

II НАУКОВИЙ НАПРЯМ СУЧАСНА СИСТЕМА СПОРТИВНОГО ТРЕНУВАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

УДК 005:796.062(100)

<https://doi.org/10.31652/3041-2463/2025-3-6>

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ СПОРТИВНИХ ФЕДЕРАЦІЙ

Борисова Ольга,

доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор,
Національний університет фізичного виховання і спорту України,
вул. Фізкультури, 1, м. Київ, 03150, Україна;
<http://orcid.org/0000-0002-2311-1921>;
e-mail: borisova-nupesu@ukr.net

Стасюк Артем,

Національний університет фізичного виховання і спорту України,
вул. Фізкультури, 1, м. Київ, 03150, Україна;
<https://orcid.org/0009-0002-3453-6404>;
e-mail: yonex20072@gmail.com

Анотація. Актуальність. У сучасну епоху цифрової трансформації, спорт дедалі більше інтегрується в глобальні інформаційні процеси. Інноваційні технології стають невід'ємною частиною ефективного управління спортивними організаціями, зокрема національними спортивними федераціями. Їх впровадження сприяє оптимізації ресурсів, покращенню внутрішніх комунікацій, ухваленню обґрунтованих рішень, а також забезпеченню сталого розвитку галузі. **Мета дослідження** полягає в аналізі сучасних технологій управління й особливостей їх використання в діяльності національних спортивних федерацій. **Матеріал та методи дослідження.** Основою дослідження стали праці сучасних учених, нормативно-правові документи, зокрема «Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року». У роботі застосовано системний підхід, методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для всебічного опрацювання наукових джерел і управлінських практик. **Результати дослідження.** У ході дослідження з'ясовано, що ефективне управління в спорті ґрунтується на поєднанні традиційних методів (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) із сучасними цифровими інструментами. Особливу увагу приділено впровадженню CRM- та ERP-систем, мобільних застосунків

(TrainHeroic, TeamSnap, Coach's Eye), що підвищують ефективність комунікації, планування, тренувального процесу та маркетингу. Водночас виявлено низку викликів, зокрема недостатній рівень цифрової компетентності кадрів, нерівномірний доступ до технологій, потреба в адаптивних моделях управління тощо. **Висновки.** Цифрова трансформація спортивного менеджменту відкриває нові горизонти для розвитку галузі, вона сприяє автоматизації процесів, підвищенню якості прийняття рішень, персоналізації підготовки спортсменів і ефективній взаємодії всіх учасників спортивної системи. Подальше впровадження сучасних технологій потребує розробки адаптивних моделей управління, інституційної підтримки та цифрової освіти персоналу.

Ключові слова: управління в спорті, публічне управління, цифрові технології, стратегічне управління, інновації в спорті, сфера фізичної культури і спорту.

MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES AND THEIR APPLICATION IN THE ACTIVITIES OF NATIONAL SPORTS FEDERATIONS

Borysova Olha, Stasiuk Artem

Abstract. Topicality. In the modern era of digital transformation, sport is increasingly integrated into global information processes. Innovative technologies are becoming an integral part of the effective management of sports organizations, including national sports federations. Their implementation helps to optimize resources, improve internal communications, make informed decisions, and ensure sustainable development of the industry. **The purpose of the study** is to analyze modern management technologies and peculiarities of their use in the activities of national sports federations. **Material and methods of the study.** The study is based on the works of modern scholars, regulatory documents, in particular the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports until 2028. The study applies a systematic approach, methods of analysis, synthesis, induction and deduction to comprehensively study scientific sources and management practices. **Research results.** The study found that effective management in sports is based on a combination of traditional methods (administrative, economic, social and psychological) with modern digital tools. Particular attention is paid to the implementation of CRM and ERP systems, mobile applications (TrainHeroic, TeamSnap, Coach's Eye), which increase the efficiency of communication, planning, training and marketing. At the same time, a number of challenges have been identified, including the insufficient level of digital competence of staff, uneven access to technology, the need for adaptive management models, etc. **Conclusions.** The digital transformation of sports management opens up new horizons

for the development of the industry, it contributes to the automation of processes, improving the quality of decision-making, personalization of athletes' training and effective interaction of all participants in the sports system. The further implementation of modern technologies requires the development of adaptive management models, institutional support and digital education of personnel.

