

ЗАТВЕРДЖУЮ



Міністерство молоді та спорту України

М.П. (посада, прізвище та власне ім'я, дата, підпис)

11 червня 2024 р.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

Державне підприємство “Центральна учбово-тренувальна база
по ковзанярському спорту “Льодовий стадіон”
на 2023-2026 роки (зі змінами)

Київ 2024



СЕД Megapolis.DocNet
Міністерство молоді та спорту України
№6723/11.1 від 11.06.2024
КЕП: Музика Ю. Л. 11.06.2024 12:42
3FAA9288358EC0030400000030601F000102BF00

1. Загальна інформація.

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦЕНТРАЛЬНА УЧБОВО-ТРЕНУВАЛЬНА БАЗА ПО КОВЗАНЯРСЬКОМУ СПОРТУ "ЛЬОДОВИЙ СТАДІОН" (далі — Підприємство) є державним підприємством, яке належить до сфери управління Міністерства молоді та спорту України відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України "Про внесення підприємств, установ та організацій до сфери управління Міністерства молоді та спорту" від 23 жовтня 2013 року № 902 (далі — Орган управління майном).

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, Господарського та Цивільного кодексів України, законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, наказів та розпоряджень Органу управління майном, цього Статуту та інших нормативно-правових актів.

Місцезнаходження Підприємства: просп. Академіка Глушкова, 9, м. Київ, 03680.

Частка держави у статутному капіталі підприємства складає 100%. Управління здійснюється через Міністерство молоді та спорту України.

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

Напрямками діяльності Підприємства є:

- 1) розвиток фізичної культури та спорту;
- 2) спортивно-оздоровча діяльність;
- 3) організація та проведення місцевих, національних, міжнародних спортивних змагань;
- 4) створення умов для забезпечення навчально-тренувального процесу між спортсменами, включаючи спортсменів штатних збірних команд, учнями спортивних шкіл, секцій;
- 5) організація та проведення спортивних, культурно-масових та концертно-видовищних заходів;
- 6) організація та проведення конференцій, семінарів, круглих столів, засідань та наукових зустрічей, симпозіумів, конгресів тощо;
- 7) забезпечення технічної готовності споруд до проведення спортивно-масових та інших заходів;

8) здавання в оренду державного майна за погодженням з Органом управління майном та відповідно до законодавства;

9) створення структур (у тому числі, але не обмежуючись, відокремлених структурних підрозділів) для виконання певних замовлень та забезпечення діяльності Підприємства;

10) послуги з прибирання;

11) послуги з організацій та проведення дозвілля;

12) передпродажна обробка продуктів харчування;

13) послуги з паркування;

14) надання послуг з охорони;

15) організація навчання, підготовки, стажування та підвищення кваліфікації співробітників Підприємства;

16) проведення, у встановленому законодавством України порядку, за наявності ліцензій, грошових і речових лотерей під час спортивних та масових заходів;

17) виготовлення сувенірної та іншої продукції;

18) організація теле- та радіотрансляцій;

19) здійснення фірмової торгівлі через свою та орендовану мережу торгівлі;

20) проведення торговельних ярмарок;

21) організація діяльності об'єктів торгівлі та ресторанного господарства;

22) оптова та роздробна торгівля непродовольчими товарами;

23) підготовка та випуск видань на (в) специфічних носіях інформації (локальні та глобальні мережі), збір, аналіз та розповсюдження інформації у електронному вигляді;

24) ремонт комп'ютерів, аудіовізуальної техніки та побутової електроніки;

25) надання консультаційних, сервісних, маркетингових, представницьких, економічних, комерційних та інших послуг;

26) організація та проведення виставок, фестивалів, аукціонів та ярмарок; чи друкарсько-видавницька діяльність;

27) видавництво та розповсюдження поліграфічної продукції та друкованих засобів масової інформації;

28) журналістська та PR-діяльність;

Підприємство, крім зазначених вище видів діяльності, має право займатись іншими видами діяльності, що сприяють досягненню мети діяльності Підприємства і не суперечать законодавству.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 18.01.2006 року №30 «Про затвердження Порядку надання закладу фізичної культури і спорту статусу бази олімпійської та параолімпійської підготовки і переліку закладів, яким надано такий статус» Підприємству надано статус бази олімпійської, паралімпійської та дефлімпійської підготовки.

Стратегічний план розроблено з метою визначення основних напрямів реформування та подальшого розвитку Льодового стадіону, на виконання п. 5 ст. 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності» та передбачає:

- збільшення пропускнуої спроможності;
- реконструкція та нарощування виробничих потужностей, шляхом залучення інвесторів;
- диверсифікація спектру послуг (вихід на нові внутрішні та зовнішні ринки);
- підвищення доходів і прибутку від виробничої діяльності;
- забезпечення росту робочих місць;
- надання соціально-економічних гарантій працівникам.

