% - довгострокові зобов'язання, 10% – поточні зобов'язання.

### 2.1.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.

Щороку підприємство нарощує обсяги наданих послуг та покращує головні показники фінансово-економічної ефективності діяльності.

Табл. 2 Динаміка зміни основних фінансових показників 2017-2019 р. р.

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід, тис. грн.	49 622	34 715	39 774	33 261
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(39 225)	(37 400)	(38 997)	(31 158)
Валовий прибуток/збиток	10 397	(2 685)	777	2 103
Фінансовий результат від операційної діяльності	(1 723)	(11 236)	(7 040)	(2 255)
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	2 544	(8 698)	(2 136)	(55)
Нерозподілений прибуток/непокритий збиток, тис. грн.	(326)	(9 024)	(11 160)	(11 215)

Аналізуючи показники діяльності підприємства слід зауважити, що до кризи 2020 року, викликаній впровадженням карантинних заходів на виконання постанови КМУ від 11.03.2020 р. №211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-Cov-2», ДП «СК «Атлет» було фінансово стабільним інфраструктурним підприємством. Проте, впровадження карантинних заходів негативно вплинуло на операційну діяльність підприємства та повністю переформатувало структуру доходів. Більше того, в березні 2022 році внаслідок широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України комерційна діяльність підприємства фактично зупинилася.

Останній фінансово-успішний період діяльності підприємства був 2019 рік. Так, за результатами 2019 р. підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 2 544 тис. грн., що більше на 213%, або на 1351 тис. грн. від запланованого рівня. Таким чином, було зменшено показник сукупного непокритого збитку, який на кінець періоду становив -326 тис. грн. Впродовж останніх трьох років 2020 – 2022 рр. підприємство отримувало збитки через обмеження проведення культурно-масових заходів внаслідок впровадження карантинних заходів. Проте, завдяки підтримці передбачених єдиним календарним планом фізкультурних заходів України вдалося частково суттєво скоротити збитки.

Табл. 3 Доходи підприємства

(тис. грн.)				
Найменування показника	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	49 622	34 715	39 774	33 261
Інші операційні доходи:	1 081	1 095	1 249	3 756
Інші фінансові доходи:	1 434	432	36	12
Інші доходи:	3 430	2181	4920	2 208
<b>Всього</b>	<b>55 567</b>	<b>38 423</b>	<b>45 979</b>	<b>39 237</b>

Структура доходів підприємства вказує на значну долю показника «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)», який складає більш ніж 84,8% сукупних доходів підприємства.

Наразі в умовах широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України доходи підприємства, головним чином, формуються завдяки організації та проведенню спортивних навчально-тренувальних на відповідних інфраструктурних об'єктах підприємства.

Табл. 4 Порівняльна структура чистого доходу від реалізації продукції підприємства

(тис. грн.)				
Найменування	2019	2020	2021	2022
Івент-заходи, концерти	23535	8105	2867	1692
Організація конференцій, семінарів, виставок	7521	3289	5281	875
Спортивні заходи	16116	22436	29109	28829
Інші послуги	2450	885	2517	1865
<b>Разом</b>	<b>49 622</b>	<b>34 715</b>	<b>39 774</b>	<b>33 261</b>



Табл. 5 Структура чистого доходу, %

Найменування	Доля в структурі чистого доходу, %			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5
Івент-заходів (концерти, бокс, фестивалі)	47,4	23,3	7,2	5,1
Організація конференцій, семінарів, виставок	15,2	9,5	13,3	2,6
Спортивні заходи	32,5	64,6	73,2	86,7
Інші послуги	4,9	2,5	6,3	5,6
<b>Разом</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Таблиця 5 вказує на певну рівномірність структури чистого доходу у 2019 році. Відсоток основних напрямків складає близько 30 %. Проте, починаючи з 2020 року відсоток спортивних заходів постійно збільшується з одночасним скороченням концертно-розважальних заходів.

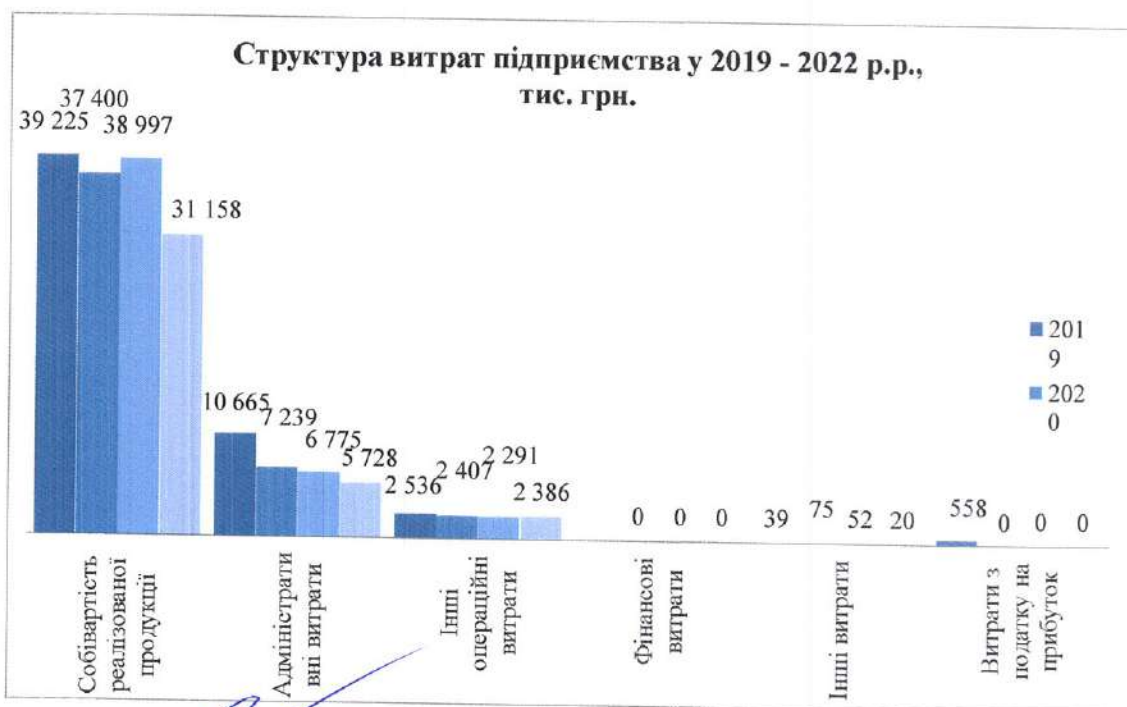
Таким чином, наявність стабільного державного та комерційного попиту на послуги є головною складовою для успішного функціонування підприємства. Необхідно зауважити, що проведення систематичного аналізу ринку спортивних та видовищно-розважальних послуг дозволить вчасно виявляти нові затребувані напрямлення, які можливо імплементувати в інфраструктурну мережу підприємства для охоплення більш широкого спектру населення та спортсменів і, як результат, підвищення доходів підприємства. Крім того, необхідно приділити окрему увагу реабілітаційному напрямку послуг підприємства.

Витратна частина фінансово-господарської діяльності підприємства складається з собівартості, адміністративних витрат та витрат на збут, інших операційних, фінансових, інших витрат та податку на прибуток.

Табл. 6 Витрати підприємства

(тис. грн.)

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Собівартість реалізованої продукції	39 225	37 400	38 997	31 158
Адміністративні витрати	10 665	7 239	6 775	5 728
Інші операційні витрати	2 536	2 407	2 291	2 386
Фінансові витрати	0	0	0	0
Інші витрати	39	75	52	20



Витрати з податку на прибуток	558	0	0	0
<b>Всього витрати</b>	<b>53 023</b>	<b>47 121</b>	<b>48 115</b>	<b>39 292</b>

В структурі сукупних витрат підприємства слід виділити витрати на собівартість реалізованої продукції, яка щорічно становлять близько 80%, адміністративні витрати складають близько 15%. Інші операційні витрати складають 5% сукупних витрат.

Табл. 7 Структура собівартості

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Витрати на сировину та основні матеріали	988	881	893	1 293
Витрати на паливо	3 082	1 719	3 593	2 868
Витрати на електроенергію	4 318	2 903	5 297	6 905
Витрати на оплату праці	14 340	8 941	8 894	7 316
Відрахування на соціальні заходи	3 160	2 114	1 965	1 610
Підтримання об'єкта в робочому стані	629	303	219	206
Амортизація	4 800	4 632	4 003	4 146
Інші витрати	7 908	15 907	14 133	6 814
<b>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>39 225</b>	<b>37 400</b>	<b>38 997</b>	<b>31 158</b>

Отже, головні статті витрат в структурі собівартості підприємства наступні: комунальні послуги близько 30%; заробітна плата та нарахування близько 30%; амортизація основних засобів близько 13%; інші витрати також на рівні 22% відповідно, витрати на сировину і матеріали складають 4%; витрати підтримання об'єкта в робочому стані - 1%.

В процесі діяльності підприємством сплачено до державного бюджету наступні обсяги податків:

2019 рік – 16 053 тис. грн.

2020 рік – 11 931 тис. грн.

2021 рік – 8 212 тис. грн.

2022 рік – 5 817 тис. грн.

