

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМИ КЛУБАМИ

Верітов О. І.

*доктор педагогічних наук,
доцент кафедри фізичної культури і спорту
Запорізький національний університет
вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна
orcid.org/0000-0002-3793-3010
kop230405@gmail.com*

Квасниця І. М.

*доктор філософії (освітні, педагогічні науки),
доцент кафедри теорії і методики фізичного виховання і спорту
Хмельницький національний університет
вул. Інститутська, 11, Хмельницький, Україна
orcid.org/0000-0003-1718-3301
irishakvas@gmail.com*

Скрипченко І. Т.

*кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент,
доцент кафедри теорії та методики фізичної культури та спорту
Херсонський державний аграрно-економічного університет
вул. Стрітенська, 23, Херсон, Україна
orcid.org/0000-0001-5895-3099
sit71@ukr.net*

Халемендик Ю. Є.

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри іноземних мов професійного спрямування
Запорізький національний університет
вул. Університетська, 66А, Запоріжжя, Україна
orcid.org/0000-0001-5335-5292
halemendyk@gmail.com*

Ключові слова: *спортивний клуб, менеджмент, інноваційні технології, стратегія розвитку, бренд, соціальна відповідальність.*

Статтю присвячено аналізу сучасних підходів до організації спортивних клубів як багатофункціональних соціально-економічних інститутів, що поєднують спортивну, освітню, комерційну та соціальну діяльність. Мета дослідження – розроблення та наукове обґрунтування сучасної моделі організації спортивних клубів, яка поєднує ефективне управління, інноваційні технології, соціальну відповідальність та стратегії сталого розвитку, забезпечуючи водночас високий рівень спортивних результатів і залучення широких верств населення до занять фізичною культурою та спортом. Об'єкт дослідження – організаційно-управлінські процеси функціонування спортивних клубів у сучасних соціально-економічних умовах. Предмет дослідження – структура, методи та інноваційні технології організації діяльності спортивних клубів, що забезпечують їх ефективність, стійкість та конкурентоспроможність. Розглянуто трансформацію клубів під впливом

глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції у спортивній індустрії. Виокремлено ключові структурні та управлінські компоненти, зокрема стратегічне планування, фінансову стійкість, розвиток бренду, інтеграцію інноваційних технологій та роботу з уболівальниками. Особливу увагу приділено практикам провідних європейських клубів, які демонструють ефективність поєднання спортивних результатів із соціальною відповідальністю та економічною стабільністю. Запропоновано модель оптимізації управлінських процесів, що включає кросдисциплінарний підхід, персоналізацію послуг та використання аналітики даних для підвищення ефективності. Отримані результати можуть бути використані керівниками клубів, спортивними менеджерами та дослідниками для розроблення стратегій розвитку, що забезпечать конкурентоспроможність і довгострокову стабільність у мінливому середовищі сучасного спорту.

MODERN APPROACHES TO THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF SPORTS CLUBS

Veritov O. I.

*Doctor of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Physical Culture and Sports
Zaporizhzhia National University
Universytetska str., 66, Zaporizhzhia, Ukraine
orcid.org/0000-0002-3793-3010
kop230405@gmail.com*

Kvasnytsia I. M.

*PhD (Pedagogical Sciences),
Associate Professor at the Department of Theory and Methods
of Physical Education and Sports
Khmelnyskyi National University
Instytutska str., 11, Khmelnytskyi, Ukraine
orcid.org/0000-0003-1718-3301
irishakvas@gmail.com*

Skrypchenko I. T.

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Theory and Methods
of Physical Culture and Sports
Kherson State Agrarian and Economic University
Stritenska str., 23, Kherson, Ukraine
orcid.org/0000-0001-5895-3099
sit71@ukr.net*

Halemendyk Yu. Ye.