Необхідність внесення коректив до стратегічного плану державного підприємства «ЦУТБ «ЛЬОДОВИЙ СТАДІОН» виникла у зв'язку з суттєвим розширенням інфраструктури підприємства та суттєвими змінами фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства, внаслідок безоплатної передачі державного нерухомого майна з балансу ДП «СК «АТЛЕТ» на баланс ДП «ЦУТБ «ЛЬОДОВИЙ СТАДІОН» на виконання наказу Міністерства молоді та спорту України від 08.11.2023 № 7002 «Про передачу державного нерухомого майна».

Внаслідок суттєвого збільшення активів наразі ДП «ЦУТБ «ЛЬОДОВИЙ СТАДІОН» включає наступні спортивно-видовищні споруди:

- ✓ Комплекс будівель та спортивних споруд «Льодового стадіону» (м. Київ, проспект Академіка Глушкова, 9);
- ✓ цілісний майновий комплекс «Палац спорту» (м. Київ, Спортивна площа, 1);
- ✓ «Центр олімпійської підготовки збірних команд з олімпійських видів спорту» (с. Гореничі Київської обл.);
- ✓ будівля «Холодильного центру» (м. Київ, Спортивна площа, 1);

Крім того, у постійному користуванні підприємства знаходяться наступні земельні ділянки загальною площею 43,4057 га, а саме:

- ✓ 16,9 га (розташований комплекс будівель Льодового стадіону);
- ✓ 3,0549 га (розташована будівля Палацу спорту);
- ✓ 23,3371 га (с. Гореничі, будівлі та споруди непридатні до використання);
- ✓ 0,1137 га (будівля холодильного центру)

Комплекс будівель та спортивних споруд «Льодового стадіону» (надалі - Льодовий стадіон) у Києві — перший в Україні спортивний комплекс просто неба з льодовими доріжками, який збудовано у 1975 році. Знаходиться за адресою — проспект Академіка Глушкова, 9. Навпроти розташовано Центральний іподром України, неподалік — Національний Експоцентр України, житловий масив Теремки.



Льодовий стадіон – спортивна база, що спеціалізується на наданні послуг з оренди та прокату власної інфраструктури та обладнання, в тому числі з таких, що потребують спеціальних умов. Льодовий стадіон належить до групи спортивних баз олімпійської підготовки, підпорядкованих Міністерству молоді та спорту України, до переліку яких згідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2013 р. № 902-р.

Льодовий стадіон має у постійному користуванні земельну ділянку кадастровий номер 8000000000:79:392:0050 у м. Києві на проспекті Академіка Глушкова, 9. Його територія зарахована до земель спортивної інфраструктури для обслуговування спортивних споруд та складає 16,9 га. Основним видом діяльності є надання спортивних послуг.

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.



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 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.

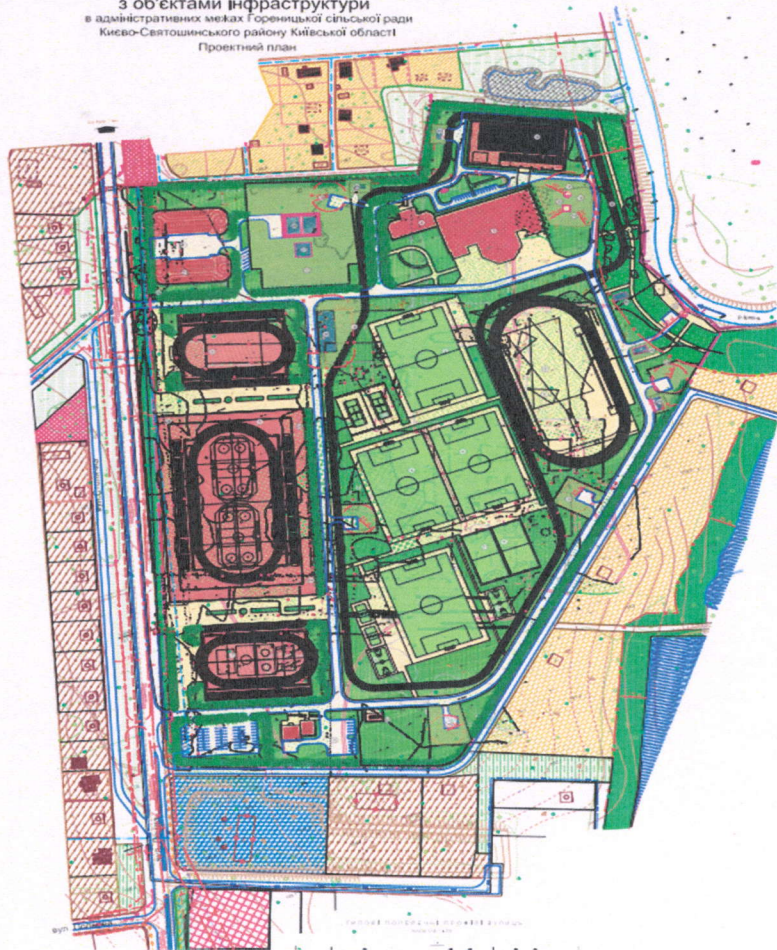
Центр олімпійської підготовки збірних команд з олімпійських видів спорту (с. Гореничі Київської обл.)

