

УДК 005.52:[005.7+796.06]

JEL Classification: JEL C52, L83, O31

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-1.97.04>

Тетяна Ткаченко, д.е.н., професор,

<https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Наталія Роскладка, д.е.н., професор,

<https://orcid.org/0000-0001-7333-4050>

Владислав Білик, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-0658-9560>

Алла Клімова, к.пед.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0003-3162-5305>

Юлія Забалдіна, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0003-2741-5604>

Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ТИПОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Наприкінці XX – початку XXI століття індустрія спорту перетворилась в одну з провідних галузей економіки багатьох країн світу, залучаючи до себе значні матеріальні, фінансові, людські ресурси й виконуючи не тільки економічні, але й соціальні та політичні функції. Розвинена спортивна індустрія стала одним з ключових критеріїв високого рівня якості життя в цих країнах, що забезпечується не тільки талантом й майстерністю спортсменів та їх тренерів, але й професіоналізмом і високою компетентністю управлінського персоналу спортивних організацій – фахівцями спортивного менеджменту.

Мета дослідження полягає в аргументації необхідності розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо формування компетентностей менеджера, самоменеджменту та менеджменту організацій у сфері спорту, вдосконалення змісту підготовки управлінських кадрів у закладах вищої освіти України на основі типологічного аналізу спортивного менеджменту. **Методологія.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою загальнонаукових методів дослідження, а саме: аналізу, систематизації та узагальнення. Методологічну основу дослідження складають логічно-діалектичні методи наукового пізнання, методи системного аналізу, метод експертних оцінок, графічні, зокрема табличні, прийоми; використані інформаційно-аналітичні продукти.

Результати. У статті розглядаються актуальні питання модернізації професійної підготовки управлінських кадрів для сектору фізичної культури та спорту України на основі проведення типологічного аналізу спортивного



менеджменту, що дозволяє вдосконалити структуру і зміст навчання та підвищення кваліфікації спортивних менеджерів. Розкрито сутність і задачі типологічного аналізу менеджменту та запропоновано декілька підходів до проведення типологічного аналізу спортивного менеджменту.

Практичне значення. Застосування запропонованих науково обґрунтованих підходів до систематизації та типологічного аналізу спортивного менеджменту на практиці дозволить здійснювати модернізацію системи професійної підготовки управлінських кадрів для сфери спорту, вдосконалити структуру та зміст спортивного менеджменту, підвищувати ефективність управління в сфері спорту.

Перспективи подальших досліджень. У майбутніх дослідженнях доцільно розглянути особливості розроблення міждисциплінарного підходу у формуванні освітніх програм зі спортивного менеджменту, методичні підходи впровадження передових методів і технологій управління в практичну діяльність.

Ключові слова: спортивний менеджмент, типологія менеджменту, типологічний аналіз менеджменту, види менеджменту, підприємства у сфері спорту.

Кількість джерел: 14; кількість таблиць: 2; кількість рисунків: 4.

Tetiana Tkachenko, Doctor of Economic Sciences, Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Natalia Roskladka, Doctor of Economic Sciences, Professor,
<https://orcid.org/0000-0001-7333-4050>

Vladyslav Bilyk, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-0658-9560>

Alla Klimova, Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-3162-5305>

Julia Zabaldina, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-2741-5604>

State University of Trade and Economics, Kyiv

TYPOLOGICAL ANALYSIS OF SPORTS MANAGEMENT

Summary

At the end of the 20th and beginning of the 21st centuries, the sports industry became one of the leading sectors of the economy of many countries around the world, attracting significant material, financial, and human resources and performing not only economic, but also social and political functions. A developed sports industry has become one of the key criteria for a high level of quality of life in these countries, which is ensured not only by the talent and skill of athletes and their coaches, but also by the professionalism and high competence of the management staff of sports organizations - sports management specialists.

The purpose of the study is to substantiate the necessity of developing scientifically grounded recommendations for the formation of managerial competencies, self-management, and organizational management in the field of sports, as well as to improve the content of training for management personnel in higher education institutions of Ukraine based on a typological analysis of sports management. The tasks set out in the article were addressed using general scientific research methods, namely: analysis, systematization, and generalization. The methodological basis of the study includes logical-dialectical methods of scientific inquiry, methods of systems analysis, the expert evaluation method, and graphical techniques, in particular tabular methods; information and analytical tools were also utilized.