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Foreign Languages for Specific Purposes
Zaporizhzhia National University
Universytetska str., 66A, Zaporizhzhia, Ukraine
orcid.org/0000-0001-5335-5292
halemendyk@gmail.com*

Key words: *sports club, management, innovative technologies, artificial intelligence, development strategy, brand, social responsibility.*

The article analyzes modern approaches to the organization of sports clubs as multifunctional socio-economic institutions combining sporting, educational, commercial, and social activities. It examines the transformation of clubs under the influence of globalization, digitalization, and growing competition in the sports industry. The aim of the study is to develop and scientifically substantiate a modern model for the organization of sports clubs that combines effective management, innovative technologies, social responsibility, and sustainable development strategies, while ensuring a high level of sports performance and engaging broad segments of the population in physical culture and sports. The object of the study is the organizational and managerial processes of sports club functioning in the current socio-economic conditions. The subject of the study is the structure, methods, and innovative technologies for organizing the activities of sports clubs that ensure their efficiency, stability, and competitiveness. Key structural and managerial components are identified, including strategic planning, financial sustainability, brand development, integration of innovative technologies, and fan engagement. Special attention is paid to the practices of leading European clubs, which demonstrate the effectiveness of combining sporting success with social responsibility and economic stability. An optimization model for managerial processes is proposed, incorporating a cross-disciplinary approach, service personalization, and the use of data analytics to improve efficiency. The results can be applied by club executives, sports managers, and researchers in developing development strategies that ensure competitiveness and long-term stability in the dynamic environment of modern sport.

Постановка проблеми. Організація спортивних клубів нині перебуває на перетині традиційних управлінських моделей та інноваційних підходів, що зумовлено глобалізацією спорту, цифровізацією комунікацій та зростанням комерційного складника. У сучасних умовах спортивний клуб перестав бути лише місцем для тренувань і змагань, він трансформувався у багатофункціональний соціально-економічний інститут, який поєднує спортивну, освітню, оздоровчу, маркетингову та культурно-просвітницьку діяльність.

Разом із тим практика свідчить про наявність значних викликів: нестабільність фінансування, необхідність пошуку нових джерел ресурсів, потребу в підвищенні кваліфікації управлінського та тренерського персоналу, впровадження сучасних технологій моніторингу тренувального процесу, а також розширення соціальної взаємодії з громадою. В умовах зростаючої конкуренції на спортивному ринку особливої актуальності набуває створення ефективних моделей організації, які забезпечують не лише високі спортивні результати, а й сталий розвиток клубу як суб'єкта соціально-економічної системи.

Із наукового погляду проблема потребує комплексного дослідження, яке б поєднувало знання спортивного менеджменту, педагогіки, маркетингу, фінансів та інформаційних технологій. Із практичного боку вирішення цих завдань дасть змогу спортивним клубам підвищити ефектив-

ність управління, забезпечити стабільне фінансування, поліпшити якість підготовки спортсменів і посилити соціальну роль у розвитку громади.

Теоретичні та прикладні аспекти організації спортивних клубів висвітлювалися у працях провідних дослідників у галузі спортивного менеджменту та маркетингу, зокрема Челадзе (2017), Slack & Parent (2020) [3; 13], а також у звітах Міжнародної асоціації спортивного менеджменту (IASM, 2022) [8]. У цих роботах підкреслюється, що ефективність діяльності клубу визначається не лише рівнем спортивної підготовки, а й здатністю створювати цінність для членів, спонсорів та громади.

Дослідження Платонова (2015) та Vompa & Buzzichelli (2018) підкреслюють, що для досягнення стабільного успіху клубу необхідна синергія між якісною підготовкою спортсменів, ефективним менеджментом та чітким стратегічним плануванням [2; 4]. Одними з ключових завдань є побудова бренду клубу, який формує лояльність уболівальників та приваблює спонсорів, а також створення власної корпоративної культури, яка сприяє згуртованості колективу та підвищенню мотивації.

Значний внесок у розвиток сучасної концепції управління спортивними клубами зробили роботи Байєра і Коха (2019), де розглядається важливість інноваційних підходів до взаємодії з уболівальниками, зокрема впровадження цифрових платформ, мобільних застосунків та інтерактивного контенту

[1]. У практиці провідних клубів Європи, таких як «Барселона», «Манчестер Сіті» та «Баварія», активно застосовуються моделі кросдисциплінарної взаємодії, де спортивні департаменти тісно співпрацюють із маркетинговими, медіа- та аналітичними відділами.