ДП «СК «Атлет» періодично отримує фінансування з державного бюджету України на капітальні вкладення та закупівлю обладнання, а саме:

2019 рік:



- 1432,3 тис. грн. (виконання проектних робіт по об'єкту «Реконструкція спортивного комплексу «Атлет» з добудовою спортивного залу з художньої гімнастики та будинку відпочинку для спортсменів»);
- 3 996 тис. грн. (закупівля килимів з помостами для художньої гімнастики);
- 71,0 тис. грн. (закупівля вертикальної підйимальної платформи для осіб з обмеженими фізичними можливостями);
- 3 914,2 тис. грн. (реалізація державного інвестиційного проекту «Реконструкція легкоатлетичного ядра державного підприємства «Спортивний комплекс «Атлет», за адресою м. Київ, пров. Лабораторний, 7а»).

2020 рік: відсутнє державне фінансування на капітальні видатки.

2021 рік:

- 1 485,0 тис. грн. (виготовлення проектно-кошторисної документації стадії «П» по об'єкту «Реконструкція спортивного комплексу "Атлет" з добудовою спортивного залу з художньої гімнастики та будинку відпочинку для спортсменів за адресою: Лабораторний провулок, 7-А, в Печерському районі м. Києва»);
- 1 490,0 тис. грн. (виготовлення проектно-кошторисної документації стадії передпроектні пропозиції) для будівництва державного центру олімпійської підготовки «Гореничі»);
- 13 325,6 тис. грн. (виконання проектних робіт по об'єкту «Реконструкція спортивного комплексу «Атлет» з добудовою спортивного залу з художньої гімнастики та будинку відпочинку для спортсменів»).

2022 рік:

- 14 745,9 тис. грн. (виконання проектних робіт по об'єкту «Реконструкція спортивного комплексу «Атлет» з добудовою спортивного залу з художньої гімнастики та будинку відпочинку для спортсменів»);
- 1 300,0 тис. грн. (роботи з розробки (коригування) проектною документації «Реконструкція спортивного комплексу «Атлет» з добудовою спортивного залу художньої гімнастики та будинку відпочинку для спортсменів за адресою: Лабораторний провулок 7а, в Печерському районі м. Києва, стадія «Проект» Коригування);
- 896,3 тис. грн. (Капітальний ремонт частини нежитлових приміщень в осях (21-24)х(А-Г) на четвертому поверсі будівлі Палацу спорту за адресою: м. Київ, Печерський р-н, площа Спортивна, 1).

2.1.3. *Кадровий потенціал.*

Штатний розпис ДП «СК «Атлет» налічує 117 працівника. Підприємство має в наявності висококваліфікованих спеціалістів для забезпечення постійного підвищення продуктивності праці та якості послуг, які надаються.

Одною з вагомих складових розвитку трудового потенціалу є запровадження на підприємстві постійного підвищення кваліфікації працівників з метою удосконалення знань, умінь та навичок, оволодіння новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління в сучасних умовах тощо. Використання отриманих знань у роботі - це важливий показник рівня реалізації трудового потенціалу, що є чинником його збереження і розвитку. Кожному працівнику, незалежно від займаної посади, надана можливість кар'єрного зростання. На підприємстві створена ефективна мотивація заохочення працівників, які зацікавлені в результатах праці.

## **2.2. Аналіз зовнішнього середовища.**

### **2.2.1. Розвиток та сучасний стан спортивно-видовищних споруд.**

Сучасний період суспільного життя України характеризується принципово новою ситуацією, що склалася в різних сферах, у тому числі і в такій важливій і динамічній, як фізична культура і спорт. В умовах переходу України на нові соціально-економічні відносини в суспільстві стає очевидною необхідність здійснення заходів щодо вдосконалення системи управління фізичною культурою і спортом. Рівень розвитку сфери фізичної культури і спорту безпосередньо залежить від державної політики, спрямованої на розвиток кадрового, фінансового, матеріально-технічного, науково-методичного та нормативно-правового забезпечення.

Розвиток фізичної культури та спорту не можливий без створення матеріальної бази у вигляді фізкультурно-спортивних споруд, які повинні бути спеціально обладнані і правильно експлуатуватися. Спортивні споруди становлять найбільшу і найвагомішу частку матеріально-технічної бази фізичної культури і спорту. Вони виконують ряд функцій, серед яких головними є навчальна, навчально-тренувальна і змагальна, а додатковими – оздоровча та видовищна. Нажаль, матеріально-технічний стан багатьох спортивних споруд в Україні не відповідають сучасним стандартам та вимогам, що висуває сьогодення професійного спорту.

Спортивно-видовищні споруди – це система, що постійно змінюється та нерозривно пов'язана з розвитком суспільства в цілому. Соціальні зміни спричинили появу нових видів і форм фізкультурно-оздоровчих і дозвільних занять, нових видів спорту. Відповідно до даних змін виникають нові типологічні особливості спортивних споруд:

- змінюються спортивно-технологічні параметри місць проведення навчально-тренувальних заходів, змагань, шоу, концертів та ін.;

- збільшується частка універсальних, багатофункціональних будівель і споруд, що забезпечують можливість трансформації приміщень;
- розширюються асортимент споруд за рахунок приміщень для фізкультурно-оздоровчих, розважальних і клубних видів діяльності;
- посилюється взаємозв'язок критих і відкритих споруд, причому спостерігається збільшення критих по відношенню до відкритих спортивних споруд;

Сьогодні в Україні налічується понад 106 тисяч спортивних споруд різноманітного призначення (1108 стадіонів з трибунами понад 1500 місць, 11,7 тисяч майданчиків з тренажерним обладнанням, 1,3 тисячі майданчиків з синтетичним покриттям, 11,7 футбольних полів, 16,4 приміщень для фізкультурно-оздоровчих занять, понад 17 тисяч спортивних залів, 601 плавальний басейн, 89 веслувально-спортивних, 58 кінноспортивних та 69 лижних баз, 62 споруди зі штучним льодом тощо). Але значна частина цих спортивних споруд була побудована ще за часів радянської влади в Україні, вони вичерпали свої амортизаційні можливості, мають не дуже привабливий вигляд та низьку пропускну здатність. Тому, без всякого сумніву, будівництво, відродження, реконструкція спортивно-видовищних об'єктів – одна із найважливіших суспільних задач, яка може суттєво підняти рівень професійного спорту вищих досягнень, сприяти формуванню здорового способу життя, покращити комфортабельність та архітектурну привабливість того чи іншого мікрорайону, міста та країни в цілому. Не дивлячись на те, що будівництво та реконструкція будівель та споруд спортивно-видовищного напрямлення одна із найбільш матеріально та трудомістких видів виробництва у розвитку матеріально-технічної бази спорту, однак іншого шляху у вирішенні цієї проблеми не існує.

Сьогодні в результаті створення нових технологій спостерігається швидка зміна потреб, які визначають використання людиною спортивно-видовищних споруд. Виникає необхідність проектування архітектурних об'єктів, які здатні до трансформації. Для сучасних спортивних споруд характерно чергування спортивних, спортивно-видовищних і культурно-розважальних заходів, що потребує забезпечення комфортних умов для проведення цих заходів з урахуванням впливу середовища, сезонного та кліматичного фактору.

Конкуренція спортивно-видовищних арен на європейському ринку спортивних та культурно-масових заходів — це на сьогодні вже даність. В багатьох європейських країнах сьогодні прийняті та активно втілюються в життя національні стратегії по розробці заходів щодо забезпечення власної привабливості та конкурентоспроможності в даній галузі. Процес активного будівництва крупних багатофункціональних спортивно-розважальних центрів

потужністю більш ніж 10 000 – 15 000 посадочних місць по всій Європі розпочався з початку 1990-х рр. и суттєво інтенсифікувався в 2000-х рр.

Таким чином, розвиток спортивної інфраструктури, крім головних цілей (розвиток національного спорту та робота на міжнародний імідж країни), дозволяє досягати ще ряд вторинних цілей — створення робочих місць, вплив на землекористування, стимулювання розвитку місцевої спортивної політики, стимулювання туристичної індустрії (все більш вагомим сегментом стає спортивний туризм), поліпшення демографічної ситуації за рахунок покращення здоров'я мешканців через залучення їх до масового спорту.

24 лютого повномасштабна загарбницька війна Росії прийшла у кожне українське місто та село, у кожен куточок нашої рідної землі. Зухвало вторглась вона цього дня, звісно, і в український спорт – не оминула жодної спортивної дисципліни, жодної команди, жодного спортсмена. Водночас вражені наслідками руйнівних бомбардувань, в тому числі і великої кількості спортивної інфраструктури, і наступом російських військ на широкій лінії фронту досить багато людей зі сфери спорту, передусім жіночого та юнацького, поодинокі або у складі команд виїхали за межі країни.

Та Україна не опинилася у нокауті – швидко оговтавшись від перших потрясінь війни, активісти по всій Україні, а невдовзі і за кордоном, стали проводити численні благодійні заходи та турніри з різних видів спорту, де організовували збір коштів на допомогу ЗСУ, для сімей загиблих українців і для постраждалих від загарбників. Такі змагання стають дедалі масштабнішими, а віддача від них дуже важлива в тому числі для підняття морального духу самих спортсменів.