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 м² 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 "Горенич"
 з об'єктами інфраструктури
 в адміністративних межах Гореницької сільської ради
 Києво-Святошинського району Київської області
 Проектний план



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.

2. Аналіз середовища.

У зв'язку з уведенням воєнного стану в Україні відбувається різке зниження економічної активності суб'єктів господарювання та відповідно зниження ділової активності суб'єктів надання спортивних послуг. Проведення бойових дій на території України спричиняє високий ризик падіння української економіки та ділової активності у світі.

2.1. Підрозділ «аналіз внутрішнього середовища».

Спортивна база Льодового стадіону слугує для виконання робіт і обслуговування спортивних федерацій та використовує при цьому 3 спортивні об'єкти, загальною площею 10 500 кв. м., які дозволяють приймати до 230 спортсменів на добу. Довжина доріжки для занять ковзанярським спортом відповідає міжнародному стандарту та складає 400 м, але можливість використання льодової доріжки лише при температурі повітря від (-3 C⁰) обмежує можливості проведення навчально - тренувальних зборів та надання послуг для населення міста. На 6 критих та 6 відкритих майданчиках тенісних кортів існує можливість проводити заняття цілодобово та протягом року (Станом на початок 2023 року триває капітальний ремонт з плановим завершенням до кінця 2023 року). Спортивна зала загальною площею 600 кв. м. облаштована міні - футбольним майданчиком, та

обладнанням для єдиноборств. Мала спортивна зала площею 66 кв. м. використовується для занять боротьбою та йогою. Тренажерна зала площею 70 кв. м. облаштована сучасним обладнанням в кількості 17 тренажерів для різноманітного навантаження для всіх груп м'язів. Зона реабілітації загальною площею 200 кв. м. облаштована 2 окремими саунами та 4 кімнатами відпочинку, які водночас спроможні прийняти дві спортивні команди. Кафе, загальною площею 200 кв. м., спроможне обслуговувати в водночас до 60 спортсменів. Також, на території спортивної бази знаходиться недобудована льодова арена загальною площею 6000 кв. м., яка передана інвестору відповідно до умов інвестиційного договору. Гараж спецтехніки для обслуговування підприємства налічує декілька одиниць техніки: трактор, машини для заливки льоду, тощо. Існуючий рівень механізації забезпечує нагальні потреби підприємства але є морально та фізично застарілими.

Для виконання статутних завдань ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон» має відкриті майданчики загальною площею 9 277 кв. м. Загальна площа господарських та громадських приміщень для обслуговування підприємства та зберігання техніки та майна складає 1935 кв.м. Крім того, в інфраструктуру Льодовий стадіон входить комплекс споруд для ремонту автотранспорту спецпризначення, загальною площею майже 700 кв. м. Трудовий колектив підприємства складає 135 осіб та може бути збільшений в разі реалізації запланованих інвестиційних планів.

ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон» знаходиться на проспекті Академіка Глушкова, 9 у Голосіївському районі міста Києва з населенням понад 200 тисяч осіб та має зручне розташування і легку доступність завдяки лінії метро, транспортній магістралі і шляховим розв'язкам, що знаходиться у другій планувальній зоні, у межах історичної місцевості «Теремки-1».

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації 24 лютого 2022 року проти України, та відповідним Указом Президента України № 64/2022 про введення в Україні воєнного стану значно знизилась кількість відвідувачів, що фактично припинило роботу підприємства з березня 2022 року. На період військової агресії є високий ризик (загроза) ракетних обстрілів, що ще більше знижує ділову активність підприємства. Для скорішого досягнення поставлених цілей є необхідність завершення бойових дій та повернення життя населення у звичайне русло.

Льодовий стадіон на ринку надання послуг в галузі спорту займає долю ~ 3,5 % та має можливості з підготовки збірних команд з тенісу – близько 30% (після завершення капітального ремонту), з шорт-треку – близько 8 %, з ковзанярського спорту – близько 90 %, з єдиноборств – близько 4 %, пентболу – близько 23 % У загальному обсягу послуг українських спортивних баз олімпійської підготовки доля ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон» складає ~ 10 %. Загальний обсяг кількості відвідувачів спортивної бази як державного замовлення, так і приватних з кожним роком зростає та може сягати до 10,0 тис.чол. на рік.