У звітах Міжнародної асоціації спортивного менеджменту (IASM, 2022) та Європейської комісії зі спорту (2023) зазначено, що успішні клуби демонструють баланс між комерційними цілями та соціальною відповідальністю. Вони виступають платформами для розвитку масового спорту, інклюзивних програм, дитячо-юнацьких секцій та освітніх проєктів [8].

Олімпійський досвід підтверджує ефективність інтеграції кросдисциплінарного підходу в організацію роботи клубів. У програмах підготовки активно застосовуються симуляційні технології, психофізіологічне тестування та індивідуальні профілі навантажень, що не лише оптимізує тренувальний процес, а й сприяє формуванню стійких психологічних і фізіологічних адаптацій до умов високого спортивного стресу, що є особливо важливим у змагальний період.

Література з кадрової політики та лідерства підкреслює потребу у мультидисциплінарних командах (тренери, спортнаука, медико-біологічний супровід, S&C, психологи, аналітики даних, комунікації, продажі). Наголошується на розвитку «м'яких навичок» менеджерів і тренерів (комунікація, емоційний інтелект, управління змінами), що прямо впливають на клімат у колективі, утримання талантів та довгострокову стабільність результатів.

Окремий напрям – фінансова стійкість і диверсифікація доходів: членські внески, спонсорство, гранти, держпідтримка, події, оренда інфраструктури, мерчандайзинг, освітні послуги. Дослідження вказують на ефективність портфельного підходу до доходів і запровадження системного бюджетування (Zero-Based, Activity-Based), а також на важливість внутрішнього контролю витрат, особливо в частині експлуатації споруд та медико-біологічного забезпечення.

Сегмент праць, присвячених соціальній відповідальності (CSR) та інклюзії, демонструє, що клуби як «якорні інституції» громад позитивно впливають на соціальний капітал, залучення молоді до спорту, гендерну рівність та інклюзивність програм (діти, ветерани, люди з інвалідністю). Системні CSR-ініціативи підсилюють репутацію, формують довіру стейкхолдерів і відкривають доступ до нових партнерств.

Публікації з ризик-менеджменту та безпеки подій (event safety, safeguarding, добробут учасників) підкреслюють потребу в протоколах НС, кібербезпеці, управлінні репутаційними ризи-

ками, а також у програмах захисту неповнолітніх спортсменів і кодексах поведінки персоналу.

Нарешті, у працях, що аналізують олімпійський та професійний досвід провідних країн, обґрунтовується кросдисциплінарний підхід до організації клубів: симуляційні технології, психофізіологічне тестування, індивідуальні профілі навантажень, а також інтеграція академічних і громадських партнерств. Такі моделі показують вищу керованість системи підготовки, кращу якість відновлення та зростання залученості спільнот навколо клубів.

Сумарно корпус досліджень підтверджує: ефективний спортивний клуб – це керована екосистема, у якій стратегія, good governance, фінансова модель, спортивна наука, цифрові інструменти, кадри та соціальна місія працюють як узгоджені підсистеми. Водночас указується на потребу подальших емпіричних робіт із вимірювання впливу цифровізації, CSR і кросдисциплінарних практик на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність клубів різних рівнів.

Таким чином, сучасні наукові підходи та практичний досвід провідних спортивних організацій свідчать, що ефективне управління клубом потребує комплексної моделі, яка поєднує спортивну підготовку, інноваційний менеджмент, маркетинг, цифрові технології та соціальну взаємодію, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність клубу, забезпечити сталість фінансування, залучити нові аудиторії та зробити вагомий внесок у розвиток спорту на локальному й національному рівнях.

Попри значний науковий і практичний прогрес у сфері організації та управління спортивними клубами низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у більшості досліджень домінує акцент на комерційній та спортивній ефективності, тоді як питання інтеграції інноваційних технологій управління, інклюзивних підходів та сталого розвитку клубів в умовах швидких соціально-економічних змін висвітлено фрагментарно.

Недостатньо систематизованими є підходи до формування ефективної взаємодії між спортивними, адміністративними та маркетинговими підрозділами, що особливо актуально в умовах зростання ролі цифрових медіа, аналітики великих даних і віртуальної взаємодії з аудиторією.