Keywords: management in sports, public administration, digital technologies, strategic management, innovations in sports, physical culture and sports.

Постановка проблеми. У сучасну епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій спорт активно інтегрується в глобальні цифрові трансформаційні процеси (Білотур, 2018; Бондар, Петренко, & Томенко, 2021; Беленюк, 2023). Інноваційні управлінські інструменти стають вирішальними в підвищенні ефективності тренувань, раціональному використанні ресурсів і досягненні високих спортивних результатів. Застосування сучасних технологій у роботі спортивних федерацій сприяє ухваленню обґрунтованих рішень, підвищенню якості внутрішньої комунікації, а також забезпечує ефективну організацію змагань, зборів і підготовки спортсменів як на національному, так і міжнародному рівнях (Левров, 2025; <https://zakon.rada.gov.ua>). У зв'язку з цим, дослідження впровадження сучасних технологій у спортивне управління є дуже актуальним, адже це не тільки підвищує ефективність управління, а й сприяє розвитку спорту як важливого соціального інституту.

Можливості та способи впровадження інновацій в управління спортивною сферою, зокрема спортивними федераціями досліджували Л. Камета, & М. Приймак (2024); О. Вареник (2024); В. Капличний (2019); І. Наконечний, & Ю. Циба (2020). Вони розглядали перспективи вдосконалення управлінської діяльності в контексті реалізації стратегічного менеджменту. За їхніми дослідженнями, головними напрямками цифровізації публічного управління в спорті є диджиталізація процесів управління та впровадження цифрових інструментів для популяризації спорту. Особливу увагу приділено створенню єдиного інформаційного порталу, що сприятиме розвитку та популяризації фізичної культури і спорту в Україні.

Подібних позицій дотримується й І. Лисенко (2023), яка у своїй роботі «Сучасний стан та тенденції розвитку інформаційних технологій у спортивному менеджменті» акцентує увагу на динамічному розвитку цифрових рішень у галузі спорту. Автор підкреслює, що інформаційні технології стають не просто допоміжним інструментом, а повноцінною складовою ефективного управління спортивними організаціями, зокрема в умовах підвищеної конкуренції, комерціалізації та необхідності аналітичної підтримки управлінських рішень.

Мета дослідження – аналіз сучасних технологій управління й особливостей їх використання у спорті.

Матеріал і методи дослідження. У ході дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили всебічно охарактеризувати сучасні технології управління та їх застосування у діяльності національних спортивних федерацій. Основу методологічного підходу становив системний аналіз, який дав можливість розглянути управлінські процеси як цілісну динамічну систему, що функціонує в умовах цифровізації й глобалізації спортивного простору. З метою збору й узагальнення теоретичних даних використовувалися методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, що забезпечили глибоке опрацювання наукової, навчальної та нормативно-правової літератури з теми дослідження. Матеріалами для дослідження стали також результати досліджень сучасних науковців щодо особливостей управління в спорті, закони України та чинні нормативно-правові акти.