Динаміка активів ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»
в 2021 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2021
Нематеріальні активи	7	0	7	100,0
Незавершені капітальні інвестиції	77 325	92 577	15 252	19,7
Основні засоби:	3 473	3 009	-464	-13,4
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	80 805	95 586	14 781	18,3
Виробничі запаси	7 848	2 107	-5 741	-73,2
Товари	6	0	-6	-100,0
Запаси	7 854	2 107	-5 747	-73,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	346	409	63	18,2
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	169	56	-113	-66,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	9 097	8 874	-223	-2,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	10	0	-10	-100,0
Гроші та їх еквіваленти	1 132	557	-575	-50,8
Інші оборотні активи	5 520	7 352	1 832	33,2
ОБОРОТНІ АКТИВИ	24 128	19 355	-4 773	-19,8
БАЛАНС	104 933	114 941	10 008	9,5

Динаміка джерел фінансування ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»
в 2021 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	5 461	5 461	0	0
Додатковий капітал	440	440	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-6 109	-7 179	-1 070	14,9
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-208	-1 278	-1 070	83,72
Цільове фінансування	101 372	112 294	10 922	9,73
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	101 372	112 294	10 922	9,73

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1	21	20	95,24
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	4	23	9	82,61
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5	91	86	94,51
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0	104	104	100
Доходи майбутніх періодів	3 642	3 478	-164	-4,72
Інші поточні зобов'язання	117	208	91	43,75
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	3 769	3 925	156	3,97
Баланс	104 933	114 941	10 008	8,71

**Динаміка фінансових результатів ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»
в 2021 - 2022 рр., тис. грн.**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 761	1 812	-2 949	-61,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 288	1 989	-2 299	-53,61
Валовий прибуток (збиток)	473	-177	-650	-137,42
Інші операційні доходи	97	28	-69	-71,13
Адміністративні витрати	1 556	921	-635	-40,81
Витрати на збут	0	0	0	0,00
Інші операційні витрати	18	0	-18	-100,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-1 004	-1 070	-66	6,57
Інші доходи	633	168	-465	-73,46
Інші витрати	366	168	-198	-54,10
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-737	-1 070	-333	45,18
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-737	-1 070	-333	45,18

Структура активів ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»

в 2021 - 2022 рр., %

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2021	2022	
Нематеріальні активи	0,01	0	-0,01
Незавершені капітальні інвестиції	73,69	80,54	6,85
Основні засоби:	3,31	2,62	-0,69
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	77,01	83,16	6,15
Виробничі запаси	7,48	1,83	-5,65
Товари	0,01	0	-0,01
Запаси	7,48	1,83	-5,65
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,33	0,36	0,03
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	0,16	0,05	-0,11
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8,67	7,72	-0,95
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,01	0	-0,01
Гроші та їх еквіваленти	1,08	0,48	-0,6
Інші оборотні активи	5,26	6,4	1,14
ОБОРОТНІ АКТИВИ	22,99	16,84	-6,15
БАЛАНС	100	100	0

Структура джерел фінансування ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»

в 2021 - 2022 рр., %

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2021	2022	
Зареєстрований (пайовий) капітал	4,75	5,2	0,45
Додатковий капітал	0,38	0,42	0,04
Цільове фінансування	97,7	96,61	-1,09
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	97,7	96,61	-1,09
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,02	0	-0,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,02	0	-0,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,08	0	-0,08
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0,09	0	-0,09

Доходи майбутніх періодів	3,03	3,47	0,44
Інші поточні зобов'язання	0,18	0,11	-0,07
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	3,41	3,59	0,18
Баланс	100	100	0

Динаміка показників ліквідності ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»
в 2021 - 2022 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2021	2022	2022 / 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	6,4	4,93	-1,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,32	4,39	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,14	-0,16
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	962,2	39,08	-923,12

Динаміка показників фінансової стійкості ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»
в 2021 - 2022 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2021	2022	2022 / 2021
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-5	-3,36	1,64
Маневреність власних оборотних коштів	-0,01	-0,01	0
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-45,97	-10,31	35,66
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,01	0	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	-89,94	-504,49	-414,55
Коефіцієнт фінансового левериджу	-90,94	-505,49	-414,55
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	75,79	389,49	313,7
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,03	0,04	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,97	0,96	-0,01
Коефіцієнт мобільності активів	0,2	0,3	0,1

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»
в 2021 - 2022 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,- 2022 / 2021
	2021	2022	
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	-0,97	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	-0,97	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	-0,97	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	144,01	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	-13,02	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	100	100	0
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	-21,09	-59,05	-37,96
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	-15,48	-59,05	-43,57
Операційна рентабельність витрат, %	-17,13	-36,77	-19,64
Коефіцієнт реінвестування, %	-	-100	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	-514,42	-
Період окупності активів	-	-102,74	-
Період окупності власного капіталу	-	0,69	-

2.2. Підрозділ «аналіз зовнішнього середовища».