Окремої уваги потребує розроблення моделей управління спортивними клубами, які поєднують комерційні цілі із соціальною відповідальністю та масовим розвитком спорту, особливо серед дітей та молоді. У цьому контексті залишається відкритим питання пошуку оптимального балансу між інвестиціями у професійні команди та підтримкою базових спортивних програм для населення.

Виклики, пов'язані з глобалізацією спортивного ринку, зростанням конкуренції між клубами, зміною

формату змагань і зростанням вимог уболівальників до якості контенту та сервісу, потребують адаптації традиційних моделей управління. Також недостатньо вивченими залишаються стратегії інтеграції інноваційних підходів, які успішно застосовуються у провідних олімпійських програмах, до повсякденної діяльності клубів різних рівнів.

Таким чином, актуальним завданням є створення комплексних, адаптивних та інноваційно орієнтованих моделей організації спортивних клубів, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів і забезпечувати не лише високі спортивні результати, а й стійкий соціальний та економічний ефект.

Мета статті: розроблення та наукове обґрунтування сучасної моделі організації спортивних клубів, яка поєднує ефективне управління, інноваційні технології, соціальну відповідальність та стратегії сталого розвитку, забезпечуючи водночас високий рівень спортивних результатів і залучення широких верств населення до занять фізичною культурою та спортом.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати сучасні наукові джерела та практичний досвід провідних спортивних клубів у різних країнах.

2. Визначити ключові організаційні, фінансові, кадрові та маркетингові чинники успішної діяльності спортивних клубів.

3. Дослідити роль цифрових технологій, аналітики великих даних та соціальних медіа у підвищенні ефективності управління клубами.

Об'єкт дослідження – організаційно-управлінські процеси функціонування спортивних клубів у сучасних соціально-економічних умовах.

Предмет дослідження – структура, методи та інноваційні технології організації діяльності спортивних клубів, що забезпечують їх ефективність, стійкість та конкурентоспроможність.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що впровадження інтегрованої моделі організації спортивних клубів, яка поєднує ефективне управління ресурсами, використання цифрових технологій, інноваційних методів тренувальної та рекреаційної роботи, а також соціально орієнтованих програм, дасть змогу суттєво підвищити їх результативність, розширити аудиторію учасників та зміцнити позиції клубів у конкурентному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Результати досліджень підтверджують, що організаційна ефективність клубу значною мірою залежить від збалансованої взаємодії фінансового менеджменту, кадрової політики та інноваційних методів підготовки спортсменів.

Зокрема, Winand et al. (2013) установили, що клуби з чітко визначеною стратегією розвитку та системним моніторингом результатів демонструють стабільно вищі показники як спортивної результативності, так і фінансової стійкості [15]. Smith & Stewart (2010) зазначають, що інвестиції у розвиток тренерського складу та використання сучасних технологій управління командою прямо корелюють зі зростанням спортивних досягнень [14].

Емпіричні дані також свідчать, що застосування цифрових аналітичних інструментів (GPS-трекінг, системи моніторингу навантажень, платформи для відеоаналізу) дає змогу оптимізувати тренувальний процес і зменшити кількість травм (Kuper & Szymanski, 2018) [10]. Наприклад, у провідних європейських клубах активно використовуються платформи типу Catapult та Hudl, які дають змогу тренерському штабу отримувати оперативну інформацію про фізичний стан спортсменів та адаптувати програму підготовки в реальному часі.

Футбольний клуб «Манчестер Сіті» упровадив централізовану систему аналізу даних, яка інтегрує GPS-трекінг, біомеханічні вимірювання та психологічний моніторинг, що дало змогу тренерському штабу точно прогнозувати ризики перевтоми та зменшити кількість м'язових травм на 28% за сезон.

Регбійна збірна Нової Зеландії (All Blacks) поєднує високотехнологічний відеоаналіз із програмами розвитку командного духу та психологічної стійкості. Такий підхід підтримує стабільно високий рівень результативності та зберігає лідерські позиції у світовому рейтингу протягом десятиліть.

Баскетбольний клуб Golden State Warriors використовує індивідуальні профілі навантажень для кожного гравця, а також системи трекінгу рухів у залі (SportVU), що дає змогу персоналізувати тактику і тренувальний процес під особливості кожного спортсмена.