Так, треба визнати, що за час широкомасштабного воєнного вторгнення російської федерації український спорт змушений був зробити крок назад зі зрозумілих причин. Чимало Героїв-спортсменів віддали своє життя за вільну і незалежну Україну на передовій, інші загинули під обстрілами чи бомбардуваннями – вічна їм пам'ять. Багато хто, передусім спортсменки, були змушені залишити країну, рятуючи себе та сім'ї. Загарбники своїми численними ракетами, бомбами та мінами спричинила руйнування та знищення значної кількості спортивних об'єктів. Зупинене, скасовано або перенесено дуже багато змагань і тренувальних процесів. Але, попри усі ці жахіття та негаразди, спортивне життя в Україні відновлюється, продовжується, а подекуди набирає обертів. Станом на сьогодні вже є чимало приводів для оптимізму, про які йшлося вище, і можна не сумніватися, що з кожним днем, який наблизатиме нас до перемоги над ворогом, з кожним успіхом на змаганнях їх ставатиме дедалі більше, і зовсім скоро український спорт зробить два, а, може, й більше впевнених кроків уперед у своєму розвитку та заслужено займатиме одне з чільних місць на світовому рівні.

### 2.2.2. Аналіз конкурентного середовища.

Конкурентне середовище є частиною маркетингового середовища організації, тому воно завжди повинне бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Вивчення сукупності суб'єктів ринку та їхніх відносин, які складаються у процесі конкурентної боротьби і які визначають інтенсивність конкуренції, являє собою дуже важливий, з практичного погляду, напрям маркетингових досліджень.

Аналіз поведінки конкурентів і розробка плану конкретних дій стосовно головних суперників часто приносить більше користі, ніж навіть суттєве реальне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи слабкі та сильні сторони конкурентів, можна оцінити їхні потенціал, цілі, наявну та майбутню стратегії. Це дасть змогу стратегічно точно зорієнтуватись щодо того, де конкурент є слабкішим. Таким чином підприємство зможе розширювати власні переваги в конкурентній боротьбі.

Оцінювання стану конкурентної боротьби ускладняються тим, що ДП «СК «Атлет» фактично функціонує у декількох сегментах ринку послуг, а саме:

- Проведення спортивних заходів.
- Проведення концертно-видовищних заходів.
- Проведення конференцій, виставок та семінарів.

Розглянемо детальніше основних конкурентів у вищевказаних сферах функціонування підприємства.

Основними конкурентами у сфері спортивних послуг ДП «СК «Атлет» можна виділити регіональні Палаці спорту, а саме:

### 1. Харківський Палац Спорту

- Введений в експлуатацію 23 серпня 1977 року. Вміщує 3500 сидячих місць. 1 арена площею 1665 м. кв., загальна площа 19150 м.кв. Технічний стан будівлі вкрай критичний та потребує реконструкції.

### 2. Львівський Палац спорту "Галиччина"

- Відкрився 1 лютого 1969 року. У 2012 році почали відновлення. Великий зал площею 1000 кв.м. на 1600 сидячих місць та малий площею 650 кв.м. на 1200 глядачів. На цокольному поверсі знаходиться менший зал для занять гімнастикою.

### 3. Запорізький Палац спорту "Юність"

- Побудований у 1967 році. Загальна площа арени 13000 кв. м. Арена має 12 секторів та вміщує 5000 глядачів. Реконструйований у 2018 році компанією "Мотор січ". Основні локації: арена, зали для конференцій великий та малий, гімнастичний зал, дитячі ігрові зони, сауна, фуд корти, фан-шоп.

### 4. Одеський Палац спорту

- Введений в експлуатацію 5 грудня 1975 року. Зал має 5000 сидячих місць. На території розташований тренажерний зал, зал шейпінгу, фітнесу, степ-аеробіки, зал східних единоборств, зал альпінізму, йоги, спеціалізований спортивний центр індивідуальної підготовки фігуристів та хокеїстів.

### 5. Дніпровський Палац спорту "Метеор"

- Льодовий палац спорту "Метеор" був зданий в експлуатацію влітку 1980р. Демонстраційна зала вміщує від 5500 до 6500 глядачів, що дозволяє проводити різні масові заходи: матчи з хокею, змагання і шоу з фігурного катання, турніри з баскетболу, танцювальні турніри, конференції, виставки, концерти. Наразі будівля перебуває у жахливому технічному стані. На даний час споруда не функціонує, на її відновлення необхідно витратити близько 300 млн. грн.

Проведемо аналіз конкурентних переваг та недоліків основних конкурентів на ринку спортивних заходів за допомогою бальної оцінки основних факторів:




Фактори	ДП "СК "Атлет"	ПС Харків	ПС Львів	ПС Запоріжжя	ПС Одеса	ПС Дніпро
Місце розташування	5	4	4	3	4	4
Асортимент послуг	4	3	2	4	3	3
Вартість послуг	2	4	4	4	3	3
Технічний стан	3	1	2	4	3	0
Обладнання	5	3	2	4	3	1
Кадровий потенціал	5	3	3	4	4	1
<b>Конкурентна сила</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>12</b>

За результатами проведеного аналізу факторів, конкурентна сила підприємства ДП «СК «Атлет» оцінюється в 24 бали, що більше від головного конкурента Запорізького Палацу спорту "Юність" на один бал. Перевага перед Одеським, Харківським, Львівським та Дніпровським Палацами спорту складає 4, 6, 7, 12 відповідно. Таким чином, ДП «СК «Атлет» займає лідируючі позиції поміж вищевказаних конкурентів, головним чином, завдяки географічному розташуванню (центр міста Києва; широкому асортименту послуг; наявному обладнанню для проведення різноманітних спортивних заходів та висококваліфікованому персоналу підприємства із значним досвідом в організації та проведенні спортивних заходів. Недоліками, що впливають на конкурентну позицію підприємства на ринку є технічний стан споруди, що вимагає капітального ремонту та вища, в порівнянні з конкурентами, вартість основних послуг.

Визначимо основних конкурентів ДП «СК «Атлет» у сфері концертно-видовищних послуг. Варто відзначити, що визначення основних конкурентів проводилося в рамках м. Києва, де розташовані головні концертно-розважальні споруди країни.

## 1. Палац Україна

- Був відкритий 17 квітня 1970 року. Палац збудований у формі трапеції та вміщує понад 300 приміщень, різних за величиною та функціональним призначенням. Концертний зал вміщує 3700 місць, сцена - 1500 чол. У 1996 році був проведений капітальний ремонт палацу. У палаці розташований зал для перемовин та бенкетний зал площею 110 кв.м.

## 2. Stereo Plaza

- Один із перших концертних майданчиків європейського рівня. Відкриття відбулося 20 травня 2011 року. Сцена має розміри 8 метрів у довжину та 16 у ширину. Якісний звук потужністю 125 кВт та сценічним світлом нового покоління. Окрім концертів, у будівлі проводяться покази мод, боксерські поєдинки та інші масові заходи. Основну площу першого поверху (залу) займає фан-зона, на другому ярусі – Vip Fan зона.

## 3. НСК "Олімпійський"

- Загальна місткість стадіону - 70 050 тис. глядачів (верхній ярус - 32 731 місць, нижній ярус - 37 319 місць), в тому числі: 738 місць в VIP боксах; 3546 місць в бізнес-зоні; 150 місць для людей з інвалідністю; 300 місць для ЗМІ (з можливістю розширення до 1500). Конференц-зал оснащений моторизованими проекційними екранами і аудіосистемою. Площа залу становить 578 м2, висота стелі - 8 м. Інші зали комплексу: де використовують портативне обладнання: Зал «Citius» - 106 м2; Зал «Altius» - 123 м2; Зал «Fortius» - 115 м2; зал «Sprint» - 70 м2; зал «Олімпійський

## 4. Міжнародний виставковий центр (МВЦ)

- Сучасний комплекс світового класу для організації елітних міжнародних виставкових форумів, конгресів, презентацій та культурно-художніх шоу. Це найбільша виставкова споруда України - єдиний архітектурний ансамбль з трьох павільйонів: Загальна площа комплексу - 58000 кв.м. Загальна площа виставкових

## 5. КВЦ "Парковий"

- Льодовий палац спорту "Метеор" був зданий в експлуатацію влітку 1980р. Демонстраційна зала вміщує від 5500 до 6500 глядачів, що дозволяє проводити різні масові заходи: матчі з хокею, змагання і шоу з фігурного катання, турніри з баскетболу, танцювальні турніри, конференції, виставки, концерти. Наразі будівля перебуває у жахливому технічному стані. На даний час споруда не функціонує, на її відновлення необхідно витратити близько 300 млн. грн.






## 6. Міжнародний центр культури і мистецтв Федерації профспілок України

- Міжнародний центр культури і мистецтв Федерації профспілок України, більш відомий як Жовтневий палац - пам'ятка архітектури, спроектована і побудована у 1842 відомим архітектором Вікентієм Беретті. Одна з найбільших у Києві театральних зал: вміщує понад дві тисячі глядачів. .

Проведемо аналіз конкурентних переваг та недоліків основних конкурентів на ринку концертно-видовищних заходів:

Фактори	ДП "СК "Атлет"	Палац України	Стерео Плаза	НСК "Олімпійський"	МВЦ	КВЦ "Парковий"	Жовтневий
Місце розташування	5	5	3	5	4	2	5
Асортимент послуг	4	5	3	4	3	2	3
Вартість послуг	2	3	4	1	1	1	4
Технічний стан	3	4	5	4	4	5	3
Обладнання	5	5	4	2	2	1	2
Кадровий потенціал	5	5	5	5	5	5	5
Сезонність	5	5	5	1	5	1	5
<b>Конкурентна сила</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>27</b>

Таким чином, конкурентна сила ДП «СК «Атлет» в сегменті концертно-видовищних заходів оцінюється в 29 балів, що менше від головного конкурента Палац Україна на три бали. ДП «СК «Атлет» поділяє другу позицію зі Стерео Плазою. Покращення технічного стану, збільшення асортименту послуг та оптимізація вартості послуг дозволить в майбутньому нівелювати конкурентні переваги головного конкурента. Наступним в переліку конкурентів є Жовтневий палац, конкурентна сила якого складає 27 балів. Конкурентна сила МВЦ складає 24 бали втрачає перед ДП «СК «Атлет» у місці розташуванні, асортименті та вартості послуг та наявним обладнанням. НСК «Олімпійський» та КВЦ «Парковий» мають конкурентну силу в розмірі 22 та 17 балів відповідно. На дані концертні площадки впливає сезонність, що суттєво зменшує їх конкурентні переваги в порівнянні з іншими площадками. Таким чином, покращення технічного стану, збільшення асортименту послуг та оптимізація вартості послуг

дозволить в майбутньому нівелювати конкурентні переваги головного конкурента ДП «СК «Атлет» та зайняти лідируючі позиції в даному сегменті послуг.