Стрімкий темп життя і висока ділова активність населення – негативно впливають на здоров'я сучасної людини. Спортивний клуб, зала і тд., має стати невід'ємним атрибутом сучасної ділової людини. Сучасний спорт став важливою галуззю економіки багатьох країн, зокрема й України. Нині ступінь розвитку галузі спорту є фактором, що впливає на розвиток суспільства в цілому, рівень і якість життя населення, ділову активність, тощо. Із загостренням конкурентної боротьби на ринку спортивних послуг, а особливо боротьби за лояльність клієнтів з'явилась необхідність більш активно просувати спортивні послуги на ринку. За результатами проведених досліджень, проведеними у 2020 році про попит на спортивні послуги, було отримано такі результати: рівень попиту, порівняно з минулим роком знизився майже на 12%. Відповідно, споживачі стали більш вибагливі до вибору спортивного клубу, рівня кваліфікації інструкторів, що відбивається і на доходах спортивних закладів. Пандемія 2020 року та воєнні дії 2022 року ще більше знизило попит на спортивні послуги. Згідно прогнозам зростання ринку буде відбуватися після завершення несприятливих умов (пандемія, військовий стан) за рахунок

стимулювання споживачів шляхом визначення оптимального комунікаційного міксу, як дієвого інструменту вирішення проблем підприємств, що працюють на ринку спортивно-оздоровчих послуг. Таким чином послуги, на відміну від інших товарів, пропонуються та споживаються в основному одночасно, внаслідок чого виникає цілий ряд особливостей їх виробництва і управління. По-перше, послуги не підлягають збереженню, що дозволяє виробникам зводити до мінімуму капітальні витрати на утримання складських приміщень, зберігання, охорону, закупівлю сировини тощо. По-друге, на ринку послуг набагато гостріше постає проблема регулювання попиту і пропозиції, ніж на ринку інших товарів. По-третє, у багатьох випадках продаж послуг потребує підвищеної комунікабельності від продавця і покупця через те, що багато послуг базуються на безпосередньому контакті виробників і споживачів. Крім того, економічна криза викликана вторгненням Російської федерації, зростання інфляції до 26% за 2022 рік, зростання курсу валют і як наслідок, спад ділової активності та падіння купівельної спроможності населення, Як висновок ринок спортивних послуг має проблеми, та потребує активізації маркетингових комунікацій. Найбільш оптимальними міксом для просування спортивних послуг є: особистий продаж, реклама, включаючи директмейл, стимулювання збуту та PR.

2.3. Підрозділ «SWOT-аналіз».

Підприємство розташоване в густо населеному районі міста Києва, поблизу метро, зі зручною транспортною розв'язкою, розвинутою сіткою транспортних та пасажирських перевезень. Має спільну межу з Київським іподромом та ВДНГ. На території ДП протягом року проводять НТЗ та тренування на постійної основі з ковзанярського спорту 5 національних збірних України з різних видів спорту та дві ДЮСШ. Така позиція дозволяє створити гнучку систему мотивації спортивних федерацій та клубів, спрямовану на розвиток нових напрямків мультифункціональної програми міжнародних взаємовідносин з розвитку спорту та підготовки спортсменів.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Місце розташування дозволяє обслуговувати не лише збірні команди загальноукраїнських федерацій спорту, а також спортивних команд міста Києва. 2. Спортивна база з достатніми потужностями і високими можливостями задоволення попиту федерацій спорту та населення міста Києва на споживання послуг у сфері спорту. 3. Можливість цілорічного завантаження. 4. Можливість взаємодії з усіма видами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький відсоток використання територіального потенціалу. 2. Необхідність постійного проведення профілактичних робіт по збереженню покриття льодового стадіону. 3. Недостатній розвиток доступної комерційної інфраструктури (магазини, пункти харчування, транспорт) 4. Недостатні інвестиції в оновлення спортивної інфраструктури.