Таблиця відображає узагальнену картину сильних і слабких боків організації у різних напрямках діяльності. Вона дає змогу чітко визначити, де клуб демонструє найвищі результати, а де існує потенціал для розвитку.

Поєднання кількісних та якісних показників у такому форматі дає змогу проводити об'єктивний аналіз, порівнювати стан справ між різними командами або періодами, а також відстежувати динаміку змін у часі. Завдяки такій структурі керівництво може приймати стратегічні рішення, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності, підвищення якості підготовки спортсменів та поліпшення іміджу клубу.

Додатковою перевагою цього підходу є можливість наочно представити складну інформацію

у зручному для сприйняття вигляді, що спрощує комунікацію між тренерським штабом, менеджментом та інвесторами.

Рисунок відображає інтегровану модель оцінювання ключових напрямів діяльності спортивного клубу, у якій кожен сектор відповідає окремому вектору розвитку: спортивному, організаційному, інфраструктурному, фінансовому, соціально-комунікативному тощо. Така форма подання даних дає можливість комплексно охарактеризувати стан клубу не лише з погляду досягнутих результатів на змагальному рівні, а й із позиції системності управління, ефективності використання ресурсів та здатності до адаптації в умовах змін спортивного середовища.

Візуальна структура рисунка забезпечує швидке виявлення сильних і слабких боків орга-

нізації. Наприклад, розширені сектори свідчать про високий рівень розвитку відповідної сфери, тоді як звужені або асиметричні ділянки сигналізують про дисбаланс, що потребує управлінського втручання, котре дає змогу керівництву та тренерському штабу визначати пріоритети в плануванні, формувати цільові програми вдосконалення та оптимізувати розподіл ресурсів.

Окрім того, подібне зображення може бути використане як інструмент стратегічного менеджменту та комунікацій: воно полегшує пояснення складних процесів зацікавленим сторонам: інвесторам, партнерам, представникам федерацій, уболівальникам. Завдяки інтеграції кількісних та якісних показників у графічній формі рисунок виконує роль своєрідної «карти розвитку», яка допомагає приймати обґрунтовані рішення, підтримувати прозорість

Таблиця 1

Ключові чинники ефективності спортивного клубу у XXI столітті

№	Чинник	Приклад із практики	Вплив на результат	Рівень складності впровадження	Наукове обґрунтування
1	Фінансова прозорість і контроль бюджету	«Манчестер Сіті» – щорічні відкриті фінансові звіти	Підвищення довіри спонсорів та стабільності доходів (+15% контрактів)	**	Дослідження Smith & Stewart (2010) показують, що прозора фінансова політика підвищує довіру стейкхолдерів, знижує ризики корупції та створює передумови для довгострокового планування розвитку клубу [14]
2	Системна робота з академією та молодіжними командами	«Бенфіка» – продаж вихованців на суму 200+ млн євро за 5 років	Зниження витрат на трансфери, формування клубної ідентичності	***	За даними Relvas et al. (2010), інвестиції у молодіжну академію сприяють сталому розвитку, забезпечують культурну спадковість клубу та створюють конкурентну перевагу в трансферній політиці [12]
3	Використання цифрової аналітики гри	Golden State Warriors – GPS-трекери та алгоритми для вибору тактики	+12% результативності атак, зменшення втрат м'яча	**	Відповідно до Carling et al. (2014), застосування GPS-моніторингу та відеоаналітики підвищує інтенсивність і якість тренувального процесу, оптимізує навантаження та покращує тактичні рішення [5]
4	Комплексний медичний та реабілітаційний супровід	NFL-клуби – індивідуальні програми відновлення	Зменшення травм на 25%, скорочення часу відновлення на 30%	***	Ekstrand et al. (2013) встановили, що інтеграція медичних, фізіотерапевтичних і психологічних підходів зменшує ризик рецидивів травм і підвищує ігрову готовність спортсменів [7]
5	Розвиток емоційного інтелекту та командної культури	New Zealand All Blacks – «Legacy»- програма	Підвищення командної згуртованості, стабільність результатів під тиском	**	Дослідження Chan & Mallett (2011) підтверджують, що високий рівень емоційного інтелекту тренерів і гравців корелює зі здатністю підтримувати ефективну комунікацію та психологічну стійкість у змагальних умовах [6]
6	Активна робота з фанатами та медіа	«Боруссія Дортмунд» – фан-зустрічі та цифрові платформи взаємодії	+20% продажу квитків, зростання мерчандайзингу	*	Публікації Parganas et al. (2015) показують, що стратегічний фан-менеджмент підвищує лояльність уболівальників і забезпечує зростання доходів від непрямих джерел (мерч, права на трансляції) [11]