Далі розглянемо основних конкурентів ДП «СК «Атлет» в сегменті конференцій, виставок та семінарів.

### 1. Міжнародний виставковий центр (МВЦ)

- Сучасний комплекс світового класу для організації елітних міжнародних виставкових форумів, конгресів, презентацій та культурно-художніх шоу. Це найбільша виставкова споруда України - єдиний архітектурний ансамбль з трьох павільйонів: Загальна площа комплексу - 58000 кв.м. Загальна площа виставкових залів - 28018 кв.м.

### 2. КиївЕкспоПлаза

- Територія 11 гектарів умовно поділена на 8 зон і складається із: виставкового павільйону 9000 м<sup>2</sup>, відкритої виставкової площі 3 000 м<sup>2</sup>, арт-пром-зони та дубрави 3000 м<sup>2</sup>, 10000 м<sup>2</sup> зеленого газону, 80 000 м<sup>2</sup> безмежного поля та унікальна опція - 10000 м<sup>2</sup> полігону для випробувань агро-, будівельної та дорожньої техніки, спортивних та автотранспортних засобів.

### 3. ВДНГ

- Комплекс Експоцентру включає 180 будинків і споруд, 20 з яких мають статус пам'яток архітектури та містобудування місцевого значення України. Загальна площа території Національного комплексу «Експоцентру України» становить 286,3 га, з них: понад 48 га — забудовані землі, 171 га — садово- та лісопаркова зони, 3,5 га — ставки і озера. Закрита виставкова експозиційна площа — 18 тис. м<sup>2</sup>, експозиційна відкрита площа — 21 тис. м<sup>2</sup>, площа демонстраційних майданчиків, конкурних полів — 30 тис. м<sup>2</sup>

### 4. НСК "Олімпійський"

- Загальна місткість стадіону - 70 050 тис. глядачів (верхній ярус - 32 731 місць, нижній ярус - 37 319 місць), в тому числі: 738 місць в VIP боксах; 3546 місць в бізнес-зоні.

Проведемо аналіз конкурентних переваг та недоліків основних конкурентів в сегменті проведення конференцій, виставок та семінарів:

Фактори	ДП "СК "Атлет"	МВЦ	Київ Експо Плаза	ВДНГ	НСК "Олімпійський"
Місце розташування	5	4	2	3	5
Асортимент послуг	3	5	4	4	4
Вартість послуг	2	2	3	1	1
Технічний стан	3	4	4	4	4
Обладнання	4	5	5	3	2
Кадровий потенціал	5	5	5	5	5
<b>Конкурентна сила</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

Отже, конкурентна сила ДП «СК «Атлет» в сегменті проведення конференцій, виставок та семінарів оцінюється в 22 бали, що менше від лідера МВЦ на три бали та від головного конкурента на Київ Експо Плаза на один бал. Головною конкурентною перевагою ДП «СК «Атлет» є місце розташування та зручна логістика для відвідувачів. Проте, по параметрам асортимент та вартість послуг, технічний стан та обладнання підприємство програє головним конкурентам даного сегменту послуг. Перевага над іншими конкурентами, а саме НСК «Олімпійський» та ВДНГ складає один та два бали відповідно.

### 2.2.3. Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Успішна діяльність підприємства в умовах ринкової економіки і конкуренції можлива при такій організації управління, яка зможе впливати на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Загальний аналіз підприємства складається з аналізу поточної ситуації та впливу чинників зовнішнього середовища, які можуть суттєво впливати на досягнення поставлених цілей.

Зовнішнє середовище ДП «СК «Атлет» схематично зображено нижче. Розглянемо детальніше окремі його елементи.

## ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ:



- Науково технічний прогрес – застосування новітніх програмних засобів та систем прискорює процес обробки інформації, спрощує ведення різноманітних видів обліку (бухгалтерського, податкового, управлінського); використання сучасного високотехнологічного обладнання впливає на технологічний процес та рівень витрат, підвищує ефективність його використання; сучасних енергозберігаючих технологій призводить до економії коштів підприємства.
- Стан економіки – розвиток економіки країни впливає на купівельну спроможність населення, що відображається, в свою чергу, на попиті на споживання відповідних послуг зі сторони замовників та відвідувачів.
- Соціокультурні фактори – вплив заходів масової інформації на формування іміджу підприємства.
- Політичні фактори – нестабільність політичної системи в Україні має значний вплив на стан економіки країни в цілому та стабільність державних підприємств зокрема.

## ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ:



- Замовники – спортивні федерації, концертні агенції, громадські та релігійні організації, це далеко не повний перелік основних замовників ДП «СК «Атлет». Підприємство концентрується на розвитку політики клієнтоорієнтованості, розширенні спектру основних та додаткових послуг, неухильному дотриманні усіх взятих на себе зобов'язань, що сприяє збереженню існуючих контрагентів та залученню нових.
- Конкуренти – ДП «СК «Атлет» є головною критою ареною України з вигідним географічним розташуванням. На сьогодні в країні налічується обмаль подібних багатофункціональних спортивно-видовищних споруд. Проте, спорудження нових комплексів, значно послабить ринкові позиції підприємства через суттєвий морально-фізичний стан зносу основних споруд.
- Постачальники – забезпечення операційно-господарської діяльності підприємства вимагає щоденного використання та застосування сировини, матеріалів, інвентарю та обладнання. Проведення внутрішніх тендерних процедур та використання у пошуку оптимальних постачальників електронної системи закупівлі «Prozorro» сприяє оптимізації процесу закупівель, призводить до значної економії коштів та створює позитивний імідж ДП «СК «Атлет» в робочому середовищі.
- Державні органи – підзвітність органам державної виконавчої влади суттєво збільшує інтенсивність документообігу на підприємстві та витрати часу персоналу на виконання листів, запитів та доручень.

### 2.3. SWOT-аналіз.

Нижче наведений SWOT аналіз ДП «СК «Атлет», що ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства:

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Головна крига арена країни для організації найбільших культурних та спортивних заходів.</li> <li>➤ Вигідне географічне розташування.</li> <li>➤ Можливість поєднання проведення концертних заходів та спортивних змагань одночасно на різних об'єктах.</li> <li>➤ Адміністративна підтримка для розвитку інфраструктури (можливість фінансування з державного бюджету).</li> <li>➤ Гнучка система розрахунків з клієнтами.</li> <li>➤ Наявність можливості для розширення необхідної інфраструктури.</li> <li>➤ Наявність кваліфікованого та компетентного персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Задовільний стан основних інфраструктурних об'єктів та обладнання.</li> <li>➤ Важка структура активів – значні витрати на експлуатацію об'єктів, що не залежать від наявності заходів.</li> <li>➤ Висока частка витрат теплової та електричної енергії в структурі матеріальних витрат підприємства (близько 30%).</li> <li>➤ Зарегульованість діяльності державного підприємства (документообіг, звітність).</li> <li>➤ Відсутність системи лояльності для постійних клієнтів.</li> <li>➤ Залучення сторонніх компаній для забезпечення заходів сучасним обладнанням.</li> <li>➤ Недостатній розвиток додаткових (супроводжуючих) послуг.</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Посилення роботи з концертними агенціями та спортивними федераціями для організації та проведення заходів світового рівня.</li> <li>➤ Посилення комерційно-прибуткових заходів та соціальних проєктів для підвищення іміджу підприємства та країни в цілому.</li> <li>➤ Організація комерційних проєктів власними силами.</li> <li>➤ Збільшення обсягів послуг завдяки розширенню спектру основних та додаткових послуг.</li> <li>➤ Розвиток системи менеджменту, консультування та навчання персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Зміна законодавчого поля.</li> <li>➤ Будівництво альтернативних площадок та споруд для проведення масштабних концертів та спортивних змагань.</li> <li>➤ Збільшення вартості енергоресурсів.</li> <li>➤ Зменшення попиту на концертні та спортивні заходи у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення.</li> <li>➤ Суттєва залежність від соціально-політичних факторів</li> </ul>

На підставі проведеного SWOT аналізу визначені наступні пріоритетні напрямки:

- ✓ співпраця з спортивними федераціями та концертними агенціями для проведення масштабних заходів світового рівня;
- ✓ підвищення завантаженості в частині розвитку нових напрямків послуг;
- ✓ оновлення та розвиток спортивно-видовищної інфраструктури підприємства;
- ✓ впровадження заходів з підвищення рівня обслуговування організаторів та глядачів, в першу чергу, в частині надання додаткових послуг;
- ✓ контроль витрат, в тому числі завдяки впровадженню заходів з підвищення енергоефективності;
- ✓ розвиток пізнаваності бренду, наближення до профілю іноземних багатофункціональних комплексів.