Результати дослідження. Насамперед варто зауважити, що в сфері спорту проблематика управління почала активно вивчатися відносно нещодавно, адже тривалий час основна увага зосереджувалася переважно на фізичній підготовці та технічній майстерності спортсменів. Тільки з розвитком професійного спорту та зростанням його економічної й соціальної значущості управління почали розглядати як невід’ємну складову ефективної спортивної діяльності. Станом на сьогодні не існує єдиної, чітко сформованої теоретичної концепції управління саме цією галуззю. Водночас слід наголосити, що управління має одну важливу властивість – інваріантність, тобто незмінність своїх базових принципів і методів незалежно від сфери застосування. Зокрема, у спортивних федераціях управління відіграє ключову роль у координації діяльності клубів і спортсменів, організації змагань, розробці стратегій розвитку виду спорту та взаємодії з міжнародними структурами. Завдяки інваріантності управлінських підходів федерації можуть ефективно впроваджувати сучасні управлінські практики, адаптуючи їх до специфіки спортивного середовища. Саме завдяки цій властивості управління розглядається як міждисциплінарна наука, що дає можливість використовувати узагальнені теоретичні положення управлінської науки для ефективного керівництва фізичним вихованням і спортом.

Управління в сфері фізичного виховання та спорту можна розглядати як цілеспрямовану систему методів і форм організаційної діяльності, що скерована на забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку цієї галузі. У контексті діяльності спортивних федерацій управління охоплює стратегічне планування, координацію дій підпорядкованих структур, організацію змагань, підготовку спортсменів, а також міжнародну співпрацю. Головною метою такого управління є максимальне задоволення потреб суспільства у фізичному

вдосконаленні, популяризації здорового способу життя та підвищенні спортивної майстерності національного рівня (Лекційні матеріали, 2023).

У контексті важливості управління в сфері фізичного виховання та спорту особливого значення набуває спортивний менеджмент у діяльності національних спортивних федерацій. Це спеціалізована сфера, яка об'єднує теоретичні основи управління з практичними інструментами, спрямованими на організацію, розвиток і координацію роботи федерацій, їхніх структурних підрозділів, команд і спортивних заходів. Менеджмент у спортивних федераціях відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування цих організацій, досягненні стратегічних цілей, розвитку видів спорту на національному рівні та представництві країни на міжнародній арені. Його основні завдання охоплюють стратегічне планування, адміністрування підпорядкованих структур, підготовку спортсменів, організацію змагань на національному та міжнародному рівнях, а також налагодження ефективної співпраці з державними органами, партнерами та спонсорами. Саме завдяки професійному менеджменту спортивні федерації здатні забезпечувати стабільну діяльність, зберігати конкурентоспроможність і сприяти сталому розвитку в сучасному спортивному середовищі.

Грамотно вибудована система управління дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні процеси в спортивній федерації, але й сприятиме гармонійному розвитку спортсменів, злагодженій роботі команди, раціональному використанню ресурсів і впровадженню інновацій. Управлінські рішення безпосередньо впливають на якість тренувального процесу, мотивацію учасників, медичний супровід, участь у змаганнях, маркетинг і загальну репутацію спортивної установи. Особливу роль у підвищенні результативності відіграє системний підхід до управління. Успішний спортивний менеджмент ґрунтується на чіткому визначенні цілей, об'єктивній оцінці досягнень і здатності оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Таким чином, ефективне управління виступає фундаментом не лише для досягнення високих результатів, але й для забезпечення сталого розвитку спорту в цілому. Водночас, у зв'язку з постійними змінами у спортивному середовищі, зростанням конкуренції та появою нових технологій, змінюються і підходи до управління в цій сфері.

З огляду на це, важливо розглянути як традиційні методи управління, що сформувалися в минулому, так і сучасні інноваційні підходи, що здатні відповісти на виклики сьогодення та підвищити результативність спортивних організацій. Методи управління виступають ключовими інструментами, які допомагають організувати роботу спортивних федерацій, контролювати процеси, мотивувати учасників і оперативно адаптуватися до нових викликів. Розглянемо основні з них, а також роль сучасних технологій у їх впровадженні.