<p>споживачів послуг сфери спорту та клубного відпочинку.</p> <p>5. Розвинена інфраструктура під'їзних шляхів.</p> <p>6. Наявні можливості для розширення інфраструктури без суттєвих додаткових витрат.</p> <p>7. Наявні можливості проведення міжнародних змагань.</p> <p>8. Наявність унікальної спортивної споруди - єдиного в Україні льодового стадіону для ковзанярського спорту.</p> <p>9. Кваліфікована робоча сила і управлінський персонал.</p> <p>10. Багаторічний досвід.</p> <p>11. Використання механізмів державно-приватного партнерства.</p>	<p>5. Низький рівень інновацій. Застаріле обладнання та недоліки благоустрою.</p> <p>6. Недостатньо розвинена інфраструктура для комплексу заходів реабілітації.</p> <p>7. Відносно висока собівартість послуг, що надаються.</p> <p>8. Частина території знаходиться під зобов'язаннями відповідно до вимог інвестиційного конкурсу.</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>1. Територіальна та технологічна можливість розвитку спортивної інфраструктури.</p> <p>2. Перспективне зростання обсягу споживачів послуг.</p> <p>3. Створення сучасних спортивних комплексів поблизу, спортивних клубів-хабів.</p> <p>4. Створення розважальних зон, зон відпочинку.</p> <p>5. Конкурентоспроможні тарифи.</p> <p>6. Реалізація інвестиційних проектів на необлаштованих територіях.</p> <p>7. Наявність фінансової підтримки з державного бюджету.</p>	<p>1. Негнучкість тарифної політики.</p> <p>2. Зростання конкуренції сторонніх організацій - забудовників.</p> <p>3. Розвиток спортивної інфраструктури міста Києва.</p> <p>4. Зменшення обсягів попиту на послуги сфери спорту .</p> <p>5. Форс - мажорні загрози (в т.ч. бойові дії).</p>

3. Місія суб'єкта господарювання.

Межі поширення ринку у сфері фізичної культури і спорту визначаються також її місцем та роллю у суспільному житті тієї чи іншої країни. Споживання фізкультурно-спортивних послуг має важливе значення як для окремої людини, так і для суспільства у цілому. Особливо це стосується фізкультурно-виховних, фізкультурно-оздоровчих та спортивно-оздоровчих послуг, бо саме вони здатні задовольняти життєво важливі потреби людей – потреби у зміцненні здоров'я й веденні здорового способу життя.

Як свідчить світовий досвід, засоби фізичної культури і спорту володіють універсальною здатністю в комплексі розв'язувати проблеми підвищення рівня здоров'я населення та формування здорового морально-психологічного клімату в колективах і в суспільстві в цілому. Розуміння того, що майбутнє будь-якої країни пов'язане зі здоров'ям членів суспільства, зумовило посилення ролі фізичної культури і спорту в діяльності зі зміцнення держави й суспільства, активного

використання засобів фізичної культури і спорту в підтриманні та зміцненні здоров'я населення.

Тому постає дуже важливе завдання - розвиток інфраструктури спортивної бази та створення об'єктів за міжнародними стандартами що дозволить проведення найбільш якісної підготовки збірних команд України до міжнародних змагань, а також зробить можливим проведення таких спортивних заходів в місті Києві - столиці України.

4. Стратегічні напрями, цілі, завдання та ключові індикатори.

Стратегічним напрямком гармонічного економічного та комплексного розвитку підприємства є створення умов для проведення міжнародних спортивних заходів, створення відповідних умов для проведення якісної підготовки збірних команд України та для надання якомога більшого обсягу всіх видів послуг.

4.1. Стратегічні напрями.

До пріоритетних напрямів Стратегічного плану належать інвестиції в реконструкцію або капітальний ремонт існуючих спортивних об'єктів. Реконструкція або капітальний ремонт об'єктів інфраструктури, що планується, пов'язані із необхідністю збереження унікальної льодової ковзанки для розвитку ковзанярського спорту, розвитку хокею, фігурного катання, шорт-треку, кьорліну, вдосконалення надання послуг не тільки збірним командам України із зимових видів спорту, а й багатьом іншим олімпійським командам з видів спорту пріоритетних в регіоні, надання послуг для населення міста Києва, розвиток клубного та корпоративного відпочинку, реабілітації воїнів після АТО та людей з обмеженими можливостями, а також необхідністю розширення і покращення ряду послуг з метою підвищення його конкурентоспроможності й привабливості.

Це спричинить: - поліпшення умов експлуатації основних фондів; - вдосконалення структури управління на об'єктах, що плануються до реалізації; - підвищення продуктивності праці; - вдосконалення якості надання послуг; - розвиток і вдосконалення інформаційно-аналітичної мережі; - оптимізацію чисельності працівників і підвищення рівня їх кваліфікації і відповідальності; - енергозбереження і ресурсозбереження.

Підприємство має єдиний в Україні стадіон зі «штучним» льодом (заливання льоду проводиться в зимовий період) для проведення тренувань та змагань з ковзанярського спорту, який є учбово - тренувальною базою з олімпійської підготовки збірних команд ковзанярського спорту та тенісу.

4.2. Стратегічні цілі.

- збільшення пропускної спроможності;
- реконструкція та нарощування виробничих потужностей, через фінансування з боку держави;
- диверсифікація спектру послуг (вихід на нові внутрішні та зовнішні ринки);
- підвищення доходів і прибутку від виробничої діяльності;
- забезпечення росту робочих місць;
- надання соціально-економічних гарантій працівникам.