### 3. *Місія, стратегічна концепція та цінності*

Адаптивність та можливість трансформації спортивного об'єкту стає невід'ємною вимогою до сучасних спортивно-видовищних споруд. Технологія проведення спортивних заходів та необхідність універсалізації споруд призводять до появи нових, сучасних спортивних арен з трансформаційними інженерно-архітектурними елементами. В останні роки, особливо за кордоном, спортивні арени будуються з використанням новітніх конструктивних рішень, які дозволяють трансформувати арену під різні види спорту, з використанням технічних засобів для втілення трансформації та забезпечення рентабельного функціонування споруди. Ідеальним рішенням є використання спеціалізованого обладнання для трансформації спортивних об'єктів. За його допомогою в найкоротші терміни можливо організувати багатофункціональну площадку для проведення виставок, концертів та інших видовищних заходів, збільшити кількість глядацьких місць, а також проводити змагання з різних непрофільних видів спорту. Можливість трансформації визначає специфіку організації архітектурного об'єкту, що направлена на формування комплексу властивостей, що забезпечують функціонування системи взаємовідносин «людина/суспільство — архітектурний об'єкт — середовище»:

- 1) відкритість структури спортивного об'єкту до змін для реалізації різних потреб сучасної людини;
- 2) здатність до організації та вдосконалення взаємодії з зовнішнім середовищем, що забезпечує наявність комфортних для людини характеристик внутрішнього середовища.

Відкритість до можливих змін спортивної споруди забезпечується:

- наявністю структурно-просторового та матеріально-конструктивного потенціалу, що дозволяє забезпечити варіативність споживчих рішень на основі базового архітектурного рішення;
- здатністю до трансформації (мобільністю) конструкцій.

Для великих спортивно-видовищних споруд з наявністю арени притаманні наступні структурно-просторові та матеріально-конструктивні варіанти адаптації до сучасних потреб:

- трансформація арени;
- трансформація трибун;
- трансформація покрівлі;
- трансформація простору всього комплексу.

Трансформація структури спортивної споруди забезпечить можливість її адаптації до різноманітних сучасних вимог сьогодення.

Таким чином, місією та стратегічною концепцією ДП «СК «Атлет» зважаючи на сучасні вимоги до спортивно-видовищних є:

**Місія ДП «СК Атлет»** полягає у створенні найкращих умов для проведення в Україні спортивно-видовищних заходів світового рівня.



**Стратегічна концепція** – розвиток адаптації та трансформації спортивно-видовищної інфраструктури підприємства, досягнення високого технологічного та технічного оснащення згідно з сучасними вимогами до багатоцільових спортивних комплексів.

Спираючись на багаторічний досвід працівників ДП «СК «Атлет» у проведенні спортивно-видовищних заходів найвищого рівня та розвитку інфраструктурних підприємства можна окреслити наступні цінності компанії:

- 1) Професіоналізм – бути професіоналами у всьому, що робимо:
  - формувати середовище, у якому працівники можуть проявляти свої здібності;
  - постійно вдосконалювати свої знання та навички;
  - встановлювати високі стандарти роботи та дотримуватися їх;
  - впроваджувати чіткі вимоги виконавчої дисципліни;



- прагнути досягати визначних результатів при оптимальному використанні ресурсів.

2) Орієнтація на споживачів – щодня створювати найкращі умови для наших клієнтів, пропонуючи гнучкі та ефективні шляхи задоволення їх вимог:

- бути відкритими для наших клієнтів;
- бути уважними до потреб наших клієнтів, здатними їх передбачати та враховувати;
- бути готовими до змін заради задоволення потреб наших клієнтів;
- щодня прагнути до вдосконалення внутрішніх процесів в інтересах клієнтів.

3) Життя та здоров'я – найбільша цінність – людське життя:

- створювати безпечні умови праці;
- відчувати відповідальність за життя та здоров'я власне та тих, хто працює поряд з нами.

4) Лідерство – щоденно демонструвати лідерство:

- ставити амбітні цілі та досягати їх;
- проявляти ініціативу;
- приймати рішення і самостійно діяти у складних ситуаціях, брати на себе відповідальність за прийняті рішення.

5) Командна робота – бути єдиною командою, розділяти спільні цілі і діяти в інтересах підприємства та держави в цілому:

- для ефективної роботи потрібна злагоджена діяльність всієї команди та персональна відповідальність кожного за спільний результат;
- бути відкритим до співробітництва, допомагати колегам і підтримувати один одного;
- прагнути підтримувати партнерську позицію при спілкуванні, з повагою ставитися до особистості іншої людини;
- бути уважними до різних точок зору оточуючих і відкритими до зворотного зв'язку від них.

#### 4. Стратегічні напрямки та цілі

Запорукою успішного розвитку будь-якого підприємства є зростання обсягів виробництва товарів, робіт або послуг при одночасному зменшенні вартості їх створення. Відповідно успіх ДП «СК «Атлет» залежить від збільшення обсягів наданих послуг, зменшення їх собівартості з урахуванням високого рівня якості сервісу. Модель інтенсивного зростання обсягів за рахунок надання високого рівня сервісу, а також підвищення адаптивності та трансформації спортивно-видовищних споруд – найбільш складна з точки зору реалізації та вимагає істотних фінансових і управлінських зусиль. Однак саме

вона дасть змогу забезпечити довгостроковий розвиток підприємства й ефективне виконання соціальних завдань.

За результатами аналізу ринку та поточного стану діяльності підприємства визначено наступні **стратегічні напрямки**:

1. **Якісні зміни спортивної інфраструктури відповідно до сучасних вимог.**
2. **Забезпечення стійкої конкурентної переваги в сфері організації та проведення спортивно-видовищних заходів.**



Місія та стратегічні напрямки розвитку ДП «СК «Атлет» траншуються в наступні ключові цілі та завдання:

**Стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх виконання**  
Державне підприємство "Спортивний комплекс "Атлет"  
у 2023 - 2028 роках

№ з/п	Найменування завдання/ показника результату	Одиниця виміру	Джерело інформації	Базовий період		Плановий період (прогноз)					
				2022 рік (звіт)	2023 (поточний) рік (оцінка)	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	<b>1. Якісні зміни спортивної інфраструктури відповідно до сучасних вимог</b>	X	X	-	-	-	-	-	-	-	
1.1.	<b>Стратегічна ціль 1.1</b> Розбудова інфраструктури підприємства	X	X	-	-	-	-	-	-	-	
1.1.1.	Завдання 1.1.1 Реалізація нових інвестиційних проектів	X	X	-	-	-	-	-	-	-	
1.1.2.	Завдання 1.1.2 Залучення інвестицій в розвиток інфраструктури підприємства	X	X	-	-	-	-	-	-	-	
1.1.1)	Розмір капітальних інвестицій *	тис. грн	Технічна документація	18295	115094	501112,4	888264,3	842000	1502500	2853000	

1.2.	<b>Стратегічна ціль 1.2</b> Впровадження новітніх технологій на існуючих спортивних спорудах підприємства	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1.	Завдання 1.2.1 Капітальний ремонт існуючої інфраструктури	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.3.	Завдання 1.2.3 Оновлення технічного парку та обладнання	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1)	Розмір капітальних інвестицій *	тис. грн	Технічна документація	18295	115094	501112,4	888264,3	842000	1502500	2853000									
2.	<b>2. Забезпечення стійкої конкурентної переваги в сфері організації та проведення спортивно-видовищних заходів.</b>	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.	<b>Стратегічна ціль 2.1</b> Підвищення ефективності використання державного майна	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.1.	Завдання 2.1.1 Розширення спектру послуг	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.2.	Завдання 2.1.2 Збільшення відрахувань у державний та місцевий бюджети	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.1)	Чистий дохід від реалізації послуг		Фінансовий план	33 261	43 700	58 287	59 511	60 761	62 037	62 730									
2.1.2)	Середньомісячні випрати на оплату праці одного працівника		Фінансовий план	10216	12007,87402	12820,51282	13690,47619	13888,88889	14322,91667	14890,7									
2.2.	<b>Стратегічна ціль 2.2.</b> Соціальний розвиток	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

2.2.1.	Завдання 2.2.1 Оптимізація чисельності (або структури) персоналу	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2.2.	Завдання 2.2.2 Підвищення матеріальної зацікавленості працівників	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2.1)	Середня кількість працівників		Фінансовий план	99	127	130	140	150	160	165									
2.2.2)	Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника		Фінансовий план	10216	12007,87402	12820,51282	13690,47619	13888,88889	14322,91667	14890,7									
2.3.	<b>Стратегічна ціль 2.3.</b> Розвиток пізнаваності бренду	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.1.	Завдання 2.3.1 Формування позитивного іміджу компанії	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.1)	Завантаженість основних споруд	дні	Управлінський облік, прогностні показники	150	187	200	226	252	257	260									

\*за умови наявності бюджетного фінансування капітальних інвестицій

## 5. Завдання та заходи

## ЗАХОДИ

щодо виконання завдань стратегічного плану розвитку  
Державне підприємство "Спортивний комплекс "Атлет"  
у 2023 - 2028 роках