The article considers current issues of modernization of professional training for managerial personnel for the Physical Culture and sports sector of Ukraine based on a typological analysis of sports management, which allows improving the structure and content of training and advanced training of sports managers. The essence and tasks of typological analysis of management were revealed and several approaches to conducting typological analysis of sports management were proposed.

Application of the proposed scientifically based approaches to the systematization and typological analysis of sports management in practice will allow modernizing the system of professional training of managerial personnel for the sports sector, improving the structure and content of sports management, to increase the efficiency of management in the field of sports. In future studies, it is advisable to consider the features of developing an interdisciplinary approach in the formation of educational programs in sports management, methodological approaches to implementing advanced management methods and technologies into practical activity.

Keywords: sports management, typology of management, typological analysis of management, types of management, enterprises in the field of sports.

Number of sources – 14, number of tables – 2, number of drawings – 4.

Постановка проблеми. Фізична культура і спорт в Україні на сучасному етапі свого розвитку знаходяться в складному періоді трансформації, що характеризується як глобальною турбулентністю, економічними кризами та соціально-політичними викликами, так і об'єктивними тенденціями професіоналізації, приватизації, комерціалізації медіалізації та цифровізації спорту, а також перманентним зменшенням державного фінансування і підвищенням конкуренції за бюджетні кошти, що виділяються, фізичним і моральним зносом елементів матеріально-технічної бази, недосконалою системою державного управління.

Складні умови господарювання, гостра потреба в управлінських інноваціях ставлять перед вітчизняними організаціями сфери фізичної культури та спорту нові багатогранні завдання, рішення яких потребують фокусування уваги та

професіоналізації менеджменту, пошуку дієвих методів управління спортом і підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Приходить розуміння того, що без професійного й компетентного вітчизняного спортивного менеджменту складно досягти успіху у реформуванні спортивної галузі. В цій ситуації нагальною науковою і прикладною проблемою є удосконалення системи підготовки й перепідготовки професійних управлінських кадрів для сфери фізичної культури, активної рекреації та індустрії спорту на основі обґрунтованого типологічного аналізу спортивного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями сучасних проблем теорії, методології, змісту та структури спортивного менеджменту займалися багато вітчизняних науковців. Так, О. М. Вареник, Л. В. Калита, М. М. Приймак дослідження присвятили управлінню сферою фізичної культури і спорту в контексті впровадження стратегічного менеджменту й інноваційних аспектів [1]. О. М. Нагорняк проаналізував кращі європейські практики щодо управління процесами розвитку фізичної культури і спорту [2]. О. І. Пархоменко-Куцевіл, І. Г. Юник, І. Є. Гуцол акцентували увагу на проблемах розвитку й основних напрямках вдосконалення механізму публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні [3–5]. Р. Г. Щокін, Ж. В. Беленюк висвітлили основні напрями диджиталізації публічного управління та використання диджитал-інструментів для популяризації сфери фізичного виховання та спорту [6]. Л. І. Безтелесна, О. С. Паламарчук, В. С. Козійчук розглянули соціально-економічну роль спорту у національній та світовій економіці й обґрунтували, що спорт є бізнесом у сфері видовищ і розваг [7]. Спортивний менеджмент як новий науковий напрям і навчальну дисципліну розглядає в своїх роботах Білогур В. Є. [8]. Про необхідність наукового вивчення питання підготовки фахівців зі спортивного менеджменту, які користуються попитом на ринку праці і сприяють розвитку спорту та спортивній індустрії, зазначають в своїх працях Романов А. Д. та Романова В. І. [9].