Методи менеджменту в контексті діяльності спортивних федерацій – це сукупність прийомів і способів управлінського впливу, що застосовуються задля досягнення поставлених цілей організації. Вони охоплюють як адміністративні, так і економічні, соціально-психологічні й інформаційно-аналітичні інструменти, що дають можливість ефективно керувати розвитком виду спорту, координувати діяльність підпорядкованих структур, забезпечувати підготовку спортсменів та організовувати змагання. Використання відповідних методів менеджменту сприяє підвищенню ефективності функціонування федерації, її адаптації до змін середовища та досягненню стратегічних результатів. Вони визначають порядок організації процесів, розподіл ресурсів і контроль за виконанням поставлених завдань.

За характером впливу методи менеджменту розподіляються на прямі, які безпосередньо сприяють досягненню результату, та непрямі, що створюють умови для ефективної реалізації цілей. За способом застосування виділяють формальні методи, які базуються на жорстких правилах і наказах, а також неформальні, що передбачають більш гнучкий і демократичний стиль управління з активним залученням співробітників до процесу прийняття рішень (Криштанович, 2020).

Окрім того, методи управління класифікують за специфікою взаємодії в колективі: організаційно-адміністративні регламентують структуру і порядок роботи, економічні застосовують матеріальне стимулювання і фінансовий контроль, а соціально-психологічні спрямовані на мотивацію, формування командного духу та підтримку позитивного клімату (Криштанович, 2020). У спортивній сфері ефективне поєднання цих методів є ключовим для організованої роботи команд і спортивних організацій, клубів, федерацій, оскільки саме вони забезпечують виконання як стратегічних, так і оперативних завдань.

Сучасні технології відкривають нові можливості для вдосконалення традиційних методів управління в спортивних федераціях. Вони дають змогу автоматизувати ключові управлінські процеси, підвищити точність аналізу даних, покращити комунікацію між підрозділами та забезпечити оперативність у прийнятті рішень. Впровадження цифрових інструментів і платформ змінює не лише організацію тренувального процесу, а й підходи до управління командами, фінансовими ресурсами, маркетингом і спортивною інфраструктурою. У цьому контексті важливе значення має «Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» (2020), затверджена Кабінетом Міністрів України, яка визначає цифрову трансформацію як один із ключових напрямків державної політики. Для спортивних федерацій це означає необхідність активного впровадження цифрових рішень, що сприятимуть підвищенню ефективності їх

діяльності, модернізації управлінських механізмів і досягненню нових результатів у розвитку спорту.

Окрім того, сучасні технології у менеджменті спортивних федерацій охоплюють низку ключових напрямків, зокрема: автоматизацію управлінських процесів, ведення цифрового обліку, аналітику спортивних результатів, планування тренувального процесу, моніторинг фізичного стану спортсменів, забезпечення онлайн-комунікації між усіма учасниками спортивного процесу, а також підтримку маркетингової діяльності й фінансового управління. Сучасні технології, які впроваджуються в роботу федерацій, ґрунтуються на принципах інтегрованості, гнучкості й інтерактивності. Інтегрований підхід забезпечує скоординовану роботу апаратного та програмного забезпечення, що дозволяє вирішувати широкий спектр управлінських і аналітичних завдань у межах єдиної системи. Гнучкість таких технологій дає змогу спортивним федераціям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та до особливостей різних видів спорту, що особливо важливо в умовах динамічного розвитку галузі. Інтерактивність сприяє ефективній взаємодії між користувачами та системою, забезпечуючи оперативне реагування на поточні виклики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі (Лисенко, 2023).

Слід звернути увагу на ефективність використання CRM-систем (Customer Relationship Management) у спортивних федераціях, що виступають ключовим елементом сучасного цифрового управління. Застосування таких технологій забезпечує автоматизацію комунікаційних і організаційних процесів, сприяє налагодженню взаємодії зі стейкхолдерами – вболівальниками, спонсорами, партнерами та працівниками клубів чи федерацій.