№	Захід	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Форма завершення заходу	Примітка
1	2	3	4	5	6
1.	<b>Стратегічна ціль 1</b> Розбудова інфраструктури підприємства				
1.1.	<i>Реалізація нових інвестиційних проєктів</i>				
	Реконструкція легкоатлетичного ядра та сектору для метання спису державного підприємства «Спортивний комплекс «Атлет», за адресою м. Київ, пров. Лабораторний, 7а».	2023-2025	Директор	Акт введення в експлуатацію	За рахунок коштів державного бюджету
	Реконструкція спортивного комплексу «Атлет» з добуловою спортивного залу з художньої гімнастики та будинку відпочинку для спортсменів», який розташований за адресою: 01133, м. Київ, провулок Лабораторний, буд.7а»	2023-2025	Директор	Акт введення в експлуатацію	За рахунок коштів державного бюджету
	Будівництво державного центру олімпійської підготовки «Гореніч»	2023-2028	Директор	Акт введення в експлуатацію	Кошти інвестора/кошти державного бюджету
1.2.	<i>Залучення інвестицій в розвиток інфраструктури підприємства</i>				
	Будівництво трансформаторної підстанції та готельного комплексу (Холодильний центр)	2023-2028	Директор	Акт введення в експлуатацію	Кошти інвестора/кошти державного бюджету
2.	<b>Стратегічна ціль 2</b> Впровадження новітніх технологій на існуючих спортивних спорудах підприємства				
2.1.	<i>Капітальний ремонт існуючої інфраструктури</i>				
	Комплексний капітальний ремонт будівлі "Палацу спорту" за адресою м. Київ, пл. Спортивна, 1	2023-2028	Заступник директора з адмін питань та розвитку	Акт введення в експлуатацію	За рахунок коштів державного бюджету
2.2.	<i>Оновлення технічного парку та обладнання</i>				

	Навантажувач Komatsu FD30T-17 (з телескопічною стрілою)	2024	Заступник директора з адмін питань та розвитку	Видаткова накладна	За рахунок коштів державного бюджету
	Колісний міні навантажувач з бортовим поворотом CAT 242 D	2024	Заступник директора з адмін питань та розвитку	Видаткова накладна	За рахунок коштів державного бюджету
	Заміна блітчерів на телескопічні трибуни	2025	Заступник директора з адмін питань та розвитку	Акт виконаних робіт	За рахунок коштів державного бюджету
3.	<b>Стратегічна ціль 3</b> Підвищення ефективності використання державного майна				
3.1.	<i>Розширення спектру послуг</i>				
	Капітальний ремонт приміщень спортивно-реабілітаційного центру будівлі Палацу спорту	2025	Заступник директора з адмін питань та розвитку	Акт введення в експлуатацію	За рахунок коштів державного бюджету
	Створення додаткових комерційних зон зали в будівлі Палацу спорту	2023-2028	Заступник директора із загальних питань	Акт виконаних робіт	за рахунок коштів підприємства
3.2.	<i>Збільшення відрахувань у державний та місцевий бюджети</i>				
	Підвищення доходів	2023-2028	Заступник директора з економіки	Звіт про результати діяльності, фінансова звітність	-
	Зростання фонду заробітної плати	2023-2028	Заступник директора з економіки	Звіт про результати діяльності, фінансова звітність	-
4.	<b>Стратегічна ціль 4</b> Соціальний розвиток				
4.1.	<i>Оптимізація чисельності (або структури) персоналу</i>				
	Атестація, підвищення кваліфікації та навчання працівників	2023-2028	Заступник директора із загальних питань	Накази, направлення, протоколи, відомості, посвідчення.	-

					сертифікати, дипломи	
4.2.	<i>Підвищення матеріальної зацікавленості працівників</i>					
	Планове підвищення заробітної плати за умови наявності фінансових можливостей	Згідно з фінансовими планами	Заступник директора з економіки	Наказ по підприємству		-
5.	<b>Стратегічна ціль 5</b> Розвиток пізнаваності бренду					
5.1.	<i>Формування позитивного іміджу підприємства</i>					
	Допрацювання корпоративного сайту підприємства	2023	Заступник директора із загальних питань	Договори з клієнтами		-
	Розробка програм заохочення та лояльності для системних замовників	2023-2024	Заступник директора з економіки	Прейскурант послуг		-
	Ознайомлення учасників ринку з новинами та досягненнями підприємства, новими послугами, підтримки постійного контакту з потенційними та діючими замовниками	2023-2028	Заступник директора із загальних питань	Договори з клієнтами		-



## 6. Інвестиційний план

### Інвестиційний план державного підприємства «Атлет» на період 2023 - 2028 роки

№	Назва	Одиниця виміру	Загальна вартість проекту	Плановий період (прогноз)					Тип фінансування	
				1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік		
1	2	4	4	7	8	9	10	11		
1	Реконструкція легкоатлетичного ядра та сектору для метання спису державного підприємства «Спортивний комплекс «Атлет», за адресою м. Київ, пров. Лабораторний, 7а»	тис. гривень	59 367	26 367	33 000	0	0	0	0	бюджетні кошти/власні кошти
2	Реконструкція спортивного комплексу «Атлет» з добудовою спортивного залу з ху дожньої гімнастики та будинку відпочинку для спортсменів», який розташований за адресою: 01133, м Київ, провулок Лабораторний, буд.7а»	тис. гривень	811 448	375 245	436 202	0	0	0	0	бюджетні кошти
3	Будівництво державного центру олімпійської підготовки «Гореничі»	тис. гривень	3 670 000	50 000	120 000	200 000	1 000 000	2 300 000		кошти державного бюджету/кошти інвестора
4	Будівництва трансформаторної підстанції та готельного комплексу (Холодильний центр)	тис. гривень	1 000 000	20 000	40 000	390 000	250 000	300 000		кошти державного бюджету/кошти інвестора
5	Комплексний капітальний ремонт будівлі "Палацу спорту" за адресою м. Київ, пл. Спортивна, 1	тис. гривень	1 015 000	15 000	250 000	250 000	250 000	250 000		бюджетні кошти

6	Капітальний ремонт приміщення спортивно-реабілітаційного центру будівлі Палацу спорту	тис. гривень	10 000	10 000	0	0	0	0	0	0	бюджетні кошти
7	Навантажувач Komatsu FD30G-17 (з телескопічною стрілою)	тис. гривень	1 500	1 500	0	0	0	0	0	0	бюджетні кошти
8	Колісний міні навантажувач з бортовим поворотом CAT 242 D	тис. гривень	2 000	2 000	0	0	0	0	0	0	бюджетні кошти
9	Заміна блітчерів на телескопічній трибуни	тис. гривень	7 562	7 562	0	7 562	0	0	0	0	бюджетні кошти
10	Придбання основних засобів та інших необоротних матеріальних активів	тис. гривень	10 000	10 000	1 000	1 500	2 000	2 500	3 000	3 000	Власні кошти
	<b>ВСЬОГО за період</b>	<b>тис. гривень</b>	<b>6 586 877</b>	<b>501 112</b>	<b>888 264</b>	<b>842 000</b>	<b>1 502 500</b>	<b>2 853 000</b>			
	Кошти державного бюджету	тис. гривень	6 576 877	500 112	886 764	840 000	1 500 000	2 850 000			
	Власні кошти підприємства	тис. гривень	10 000	1 000	1 500	2 000	2 500	3 000			

Фінансування будівництва нових, реконструкції та капітального ремонту існуючих об'єктів підприємства передбачається здійснювати за рахунок державних коштів, коштів приватних інвесторів та коштів підприємства, отриманих від господарської діяльності.

1. Реконструкція легкоатлетичного ядра та сектору для метання спису державного підприємства «Спортивний комплекс «Атлет», за адресою м. Київ, пров. Лабораторний, 7а».

Метою проекту – є створення належних умов для тренування та проведення міських, всеукраїнських та міжнародних змагань з легкої атлетики.

Реалізація даного проекту дозволить сертифікувати головну арену м. Києва – НСК «Олімпійський» відповідно до вимог IAAF до стадіонів I категорії та легкоатлетичне ядро ДП «СК «Атлет», відповідно до вимог IAAF до стадіонів IV категорії та проводити там офіційні змагання міжнародного рівня.

Оновлена вартість реалізації проекту складає – 159 351 тис. грн.

Строк реалізації проекту 2 роки.

Очікувані результати: головним показником ефективності використання спортивного об'єкту (його елементів) є рівень задоволення потреб професійного та масового спорту в фізкультурно-оздоровчих, спортивних та спортивно-видовищних заходах. Очікується суттєве зростання завантаженості спортивних об'єктів.

	Очікувані результати			
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Завантаженість спортивної споруди, люд/годин на рік	14 200	27 800	29 660	32 200

Після реконструкції легкоатлетичного ядра на головній арені НСК можливе проведення міжнародних змагань та національних Чемпіонатів.

На самому легкоатлетичному ядрі можливе проведення регіональних та місцевих змагань. Наприклад: у чемпіонаті України серед юнаків приймає участь біля 700 атлетів. З квітня по жовтень щорічно проводяться чемпіонати, командні чемпіонати, всеукраїнські змагання серед різних вікових категорій і ветеранів включно.

Збірні міста, команди відомств та організацій можуть проводити тренування протягом року (в залежності від погодних умов). Вільний доступ до легкоатлетичної арени дозволяв проводити тренування пенсіонерам.

У випадку залучення міжнародних змагань на головну легкоатлетичну арену НСК, легкоатлетичне ядро слугуватиме зоною проведення тренувань та розминки міжнародних команд.

Крім проведення тренувань спортсменів на легкоатлетичній арені, площадки для гри в баскетбол, волейбол, тенісні корти що розташовані всередині арени можливо здавати в оренду не тільки організаціям та відомствам, а й любителям спорту.