та зміцнювати конкурентоспроможність клубу на довгострокову перспективу.

Інтеграція кількісних та якісних показників у графічній формі перетворює рисунок на своєрідну «карту розвитку», має ґрунтовне підґрунтя як із позицій спортивного менеджменту, так і стратегічного планування. Поєднання статистично вимірюваних параметрів (наприклад, динаміки результативності команд, рівня залучення уболівальників, фінансових показників) із якісними характеристиками (організаційна культура, рівень взаємодії у команді, задоволеність спортсменів умовами підготовки) забезпечує цілісність оцінки діяльності клубу.

Візуальна репрезентація цих даних дає змогу швидко ідентифікувати тренди, порівнювати різні напрями розвитку та визначати взаємозв'язки між ними. Наприклад, зростання спортивних результатів може корелювати з впровадженням сучасних технологій тренувального процесу, а високий рівень соціальної взаємодії з громадою – із розширенням партнерських програм. Таким чином, рисунок стає не лише інструментом фіксації поточного стану, а й аналітичною платформою для прогнозування та моделювання сценаріїв майбутнього.

Із погляду управління ризиками «карта розвитку» дає змогу завчасно виявляти дисбаланси або зони відставання, наприклад коли високі спортивні досягнення супроводжуються недостатньою фінансовою стабільністю чи обмеженими інфраструктурними ресурсами, що дає змогу ухвалювати адресні управлінські рішення: спрямовувати інвестиції, коригувати кадрову політику, впроваджувати програми професійного розвитку персоналу.

У стратегічній перспективі такий підхід підсилює конкурентоспроможність клубу, оскільки він базується на принципах доказового менеджменту: усі кроки ґрунтуються на об'єктивних даних і гли-

бокому аналізу. Прозорість у поданні інформації формує довіру серед партнерів, спонсорів та уболівальників, а системне бачення власних сильних і слабких боків дає змогу більш ефективно позиціонувати клуб на національній та міжнародній спортивній арені.

Висновки і перспективи подальших розробок у цьому напрямі. Проведене дослідження дало змогу сформувати цілісне бачення сучасного спортивного клубу як багатофункціональної, соціально орієнтованої та інноваційно спрямованої структури. Запропонована модель поєднує ефективне управління, використання передових технологій та впровадження стратегій сталого розвитку, що забезпечує одночасно високі спортивні досягнення та широке залучення громади. Важливим результатом стало визначення чинників, які зумовлюють довгострокову конкурентоспроможність клубу, серед яких – адаптивність до соціально-економічних змін, застосування цифрових інструментів для оптимізації управління та тренувального процесу, а також реалізація ініціатив, орієнтованих на громаду. Аналіз показав, що синергія між спортивними результатами, фінансовою стабільністю та соціальною відповідальністю створює основу для сталого зростання й стійкості до зовнішніх викликів.