Інтеграція CRM-платформ з іншими цифровими інструментами – мобільними застосунками, білетними системами, аналітичними сервісами – створює єдине середовище управління, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень і покращити якість сервісу. Такі системи забезпечують зручність у користуванні, швидкий доступ до необхідної інформації та оперативне вирішення управлінських завдань. У спортивних федераціях CRM-системи застосовуються для ефективного управління взаємодією з вболівальниками, формування персоналізованих пропозицій – таких як акції, продаж квитків чи клубна атрибутика – а також для реалізації програм лояльності, які сприяють підвищенню рівня залученості фанатів. Застосування CRM дозволяє федераціям підтримувати довготривалі стосунки з аудиторією, підвищувати її активність і, як наслідок, зміцнювати власний імідж і фінансову базу (Pashaie, 2020). Завдяки цим системам федерації мають можливість контролювати взаємини зі спонсорами, удосконалювати комерційні процеси, здійснювати планування маркетингових кампаній і сегментувати аудиторію за

інтересами чи активністю. CRM-технології також дозволяють автоматизувати продаж квитків і товарів через інтегровані онлайн-платформи, спрощуючи процес для користувачів і збільшуючи обсяги продажів.

Сьогодні в спортивних федераціях активно впроваджуються ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що забезпечують комплексне управління всіма ресурсами організації – від фінансів і матеріально-технічного забезпечення до кадрового потенціалу й логістики. Завдяки інтеграції різних функцій в єдину платформу, ERP дозволяє підвищити прозорість процесів, оптимізувати використання ресурсів і покращити координацію між підрозділами. Це сприяє ефективнішому плануванню, зниженню витрат і підвищенню загальної продуктивності діяльності федерацій у конкурентному спортивному середовищі. ERP-системи, такі як SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365 Finance & Operations, а також спеціалізовані рішення на кшталт Sports ERP, інтегрують управління фінансами, персоналом, інфраструктурою та матеріально-технічним забезпеченням спортивних клубів і федерацій. Використання ERP дає можливість оптимізувати операційні процеси, забезпечити прозорість управління ресурсами, поліпшити планування тренувань, організацію змагань і логістику, що сприяє підвищенню ефективності діяльності спортивних організацій, швидкому прийняттю стратегічних рішень і зниженню витрат.

На додаток до систем управління ресурсами, важливу роль у цифровій трансформації спорту відіграють і мобільні застосунки, орієнтовані безпосередньо на потреби тренерів і спортсменів. Вони дозволяють організовувати тренувальний процес, здійснювати моніторинг фізичної активності та забезпечують ефективну комунікацію в межах команд. З-поміж таких рішень варто виокремити «TrainHeroic» – платформу з мобільним додатком, яка дозволяє тренерам створювати індивідуальні тренувальні плани, відстежувати прогрес спортсменів у реальному часі, а користувачам – аналізувати свої результати й отримувати оперативний зворотний зв'язок. Ще одним популярним інструментом є «TeamSnap» – застосунок для командної взаємодії, що забезпечує планування тренувань, координацію з гравцями та їхніми батьками, фіксацію відвідуваності та результатів матчів (Гуменний, 2024). Ці технології значно розширюють можливості для індивідуалізації тренувального процесу, підвищення ефективності підготовки спортсменів і командної взаємодії.

Одним із таких ефективних інструментів є застосунок «Coach's Eye», який забезпечує оперативний зворотний зв'язок між тренером і спортсменом. Ця платформа дає можливість фіксувати відео прямо на полі чи в залі, здійснювати анотації в реальному часі, уповільнювати кадри, застосовувати стоп-кадри, а також порівнювати два відеозаписи одночасно. Інтерфейс програми адаптований

для швидкого аналізу технічних дій спортсмена без потреби у складному обладнанні (Балацька, & Церковнюк, 2024). Однією з переваг є зручність обміну матеріалами – відео можна миттєво надсилати через електронну пошту або публікувати у соціальних мережах, що особливо актуально в умовах командної роботи та віддалених консультацій.