В подальшому є можливість проводити приблизно 3 головних старту щорічно, в середньому по 400 учасників Федерації легкої атлетики України та 2 старту Федерації легкої атлетики Києва, в середньому по 100 учасників.

2. Реконструкція спортивного комплексу «Атлет» з добудовою спортивного залу з художньої гімнастики та будинку відпочинку для спортсменів», який розташований за адресою: 01133, м. Київ, провулок Лабораторний, буд.7а».

З огляду на відсутність у належній кількості тренувальних майданчиків в м. Києві для забезпечення якісної підготовки національної збірної України з художньої гімнастики. Метою даного проекту є створення Центру художньої гімнастики призначеного для навчально-тренувального процесу, проведення всеукраїнських змагань, а також для використання, як тренувальний центр при проведенні Міжнародних змагань.

Ескізним проектом, який був розроблений у 2019 році пропонується дві черги будівництва:

I черга – реконструкція існуючої будівлі спортивного корпусу та будівництво спортивного залу з художньої гімнастики та трансформаторної підстанції;

II черга – будівництво будинку відпочинку спортсменів.

Вартість реалізації проекту складає – 811 447 тис. грн.

Строк реалізації проекту 3 роки.

Очікувані результати: реалізація даного проекту дозволить суттєво розширити інфраструктуру підприємства, що забезпечить в майбутньому зростання обсягів послуг та доходів підприємства в середньому на 4000 – 5000 тис. грн. на рік.

3. Будівництво державного центру олімпійської підготовки «Гореничі».

У 2015 році розроблено Детальний план території згідно з яким передбачається розміщення на ділянці в 23,3371 га Державного центру олімпійської підготовки «Гореничі» з об'єктами інфраструктури (далі – Центру).

Згідно з намірами містобудівного освоєння передбачається розмістити:

– в північно-східній частині території проектування – готельний комплекс на 500 місць з профілакторієм на 50 місць, медичний центр на 100 відвідувань в зміну та критий плавальний басейн з водним дзеркалом 1800 м<sup>2</sup> та трибунами на 300 глядачів;

- в центральній частині – спортивні майданчики, зокрема: 4 футбольні поля для тренування, 2 майданчики для тенісу; майданчик для баскетболу; 3 майданчики для волейболу; 2 майданчики для гандболу;
- на заході – критий легкоатлетичний манеж з трибунами на 350 глядачів; льодовий палац з трибунами на 15-20 тис. глядачів та критий манеж для ігрових видів спорту (гандбол, баскетбол, волейбол);
- на сході – легкоатлетичне ядро (змагально-тренувальне) із трибунами на 350 глядачів у складі: сектори для метання спису, сектори для метання ядра, сектори для метання диска, сектори для метання молота;
- кросова легкоатлетична траса довжиною 1,504 км з естакадою;
- манеж для ігрових видів спорту (гандбол, баскетбол, волейбол) з трибунами на 3 тис. глядачів;
- господарський двір;
- багатопверховий гараж на 630 місць - 2 шт.;
- розплідник для вирощування дерну на 5 роб;
- відкрита стоянка для тимчасового зберігання автомобілів;
- відкрита стоянка для зберігання автобусів.

Вигідне місце розташування земельної ділянки, на якій передбачається розташування Центру забезпечує зручний транспортний зв'язок, необхідний для його роботи, має привабливі умови щодо інтенсивного режиму його використання.

Очікувані результати: будівництво Державного центру олімпійської підготовки «Гореничі» з об'єктами інфраструктури в адміністративних межах Гореницької сільської ради забезпечить можливість підготовки наших спортсменів до змагань всіх рівнів. На середньострокову перспективу заплановано розробку проектно-кошторисної документації стадії: «ПП» передпроектні пропозиції, вартість яких орієнтовно складає 416 тис. грн. В подальшому буде визначена загальна вартість реалізації проекту.

Будівництво даного олімпійського центру дозволить створити на теренах України сучасну, багатфункціональну спортивну базу для проведення тренувань та змагань всеукраїнського та міжнародного рівня.

*4. Будівництво трансформаторної підстанції та готельного комплексу (Холодильний центр).*

Наказом Міністерства молоді та спорту України «Про передачу державного майна» від 26.06.2017 року №2714 з балансу державного підприємства «Дирекція з реконструкції спортивних споруд» передана на баланс державного підприємства «Спортивний комплекс «Атлет» будівля холодильного центру, що розташована за адресою: м. Київ, пл. Спортивна, 1 корпус Б.

Вищезазначена будівля холодильного центру розміщена на земельній ділянці підприємства загальною площею 0,1137 га, що належить ДП «СК «Атлет» на праві постійного користування. Згідно звіту «Оцінка технічного стану споруди холодильного центру на Спортивній площі, 1 корпус Б в Печерському районі м. Києва» за 2011 рік, технічний стан будівлі, що оцінюється по мінімальній категорії технічного стану конструкцій – аварійний та надано наступну рекомендацію: враховуючи аварійний технічний стан споруди і відсутність його історичної або архітектурної цінності, а також необхідність великих витрат на ремонт і посилення більшості несучих будівельних конструкцій, рекомендується розглянути питання про демонтаж (повного розбору) споруди. Наразі, підприємство розглядає можливість залучення приватних інвестицій для будівництва багатофункціонального готельного комплексу.

Очікувані результати:

Будівництво багатофункціонального комплексу дозволить розширити спортивну інфраструктуру підприємства. Так наприклад, малий спортивний зал в будівлі Палацу спорту розміром 750 кв. м. приносить в середньому близько 2 000 тис. грн. чистого доходу. Отже, реалізація даного проекту не лише не вимагає додаткових витрат фінансових ресурсів з державного бюджету або власних коштів підприємства, але й в майбутньому дозволить збільшити дохідність ДП «СК «Атлет».

5. *Комплексний капітальний ремонт будівлі "Палацу спорту" за адресою м. Київ, пл. Спортивна, 1.*

Будівля Палацу спорту, що розташована за адресою: м. Київ, Спортивна площа, 1, була введена в експлуатацію 9 грудня 1960 року. Комплексний капітальний ремонт споруди Палацу спорту востаннє проводився в 1982-1983 роках, хоча згідно НПАОП 45.2-4.01-98 (2015 року втратив чинність, але носить довідковий характер згідно роз'яснення Мінрегіонбуду) періодичність їх проведення кожні 12-20 років, в залежності від конструктивної схеми будівлі. Ремонти проведені в 2011 та 2017 роках носили вибіркового характер та були спрямовані на виконання окремих пунктів регламенту ІІНФ в рамках проведення світових чемпіонатів по хокею з шайбою серед чоловіків.

В наслідок обмеженого та вибіркового характеру фінансування з державного бюджету робіт по капітальному ремонту будівлі Палацу спорту – значно підвищуються експлуатаційні витрати підприємства та навантаження на обслуговуючий персонал, зростає обсяг проблемних питань щодо безпечної експлуатації споруди.

За попередніми розрахунками орієнтовна вартість комплексного капітального ремонту складає 598 196 тис. грн.. Орієнтовний термін виконання робіт – 3 роки.

Очікувані результати: проведення комплексного капітального ремонту будівлі Палацу спорту призведе до осучаснення споруди, зниження

експлуатаційних витрат, покращення умов перебування глядачів та учасників, реновації інженерної забезпеченості будівлі, зменшення часу трансформації арени, збільшення кількості заходів, підвищення конкурентної привабливості та як наслідок збільшення доходів підприємства.

6. *Капітальний ремонт приміщень спортивно-реабілітаційного центру будівлі Палацу спорту.*

Мета проекту – капітальний ремонт приміщень реабілітаційного центру з частковим переплануванням, що відповідає сучасним вимогам, а також у зв'язку зі зношеністю інженерних комунікацій, з метою можливості експлуатації цих приміщень і наданню якісних послуг відвідувачам центру.

Приміщення спортивно-реабілітаційного центру СК «Атлет» розташовані в цокольному поверсі будівлі Палацу спорту. Архітектурно-планувальними рішеннями цього проекту передбачені приміщення реабілітаційного комплексу, парилки, басейну з душовими, масажного кабінету, кімнати відпочинку, роздягальні, а також приміщення персоналу та технічні приміщення.

Очікувані результати:

Зростання доходів ДП «СК «Атлет» орієнтовно на 1000 – 1500 тис. грн. на рік.

7. *Навантажувач Komatsu FD30T-17 (з телескопічною стрілою).*

Навантажувач (з телескопічною стрілою) необхідний для забезпечення зростаючих обсягів виконання навантажувально-розвантажувальних операцій, при підготовці до проведення заходів; зменшення навантаження на існуючу вантажопіднімальну техніку; оптимізація витрат на проведення специфічних вантажних робіт (що забезпечується наявністю телескопічної стріли).

8. *Колісний міні навантажувач з бортовим поворотом CAT 242 D.*

Колісний міні навантажувач з бортовим поворотом необхідний для прибирання снігу на території ДП «СК «Атлет» (в тому числі у важкодоступних снігових кишнях навколо будівель) та для роботи в складському приміщенні.

9. *Заміна блітчерів на телескопічні трибуни.*

Телескопічні трибуни на 1179 місць – заміна фізично зношених та морально застарілих існуючих блітчерів, збільшення кількості і комфортності місць для глядачів та зниження експлуатаційних витрат.