Проведений огляд наукових літературних джерел свідчить про значну складність проблемних компонентів спортивного менеджменту, а саме необхідність спортивного менеджера одночасно вирішувати широке коло управлінських питань власне

спортивного, а також адміністративного, педагогічного, економічного, фінансового, підприємницького, маркетингового, інформаційно-комунікаційного, проєктного, правового, психологічного, іміджевого, комунікативного характеру, організовувати співпрацю з великою кількістю ділових партнерів на регіональному, національному та міжнародному рівнях в різноманітних суб'єктах спортивної діяльності. Таке широке проблемне управлінське поле зумовлює потребу наявності на ринку праці висококваліфікованих спеціалістах-менеджерах, які б володіли складним портфелем управлінських компетенцій та проведення відповідного типологічного аналізу спортивного менеджменту для можливості якісної підготовки спортивних менеджерів у ЗВО країни.

Таким чином, виникає нагальна потреба удосконалення системи вищої професійної освіти у сфері фізичної культури та спорту, зокрема удосконалення змісту, технологій викладання, навчально-методичного забезпечення дисциплін, які б гарантували якісну підготовку фахівців зі спортивного менеджменту.

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання. Мета дослідження - визначити особливості управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту та розробити науково-обґрунтовані рекомендації щодо формування компетентностей менеджера, самоменеджменту та менеджменту організацій, вдосконалення змісту підготовки управлінських кадрів у закладах вищої освіти України на основі типологічного аналізу спортивного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спортивна індустрія як сектор світової економіки має позитивний тренд розвитку, віддзеркалюючи свідоме прагнення людей до здорового способу життя та фізичної досконалості. Серед ключових проявів – зростаючий попит на послуги закладів фізичної культури і спорту. Стійкість громадян України, виявлена з моменту повномасштабної війни, їхнє прагнення до фізичної активності й здорового способу життя генерує попит і адекватну пропозицію на ринку послуг спорту та активної рекреації.

Підприємства у сфері спорту України нині адаптуються до нових умов і викликів, пов'язаних з економічними та соціально-

політичними труднощами за причин повномасштабної воєнної агресії російської федерації, засвідчуючи при цьому швидке відновлення діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка обсягу реалізованих послуг у сфері спорту
України за 2021-2023 роки, млн грн***

Показники	Роки			Зміни за роки			
	2021	2022	2023**	2023/2022		2023/2021	
				абс., +/-	відн. ., %	абс., +/-	відн., %
Обсяг реалізованих послуг, всього	3241,9	1092,8	2022,3	929,5	85,1	-1219,6	-37,6
у т. ч. населенню	868,4	322,8	520,4	197,6	61,2	-348,0	-40,7
Частка послуг населенню %	26,8	29,5	25,7	-3,8	-	-1,1	-

*Джерело : згруповано авторами за даними [10].

** За 2023 р. подано розрахункові показники, оскільки Держкомстатом України показано дані за I квартал у зв'язку з їх конфіденційністю на вимогу Закону України «Про офіційну статистику».

Дані табл. 1 свідчать, що, незважаючи на складнощі воєнного часу, обсяг реалізованих послуг підприємствами у сфері спорту (шифр 93.1 за КВЕД) в Україні за 2023 рік порівняно з 2022 роком (рік початку війни) збільшився на 929,5 млн грн, або на 85%. Зазначимо, що для співставності розрахунковий обсяг реалізації спортивних послуг у 2023 р. визначено з урахуванням частки обсягів реалізації спортивних послуг за I кв. 2022 р. Наведені в табл. 1 дані за 2022 та 2023 роки також не враховують тимчасово окуповані рф території та частини територій, на яких ведуться (великі) бойові дії.

Аналіз свідчить, що частка спортивних послуг безпосередньо населенню складає більше 25% – абсолютне значення показника залишається практично незмінним упродовж досліджуваного періоду за 2021-2023 рр., коливаючись від 25,7 % у 2023 до 29,5% у 2022 р. Структурний аналіз також вказує на те, що більша частина доходів від реалізації спортивних послуг пов'язана з

професійними спортом. Таким чином, економічна діяльність у сфері спорту навіть у воєнні часи продовжує функціонувати і демонструє швидкі темпи відновлення в умовах релокації закладів і майданчиків для тренування.