«Coach's Eye» широко використовується у тренувальному процесі в таких видах спорту як футбол, баскетбол, бейсбол та інші. Його активно застосовують відомі спортивні академії, зокрема IMG Academy та Nike Basketball Camps, де готують майбутніх професіоналів (Балацька, 2024). Завдяки можливостям програми молоді спортсмени отримують візуалізований аналіз власних дій, що сприяє швидшому формуванню технічних навичок і розумінню індивідуальних сильних і слабких сторін.

Дискусія. Аналіз результатів дослідження продемонстрував актуальність і складність впровадження сучасних технологій управління у сфері спорту, зокрема в діяльності національних спортивних федерацій. Водночас порівняння одержаних даних з науковими позиціями інших дослідників дозволяє виділити кілька ключових дискусійних аспектів. По-перше, попри очевидні переваги цифровізації управлінських процесів (як показано у використанні CRM-, ERP-систем і мобільних застосунків), відкритим залишається питання інституційної й кадрової готовності до таких трансформацій. Як зазначають І. Лисенко (2023), Л. Балацька, & О. Церковнюк (2024), інтеграція сучасних технологій вимагає не тільки фінансових ресурсів, але й глибокої цифрової грамотності персоналу. Проте, у більшості українських національних федерацій відчувається дефіцит фахівців, здатних ефективно працювати з аналітичними платформами, здійснювати управлінське моделювання чи проводити цифровий моніторинг, що актуалізує потребу в спеціалізованих освітніх програмах з підготовки менеджерів спорту нового покоління.

По-друге, дещо суперечливим залишається підхід до поєднання традиційних і новітніх методів управління. Дослідники, зокрема С. Криштанович (2020), підкреслюють важливість збалансованого використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів. Однак в умовах цифровізації класичні підходи вимагають перегляду. Наприклад, адміністративні методи все частіше доповнюються автоматизованими системами контролю й управління, що ставить під сумнів ефективність жорстко ієрархічних структур. Відтак, вектор розвитку спортивного управління скеровується у бік децентралізації й підвищення гнучкості в прийнятті рішень.

По-третє, однією з найгостріших тем залишається питання цифрової нерівності. Відомо, що лише частина спортивних федерацій має доступ до високотехнологічних рішень, водночас інші змушені працювати за застарілими

схемами управління. Це поглиблює диспропорції між федераціями різних масштабів і фінансових можливостей, що підтверджується й у роботах S. Pashaie (2020) та О. Гуменного (2024). Цифрова трансформація спорту, таким чином, може стати не тільки фактором модернізації, але й потенційним джерелом посилення нерівності.

Таким чином, результати цього дослідження у цілому узгоджуються з висновками інших науковців, водночас окреслюючи нові проблемні зони й перспективні напрями подальших наукових розвідок. Особливої уваги потребує розробка адаптивних моделей впровадження цифрових технологій з урахуванням рівня підготовки персоналу, економічного потенціалу й специфіки кожної національної спортивної федерації.

Висновки.

1. Інтеграція сучасних технологій управління в спортивну діяльність трансформує традиційні підходи до організації, планування та контролю, створюючи принципово нові умови для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності. Сучасні цифрові інструменти не лише оптимізують внутрішні процеси спортивних організацій, але й сприяють формуванню комплексного інформаційного середовища, яке забезпечує прозорість управління й інтеграцію різноманітних зацікавлених сторін.

2. Впровадження цифрових платформ створює умови для колаборативного управління, де обмін даними та спільне прийняття рішень між тренерським складом, медичними працівниками, адміністрацією та спортсменами відбувається в режимі реального часу. Такий інтегрований підхід сприяє формуванню більш гнучких і персоналізованих моделей підготовки й управління спортивними процесами. Сучасні технології управління не тільки підвищують операційну ефективність спортивних організацій, але й формують нові парадигми розвитку спорту, де цифрова трансформація стає ключовим чинником досягнення сталості, інклюзивності та високих спортивних результатів.