4.3. Завдання.

Для забезпечення виконання стратегічних цілей підприємства передбачається за рахунок бюджетного фінансування та власних коштів підприємства здійснити наступні завдання протягом 2024-2026рр.

тис.грн.

№	Назва	Одиниця виміру	Загальна вартість проекту	Плановий період (прогноз)			Тип фінансування
				2024-й рік	2025-й рік	2026-й рік	
1	2	4	4	7	8	9	
1	Капітальний ремонт будівель та тенісних кортів з метою створення Національного тенісного центру та придбання обладнання на проспекті Академіка Глушкова, 9 у Голосіївському районі м. Києва на базі ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон». Корикування (1 та 2 черга)	тис. гривень	383 666	54 936	81 698	153 469	бюджетні кошти
2	Капітальний ремонт штучної Льодової доріжки	тис. гривень	213 175	0	0	213 175	бюджетні кошти
3	Капітальний ремонт обслуговуючих приміщень (тренерські, роздягальні, технічні приміщення, гаражі для спецтехніки)	тис. гривень	21 000	0	0	21 000	бюджетні кошти
4	Ремонт спортивної зали №1 (з облаштуванням роздягальнь та душових)	тис. гривень	1 213	0	1 213	0	бюджетні кошти
5	Капітальний ремонт спортивної зали №2	тис. гривень	840	0	840	0	бюджетні кошти
6	Капітальний ремонт спортивної зали №3	тис. гривень	2 362	0	2 362	0	бюджетні кошти
7	Капітальний ремонт підізних шляхів	тис. гривень	2 790	0	2 790	0	бюджетні кошти
8	Капітальний ремонт окремих інженерних систем водопроводу будівлі Палацу спорту за адресою: м. Київ, Печерський р-н, площа Спортивна, 1.	тис. гривень	903	903	0	0	бюджетні кошти

9	Капітальний ремонт касового павільйону за адресою: м Київ, Голосіївський р-н, проспект Академіка Глушкова, 9, на базі ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон».	тис. гривень	1 422	1 422	0	0	бюджетні кошти
10	Капітальний ремонт асфальтобетонного покриття проїздів та тротуарів території ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон» за адресою: м Київ, Голосіївський р-н, проспект Академіка Глушкова, 9.	тис. гривень	1 388	1 388	0	0	бюджетні кошти
11	Реконструкція частини нежитлових приміщень в осях (21-24)х(А-Г) на третьому поверсі будівлі Палацу спорту за адресою: м. Київ, Печерський р-н, площа Спортивна, 1.	тис. гривень	1 251	1 251	0	0	бюджетні кошти
12	Розробка проектно-кошторисної документації для будівництва державного центру олімпійської підготовки «Гореничі»	тис. гривень	50 000	0	50 000	0	бюджетні кошти
13	Будівництво державного центру олімпійської підготовки «Гореничі»	тис. гривень	3 620 000	0	120 000	3 500 000	бюджетні кошти
14	Розробка проектно-кошторисної документації для будівництва трансформаторної підстанції та готельного комплексу (Холодильний центр)	тис. гривень	40 000	0	40 000	0	бюджетні кошти
15	Будівництво трансформаторної підстанції та готельного комплексу (Холодильний центр)	тис. гривень	960 000	0	20 000	940 000	бюджетні кошти
16	Придбання обладнання і предметів довгострокового користування та інших необоротних активів	тис. гривень	3 700	1 000	1 200	1 500	Власні кошти
ВСЬОГО за період		тис. гривень		60 900	320 103	4 829 144	
<i>Кошти державного бюджету</i>		<i>тис. гривень</i>		<i>59 900</i>	<i>318 903</i>	<i>4 827 644</i>	
<i>Власні кошти підприємства</i>		<i>тис. гривень</i>		<i>1 000</i>	<i>1 200</i>	<i>1 500</i>	

4.4. Ключові індикатори (кількісна оцінка).

Показниками ефективності здійснених заходів передбачених стратегічним планом є:

- Збільшення обсягу наданих послуг – зростання в межах 5-10% до попереднього року;
- Підвищення якості надання послуг – відчутне зростання кожного року;
- Збільшення обсягу завантаження – доведення завантаженості спортивних споруд до 2026 року не менше 40%;
- Підвищення доходів – зростання доходів підприємства не нижче 5% щороку;
- Створення нових робочих місць – забезпечення оптимальної кількості працівників з створенням нових об'єктів;

- Зниження собівартості послуг – раціональне використання ресурсів для забезпечення прибутку не менше 5%.
- Збільшення частки надання спортивних послуг в м. Києві – доведення до 2026 року питомої ваги підприємства з надання спортивних послуг в м. Києві до 5%.