10. *Придбання основних засобів та інших необоротних матеріальних активів.*

З метою підвищення якості послуг, мінімального забезпечення господарських потреб та функціональної безпеки діяльності підприємства передбачено профінансувати за кошти, отримані від господарської діяльності підприємства придбання основних засобів (обладнання) на суму 10 000,0 тис. грн.

## 7. Очікуванні результати

**ДИНАМІКА**  
**основних показників наявності та використання економічного потенціалу**  
**Державне підприємство "Спортивний комплекс "Атлет"**  
**у 2023 - 2028 роках**

№	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	Базовий період		Плановий період (прогноз)					Відхилення (до поточного року), %, +/-
				1-й рік (звіт)	2-й рік (поточний) рік (оцінка)	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. гривень	33 261	43 700	58 287	59 511	60 761	62 037	62 730	143,5
		1.2. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. гривень	-2 255	-1 860	-2 522	-2 477	-2 422	-2 363	-2 299	123,6
		1.3. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. гривень	-55	364	373	391	408	460	500	137,4
		1.4. Рентабельність операційної діяльності	відсотків	-6,8	-4,3	-4,3	-4,2	-4,0	-3,8	-3,7	86,1
		1.5. Рентабельність діяльності	відсотків	-0,2	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	95,7
2	Виробнича діяльність	3.1. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. гривень	33 261	43 700	58 287	59 511	60 761	62 037	62 730	143,5
		3.5. Питома вага витрат на енергоресурси у складі операційних витрат	відсотків	24,9	26,4	26,6	26,8	27	27,2	27,4	103,8

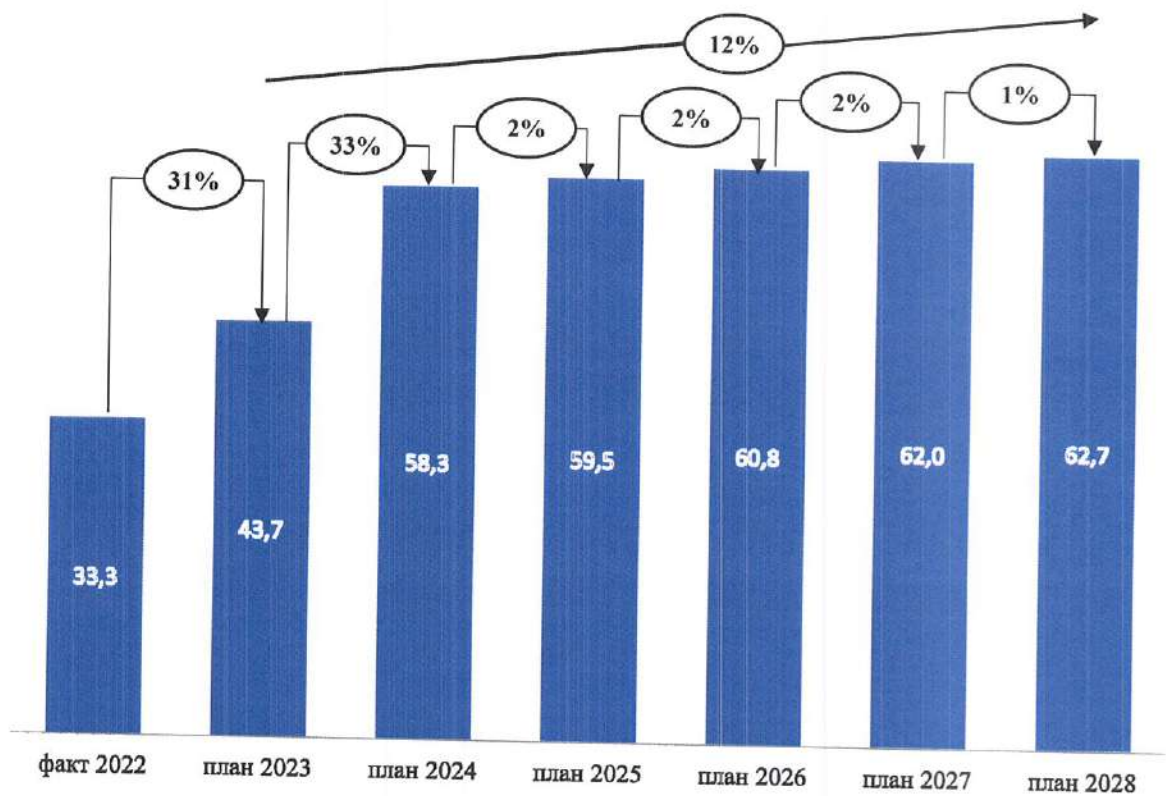


3	Інвестиційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції, усього, у тому числі за джерелами фінансування	18 295	115 094	501 112	888 264	842 000	1 502 500	2 853 000	2 653
		4.1.1. Кошти державного бюджету	16 942	112 659	500 112	886 764	840 000	1 500 000	2 850 000	2 529,8
		4.1.2. Власні кошти підприємства	1 353	2 435	1 000	1 500	2 000	2 500	3 000	123,2
4	Розвиток трудового потенціалу підприємства	5.1. Середньооблікова чисельність платних працівників	99	127	130	140	150	160	165	129,9
		5.2. Середньомісячна заробітна плата працівників	10216	12008	12821	13690	13889	14323	14891	124,0
		5.3. Продуктивність праці	336,0	344,1	448,4	425,1	405,1	387,7	380,2	110,5

В результаті реалізації стратегії, підприємством планується до 2028 року середньорічне зростання чистого доходу від реалізації товарів, робіт послуг на рівні 12%. В той же час, зростання витрат, а саме: собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та інших операційних витрат прогнозується в середньому на рівні 10% щорічно.

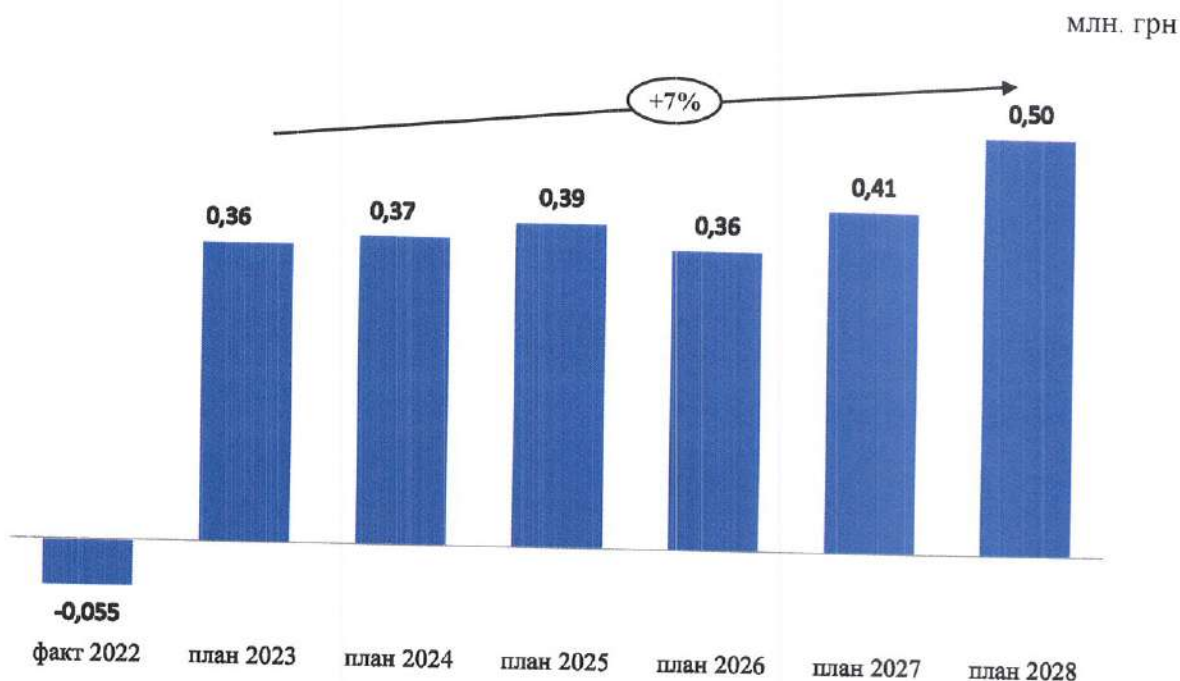
Очікуваний приріст чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг в період 2023-2028 років відображено схематично нижче:

млн. грн. (без ПДВ)



Реалізація стратегії розвитку ДП «СК «Атлет» дозволить забезпечити у 2028 році чистий дохід від реалізації послуг на рівні 62,7 млн. грн, що на 88,3% або на 29,4 млн. грн. перевищує фактичні показники 2022 р. (33,3 млн. грн.) та на 43,5% або на 19 млн. грн. більше планових показників 2023 року. У найближчі роки основні зусилля будуть зосереджені на нарощуванні обсягів основних напрямків проведення спортивно-видовищних послуг (спортивні змагання, концерти). Зростання доходів передбачається також за рахунок впровадження більш гнучкої тарифної політики та розширення спектру додаткових послуг.

Підприємство у 2028 році планує отримати чистий прибуток на рівні 0,50 млн. грн.



Реалізація стратегічного плану дозволить трансформувати ДП «СК «Атлет» в мережу сучасних, високотехнологічних спортивно-видовищних споруд орієнтовану на клієнта для максимального задоволення потреб відвідувачів за рахунок суттєвого оновлення та модернізації інфраструктури, підвищення ефективності бізнес-процесів, зростання якості та розширення портфеля послуг.

Директор ДП «СК АТЛЕТ»



Андрій Ямковий