3. Сучасні технології управління докорінно змінюють підходи до менеджменту в спортивних федераціях. Завдяки їх впровадженню автоматизуються рутинні процеси, підвищується точність і оперативність прийняття управлінських рішень, оптимізується використання ресурсів і вдосконалюється комунікація між усіма учасниками спортивної діяльності – від спортсменів і тренерів до адміністративного персоналу та партнерів. Інноваційні інструменти забезпечують створення адаптивних моделей підготовки спортсменів та автоматизацію адміністративних і тактичних функцій федерацій. Цифрові рішення сприяють підвищенню ефективності роботи спортивних організацій, їх конкурентоспроможності й адаптивності на національному та міжнародному рівнях. У цілому цифрова трансформація менеджменту стає

невід'ємною умовою сталого розвитку спорту, покращення спортивних результатів і впровадження інновацій.

Перспективи подальших досліджень будуть обумовлені подальшим розвитком та інтеграцією сучасних технологій у діяльність спортивних федерацій, що є ключовим завданням для всіх зацікавлених сторін, які прагнуть досягти успіху та забезпечити довгостроковий розвиток галузі.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Балацька, Л., & Церковнюк, О. (2024). Використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій у командних видах спорту: стан та перспективи. *Фізична культура в закладах освіти: стан і перспективи розвитку*: зб. тез доп. V Регіональної наук.-практ. конф., 80–82.

2. Беленюк, Ж. В. (2023). Механізми державного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови України: дис... дра філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 208.

3. Білогур, В.Є. (2018). Спортивний менеджмент як управління спортивними процесами в контексті викликів глобального розвитку цивілізації та інформаційного суспільства. *Теоретичні і практичні засади еволюції від інформаційного суспільства до «суспільства знань» і до smart-суспільства: виклики і можливості четвертої промислової революції*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 86–93.

4. Бондар, А., Петренко, І., & Томенко, О. (2021). Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. *Слобожан. наук. спорт. вісник*, 6, 86, 57–63. DOI: 10.15391/sns.v.2021.6.009.

5. Вареник, О., Калита, Л., & Приймак, М. (2024). Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. *Економіка та суспільство*, 59, 308–322.

6. Грибан, Г. П. (2022). Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута».

7. Гуменний, О.Д. (2024). Цифрова компетентність як ключовий елемент професійної підготовки тренерів-викладачів ДЮСШ. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*, 11 (45), 273–285.

8. Капличний, В. А. (2019). Суб'єкти публічного адміністрування сфери спорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*, 41 (1), 74–77.

9. Криштанович, С.В. (2020). Спортивний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛДУФК «Спортивний менеджмент – це мистецтво ім. Івана Боберського».

10. Лавров, В.О. (2025). Організаційно-управлінські засади розвитку сфери розвитку фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації: дисертація на здобут. ст. докт. філософ. за спец.017 Фізична культура і спорт. Національний університет фізичного виховання і спорту України.

11. Лекційні матеріали до навчальної дисципліни «Організація і управління у сфері фізичної культури і спорту» (2023). Київський національний університет будівництва і архітектури. URL: <https://org2.knuba.edu.ua/mod/resource/view.php?forceview=1&id=63716>

12. Лисенко, І. А. (2023). Сучасний стан та тенденції розвитку інформаційних технологій у спортивному менеджменті. International scientific conference. Wloclawek, Republic of Poland August 2–3, 72–78.

13. Наконечний, І.Ю., & Циба, Ю.Г. (2020). Основна проблематика менеджменту спортивних організацій в Україні. *Інноваційна педагогіка*, 22, 4, 247–251.

14. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>

15. Pashaie, S., Abdavi, F., Dickson, G., & Habibpour, R. (2020). Sport customer relationship management, competitive advantage, satisfaction, loyalty, and complaint management. *Kinesiologia Slovenica*, 28(1), 122–140.