Ефективність функціонування сфери фізичної культури і спорту як сектору економіки значно мірою визначається кваліфікованим менеджментом організацій, самоменеджментом професіоналів у спорті і, відповідно, потребує кваліфікованої підготовки фахівців у цій сфері. Моніторинг ринку праці засвідчив, що управлінські кадри в сфері спорту, як правило, не мають фахової підготовки в контексті формування менеджерських компетентностей, що впливає на ефективність господарської діяльності таких організацій. Це обумовило ініціювання і формування пропозиції закладами вищої освіти України, зокрема Державним торговельно-економічним університетом (м. Київ), з 2020 р. почати готувати фахівців за освітньо-професійною програмою «Спортивний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Метою цієї освітньої програми визначено підготовку фахівців нової формації, здатних ефективно управляти підприємствами й організаціями спортивної індустрії та активної рекреації, відкривати власний спортивний бізнес, планувати й організовувати спортивні події та маркетингові заходи у сфері фізичної культури та спорту. Викладання здійснюється на основі партнерства науково-педагогічних працівників і студентів, самоосвіти, проблемно-орієнтованого навчання, інтеграції навчальної та наукової діяльності, професійної спрямованості. Навчальний процес організований шляхом проведення проблемних лекційних, практичних занять з використанням інтерактивних форм навчання, тренінгів, організації майстеркласів, круглих столів, наукових конференцій та семінарів, залучення студентів до участі в проєктних роботах, конкурсах, олімпіадах та науково-дослідних заходах. До участі в навчальному процесі залучаються також кваліфіковані практикуючі фахівці спортивного менеджменту [11].

Застосована професійно-кваліфікаційна модель спортивного менеджера наведена на рис. 1.



Рис. 1. Професійно-кваліфікаційна модель менеджера фізкультурно-спортивних організацій*

*Джерело: згруповано авторами на основі [11].

Блок основних дисциплін освітньої програми, що безпосередньо формують управлінські компетентності майбутніх фахівців спортивного менеджменту, представлені такими дисциплінами:

«Менеджмент спорту та рекреації», «Маркетинг спорту та рекреації», «Економіка спорту та рекреації», «Правознавство, «Психологія спорту», «Педагогіка спорту», «Інформаційні системи і технології в спорті», «Спортивне право». Змістове наповнення частини цих дисциплін сформовано на основі проведеного типологічного аналізу спортивного менеджменту.

Типологія менеджменту в широкому розумінні – це упорядковане, систематизоване та мультилатеральне уявлення про менеджмент як складне явище в людській діяльності. Типологічний аналіз менеджменту передбачає розподіл, виділення або групування окремих видів, типів, напрямів менеджменту як цілісної практичної управлінської діяльності за певними критеріями типологізації. Типологізація як метод наукового пізнання передбачає розподіл деякої досліджуваної сукупності об'єктів (в нашому випадку, складної управлінської діяльності) на систематизовані й упорядковані групи, що мають визначені властивості, спільні класифікаційні критерії. Кожний з виділених у процесі типологічного аналізу типів менеджменту має специфічні управлінські завдання, проблеми, принципи, методи, технології їх вирішення та відповідні управлінські компетентності для їх практичного здійснення.

У процесі дослідження було розглянуто та визначено декілька критеріїв типологічного аналізу й підходів до типізації спортивного менеджменту. Так, безпосередньо сам спортивний менеджмент є видом галузевого менеджменту, зміст і проблематика якого має ситуаційний характер і залежить від впливу трьох груп факторів на загальні універсальні принципи теорії управління організаціями – галузевих, регіональних (національних) і динамічних (еволюційних) (рис. 2).

Сектор фізичної культури і спорту складається з достатньо значної кількості різних видів спортивної діяльності, кожна з яких може мати свій спеціальний спортивний менеджмент.

Виділяють такі групи видів спортивної діяльності:

- діяльність з фізичного виховання молоді, розкриття і формування спортивної майстерності;

- видовий (олімпійські й неолімпійські види) професійний і аматорський, зокрема студентський спорт;
- діяльність і рух із залучення до масового спорту і фізичного оздоровлення в спортивних клубах «Спорт для всіх»;
- діяльність з надання послуг активної рекреації;
- сервісна діяльність з фізичної реабілітації, адаптивного спорту та ін.