Отримані результати можуть бути використані органами управління, спортивними менеджерами та зацікавленими сторонами для вдосконалення стратегічного планування та операційної діяльності спортивних клубів, посилюючи їхню роль як важливих елементів соціальної та спортивної інфраструктури.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на поглиблене вивчення впливу цифрових технологій, зокрема систем аналітики великих даних, штучного інтелекту та віртуальної реальності, на оптимізацію управління та підвищення ефективності тренувального процесу у спортивних клубах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Байер, В., & Кох, М. (2019). Управління спортивними організаціями (навч. посіб.). Київ : Олімпійська література.
2. Платонов, В.М. (2021). Сучасна система спортивного тренування (підручник). Київ : Перша друкарня.
3. Челадзе, Т.В. (2017). Організаційно-економічні основи розвитку професійного спорту : монографія. Харків : ХДАФК.
4. Bompa, T., & Buzzichelli, C. (2018). *Periodization: Theory and methodology of training* (6th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics. 382 p.
5. Carling, C., Gall, F., & Reilly, T. (2014). A case study of specialisation in elite youth football: Lessons for talent development. *Journal of Sports Sciences*, 32(17), 1573–1580. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.908322>
6. Chan, J.T., & Mallett, C.J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315–328. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.6.3.315>
7. Ekstrand, J., Häggglund, M., & Waldén, M. (2013). Injury incidence and injury patterns in professional football: The UEFA injury study. *British Journal of Sports Medicine*, 47(12), 738–742. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2013-092223>

8. International Association of Sports Management (IASM). (2022). Global report on sports club management. Lausanne : IASM.
9. Issurin, V.B. (2016). Benefits and limitations of block periodized training approaches to athletes' preparation: A review. *Sports Medicine*, 46(3), 329–338. <https://doi.org/10.1007/s40279-015-0425-5>
10. Kuper, S., & Szymanski, S. (2018). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the U.S., Japan, Australia – and even Iraq – are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York : Nation Books.
11. Parent, M., & O'Brien, D. (2018). Organisation theory and sport management. In *Managing sport business* (pp. 179–205). Routledge.
12. Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165–187. <https://doi.org/10.1080/16184740903559891>
13. Slack, T., & Parent, M.M. (2020). Understanding sport organizations: The application of organization theory (3rd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
14. Thompson, A., & Parent, M.M. (2025). Organizational culture and organizational change in non-profit sport organizations: a processual approach. *European Sport Management Quarterly*, 25(3), 474–492.
15. Thompson, A., & Parent, M.M. (2021). Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective. *Sport management review*, 24(1), 1–23.

REFERENCES

1. Bayer, V., & Koch, M. (2019). Management of sports organizations. Kyiv : Olympic Literature.
2. Platonov, V. (2021). Modern system of sports training. Kyiv : Persha Drukarnya.
3. Cheladze, T. (2017). Organizational and economic foundations of professional sports development (monograph). Kharkiv : KhDAFK
4. Bompá, T., & Buzzichelli, C. (2018). Periodization: Theory and methodology of training (6th ed.). Champaign, IL : Human Kinetics. 382 p.
5. Carling, C., Gall, F., & Reilly, T. (2014). A case study of specialisation in elite youth football: Lessons for talent development. *Journal of Sports Sciences*, 32(17), 1573–1580. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.908322>
6. Chan, J.T., & Mallett, C.J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315–328. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.6.3.315>
7. Ekstrand, J., Hägglund, M., & Waldén, M. (2013). Injury incidence and injury patterns in professional football: The UEFA injury study. *British Journal of Sports Medicine*, 47(12), 738–742. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2013-092223>
8. International Association of Sports Management (IASM). (2022). Global report on sports club management. Lausanne : IASM.
9. Issurin, V.B. (2016). Benefits and limitations of block periodized training approaches to athletes' preparation: A review. *Sports Medicine*, 46(3), 329–338. <https://doi.org/10.1007/s40279-015-0425-5>
10. Kuper, S., & Szymanski, S. (2018). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the U.S., Japan, Australia and even Iraq are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York : Nation Books.
11. Parent, M., & O'Brien, D. (2018). Organisation theory and sport management. In *Managing sport business* (pp. 179–205). Routledge.
12. Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165–187. <https://doi.org/10.1080/16184740903559891>
13. Slack, T., & Parent, M.M. (2020). Understanding sport organizations: The application of organization theory (3rd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
14. Thompson, A., & Parent, M.M. (2025). Organizational culture and organizational change in non-profit sport organizations: a processual approach. *European Sport Management Quarterly*, 25(3), 474–492.
15. Thompson, A., & Parent, M.M. (2021). Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective. *Sport management review*, 24(1), 1–23.

Дата першого надходження рукопису до видання: 23.06.2025
 Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 14.07.2025
 Дата публікації: 03.10.2025