5. Ресурси.

Для реалізації стратегічних планів підприємства в наявності земельні ділянки, які знаходяться в постійному користуванні загальною площею 43,4057 га, розміщені в м. Києві та Київській області. Але в умовах економічної кризи, пандемії, воєнного стану для проведення фінансових вливань необхідна підтримка держави, оскільки ділова активність приватних інвесторів мінімальна за останні роки. Також на період проведення капітальних ремонтів потрібна державна допомога при оплаті енергоносіїв.

Виконання завдань зазначених в п.4.3 планується проведення за рахунок капітальних вкладень з боку держави.

6. Потенційні ризики та управління ризиками.

- зміна законодавства;
- ненадійність підрядників;
- стихійне лихо;
- форс-мажор.

Для управління ризиками запроваджується ризик-менеджмент для визначення перспектив і виявлення можливостей удосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати імовірність небажаного ходу подій. Основними завданнями якого є:

- ідентифікація всіх можливих ризиків на підприємстві;
- встановлення потенційних зон ризику;
- виявлення джерел та причин ризику;
- визначення практичної вигоди та ймовірних негативних наслідків, які можуть мати місце у ході реалізації ризикового рішення.

7. Ключові показники результатів діяльності.

№	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	Базовий період		Плановий період (прогноз)			Відхилення (до плану 2023 року), %, + -
				1-й рік (звіт) 2022	2-й рік (план) рік 2023	1-й рік 2024	2-й рік 2025	3-й рік 2026	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	12
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. гривень	1 812	2 639	48 549	49 034	49 525	1876,7
		1.2. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. гривень	-177	419	-4 737	-4 670	-4 630	-1105,0
		1.3. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. гривень	-1 070	472	500	515	530	112,3
		1.4. Рентабельність операційної діяльності	відсотків	-9,7	15,9	-9,8	-9,5	-9,3	-58,8
		1.5. Рентабельність діяльності	відсотків	-59,05	17,9	1,0	1,1	1,1	6,0
2	Виробнича діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. гривень	1 812	2 639	48 549	49 034	49 525	30,3
		2.2. Питома вага витрат на енергоресурси у складі операційних витрат	відсотків	34	41	28	30	33	80,5
		3.1. Капітальні інвестиції, усього, у тому числі за джерелами фінансування	тис. гривень	15 252	96 250	60 920	320 123	4 829 164	5017,3

		3.1.1. Кошти державного бюджету	тис. гривень	15 205	96 250	59 900	318 903	4 827 644	5015,7
		3.1.2. Власні кошти підприємства	тис. гривень	47	0	1 020	1 220	1 520	0,0
		4.1. Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	10	10	135	140	150	1500,0
		4.2. Середньомісячна заробітна плата працівників	гривень	9 942	9 833	13 034	13 690	13 889	141,2
		4.3. Продуктивність праці	тис. гривень / особу	181,2	263,9	359,6	350,2	330,2	125,1
4	Розвиток трудового потенціалу підприємства								

8. Висновки.

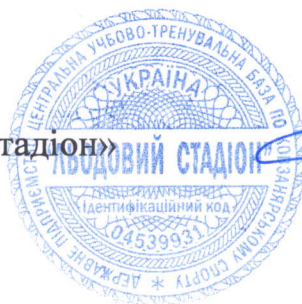
Реалізація Стратегічного плану значною мірою належать інвестиції в реконструкцію або капітальний ремонт існуючих спортивних об'єктів. Реконструкція або капітальний ремонт об'єктів інфраструктури, що планується, пов'язані із необхідністю збереження унікальної льодової ковзанки для розвитку ковзанярського спорту, розвитку хокею, фігурного катання, шорт-треку, кьорліну, вдосконалення надання послуг не тільки збірним командам України із зимових видів спорту, а й багатьом іншим олімпійським командам з видів спорту пріоритетних в регіоні, надання послуг для населення міста Києва, розвиток клубного та корпоративного відпочинку, реабілітації воїнів після завершення воєнного стану та людей з обмеженими можливостями, а також необхідністю розширення і покращення ряду послуг з метою підвищення його конкурентоспроможності й привабливості.

Стратегічний план передбачає виконання вимог державної політики Уряду України в галузі фізичної культури та спорту, основна мета якої:

- збільшення пропускної спроможності підприємства;
- реконструкція та нарощування виробничих потужностей, шляхом залучення державних інвестицій;
- диверсифікація спектру послуг;
- підвищення доходів і прибутку від виробничої діяльності;
- забезпечення створення нових робочих місць;
- надання соціально-економічних гарантій працівникам.

В.о. директора

ДП «ЦУТБ «Льодовий стадіон»



Павло НАСАДЧУК