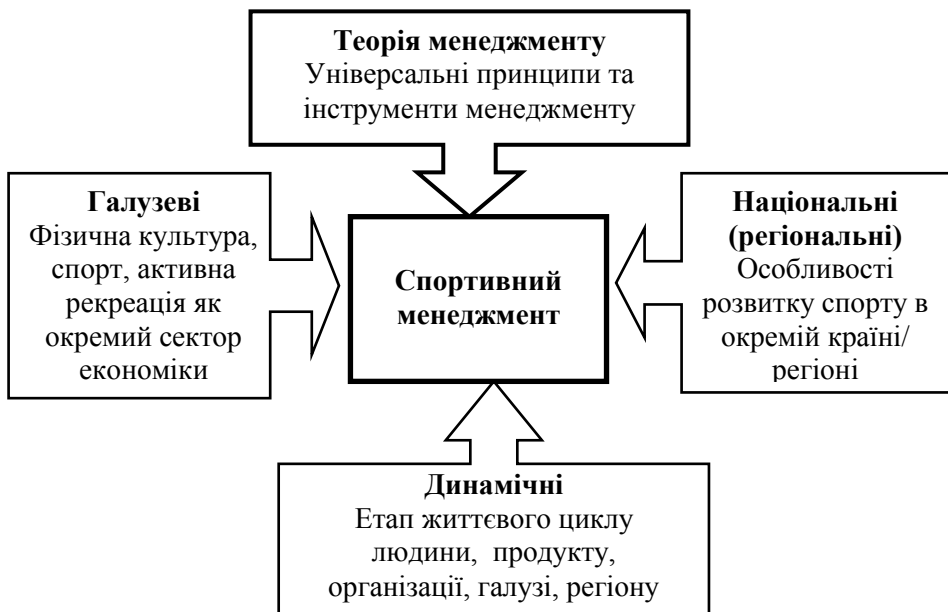


Рис. 2. Групи факторів, що формують зміст і проблематику спортивного менеджменту*

*Джерело: розроблено авторами.

Відповідно можна виділити, наприклад, менеджмент у професійному спорті, менеджмент у студентському спорті, менеджмент активної рекреації і т.д.

Регіональний фактор визначає типологію *національних моделей спортивного менеджменту*, яка сформована чи формується в тій чи іншій країні світу й інші локальні особливості. В практиці спорту виділяють декілька підходів до виділення таких моделей. Так, наприклад, виділяють *державну, патерналістську модель*, в якій домінує бюджетне фінансування і державне управління спортом, і *приватну модель*, що заснована на самофінансуванні спортивних організацій, на особистій ініціативі

організаторів й учасників, на самоокупності, самоврядуванні та недержавних інвестиціях. У професійному спорті також виділяють *американську* (комерційно-спортивну), *європейську* (спортивно-комерційну) і *змішану* моделі [12].

Смирнов Є. пропонує виділяти 4 моделі національного спорту:

- *Американську*, яка є лідируючою, орієнтованою на максимізацію отриманих прибутків.

- *Європейську*, що передбачає досягнення високих спортивних результатів, яке спирається на фінансову підтримку.

- *Азійську* – функціонує завдяки державній підтримці та з метою підтримання іміджу як елемента державної політики.

- *Перехідну* – орієнтується на досягнення можливих спортивних результатів відповідно до наявних фінансових ресурсів і передбачає адаптацію існуючої матеріально-технічної бази до кращих світових практик [13].

Відповідно в кожній країні формується своєрідна національна модель спортивного менеджменту зі своїми пріоритетами, принципами, політикою, проблемами та інструментами управлінського впливу.

Наступним критерієм типологічного аналізу спортивного менеджменту є окремий специфічний суб'єкт спортивної діяльності, його правовий статус і форма власності та ієрархічний рівень прийняття стратегічних управлінських рішень, на якій він знаходиться. За даним комплексним критерієм можна виділити відповідні суб'єкти і види спортивного менеджменту в матричній моделі (див. рис. 3).

Станом на сьогодні фізична культура і спорт України функціонують за перехідною моделлю, в якій сформовано три групи суб'єктів спортивної діяльності і відповідно три типи спортивного менеджменту:

1. Управління спортивною діяльністю, що заснована на державній власності з переважно державним бюджетним фінансуванням (наприклад, менеджмент ДЮСШ).