REFERENCES

1. Balatska, L., & Tserkovniuk, O. (2024). Vykorystannia suchasnykh informatsiino-analitychnykh tekhnolohii u komandnykh vyдах sportu: stan ta perspektyvy. *Fizychna kultura v zakladyakh osvity: stan i perspektyvy rozvytku: zb. tez dop. V Rehionalnoi nauk.-prakt. konf.*, 80–82.

2. Beleniuk, Zh. V. (2023). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia u sferi fizychnoi ultury ta sportu v umovakh povoiennoi vidbudovy Ukrainy: dys... d-ra filosofii: spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Kyiv, 208.

3. Bilohur, V. Ie. (2018). Sportyvnyi menedzhment yak upravlinnia sportyvnyimi protsesamy v konteksti vyklykiv hlobalnoho rozvytku tsyvilizatsii ta informatsiinoho suspilstva. *Teoretychni i praktychni zasady evoliutsii vid informatsiinoho suspilstva do «suspilstva znan» i do smart-suspilstva: vyklyky i mozhlyvosti chetvertoi promyslovoi revoliutsii: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 86–93.

4. Bondar, A., Petrenko, I., & Tomenko, O. (2021). Suchasni tendentsii upravlinnia fizychnoiu kulturoiu i sportom v Ukraini. *Slobozhan. nauk.-sport. visnyk*, 6, 86, 57–63. DOI: 10.15391/sns.v.20216.009.

5. Varenky, O., Kalyta, L., & Pryimak, M. (2024). Stratehichniy menedzhment ta innovatsiini aspekty u publichnomu upravlinni sferoiu fizychnoi kultury i sportu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59, 308–322.
6. Hryban, H. P. (2022). Upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu. Zhytomyr: Vyd-vo «Ruta».
7. Humennyi, O.D. (2024). Tsyfrova kompetentnist yak kliuchovyi element profesiinoi pidhotovky treneriv-vykladachiv DIuSSH. *Perspektyvy ta innovatsii nauky (Seriia «Pedahohika», Seriiia «Psykhologhiia», Seriiia «Medytsyna»)*, 11 (45), 273–285.
8. Kaplychnyi, V. A. (2019). Subiekty publichnoho administruvannia sfery sportu. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia: Yurysprudentsiia*, 41 (1), 74–77.
9. Kryshtanovych, S.V. (2020). Sportyvnyi menedzhment: navch. posib. Lviv: LDUFK «Sportyvnyi menedzhment – tse mystetstvo im. Ivana Boberskoho.
10. Lavrov, V.O. (2025). Orhanizatsiino-upravlinski zasady rozvytku sfery rozvytku fizychnoi kultury i sportu v umovakh tsyfrovoy transformatsii: dysertatsiia na zdobut. st. dokt. filosof. za spets. 017 Fizychna kultura i sport. Natsionalnyi universytet fizychnoho vykhovannia i sportu Ukrainy.
11. Lektsiini materialy do navchalnoi dystsypliny «Orhanizatsiia i upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu» (2023). Kyivskyi natsionalnyi universytet budivnytstva i arkhitektury. Retrieved from: <https://org2.knuba.edu.ua/mod/resource/view.php?forceview=1&id=63716>
12. Lysenko, I. A. (2023). Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku informatsiinykh tekhnologii u sportyvnomu menedzhmenti. International scientific conference. Wloclawek, Republic of Poland August 2–3, 72–78.
13. Nakonechnyi, I.Iu., & Tsyba, Yu.H. (2020). Osnovna problematyka menedzhmentu sportyvnykh orhanizatsii v Ukraini. *Innovatsiina pedahohika*, 22, 4, 247–251.
14. Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2028 roku. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>
15. Pashaie, S., Abdavi, F., Dickson, G., & Habibpour, R. (2020). Sport customer relationship management, competitive advantage, satisfaction, loyalty, and complaint management. *Kinesiologia Slovenica*, 28(1), 122–140.

*Стаття надіслана до редколегії 18.07.2025 р.
Статтю рекомендовано до друку 03.09.2025 р.*