2. Управління спортивною діяльністю, що здійснюється громадськими організаціями зі змішаним фінансуванням (наприклад, менеджмент спортивної федерації).

3. Управління спортивним бізнесом, організованому приватними юридичними та фізичними особами, що здійснюється на принципах

конкурентного ринку, самоокупності, пошуку інвестицій та максимізації прибутку (наприклад, менеджмент професійного спортивного клубу, менеджмент професійної спортивної ліги).

<i>Міжнародні спортивні організації</i>			
<i>Спортивні установи</i>	Органи державного/ регіонального/ видового управління спортом	Національні спортивні комітети, парасолькові спортивні організації, спортивні асоціації	Асоціації спорту, фонди, союзи, спілки сприяння, асоціації спортсменів, спортивних клубів, спортивний консалтинг.
<i>Спортивні об'єднання</i>	Державні спортивні об'єднання	Національні спортивні федерації, спортивні ліги, фізкультурно-спортивні товариства	Професійна спортивна ліга, корпорації у сфері спорту, мережі спортивних організацій, клубів
<i>Видові спортивні організації</i>	Муніципальні спортивні клуби, центри фізичного здоров'я, комунальні спортивні підприємства	Регіональні спортивні федерації, публічні фізкультурно-спортивні клуби, колективи фізичної культури	Професійні спортивні клуби, професійні спортивні команди, спортивні підприємства
<i>Спортивні споруди</i>	Державні та муніципальні спортивні споруди	Спортивні споруди у складі публічних спортивних організацій	Приватні спортивні споруди. Спортивні парки, комплекси. Спортивні споруди у складі спортивних організацій
<i>Спортивні школи</i>	Муніципальна спортивна школа, ДЮСШ	Спортивна школа у складі публічних спортивних організацій	Приватна спортивна школа, спортивна школа у складі спортивних організацій
<i>Фізичні особи</i>	Спортивний чиновник, керівник, директор, адміністратор	Менеджер, керівник, адміністратор публічної спортивної організації	Персональний менеджер професійного спортсмена, спортивний агент
	<i>Державна (муніципальна, комунальна) власність</i> <i>Бюджетне фінансування</i>	<i>Власність громадських, публічних організацій</i> <i>Змішане фінансування</i>	<i>Приватна (індивідуальна, корпоративна, акціонерна) власність. Самофінансування, доходи від продажів, прибуток, кредити, інвестиції</i>

Рис. 3. Ієрархічні рівні суб'єктів спортивного менеджменту*

*Джерело: розроблено авторами.

У кожній типологічній групі побудована своя ієрархія суб'єктів спортивного менеджменту на рівні конкретної фізичної особи, спортивних шкіл і споруд, підприємств і організацій, об'єднань і установ. Вищим рівнем управління можна вважати міжнародну співпрацю у сфері спорту й управлінську діяльність міжнародних спортивних організацій.

Як видно з матриці, в сучасному професійному спорті низовим рівнем прийняття самостійних стратегічних управлінських рішень є професійний спортсмен, який формує навколо себе зону персонального спортивного менеджменту і маркетингу.

Продуктовий або маркетинговий підхід до типологічного аналізу передбачає визначення видів спортивного менеджменту, що забезпечують управління процесами формування, продажу та споживання продукту спортивної діяльності. За світовою практикою спорт як сектор економіки відноситься до галузей сервісу, оскільки продукт спортивної діяльності переважно реалізується у формі послуг нематеріального характеру. Виробництво, реалізація і споживання спортивних послуг відбувається у процесі функціонування відповідних сервісних систем. На рис. 4 наведена модифікована й адаптована під спортивну діяльність модель такої сервісної системи.

Виходячи з цієї моделі, можна відокремити такі види спортивного менеджменту:

I. *Менеджмент спортивних товарів* – управління процесами виробництва, дистрибуції, реалізації, споживання (експлуатації) широкого асортименту товарів (устаткування, одягу, екіпіровки, спорядження, харчування та ін.), спортивний мерчайдаيزинг.

II. *Спортивний фесиліті-менеджмент* (англ. facility management) – управління експлуатацією й обслуговуванням спортивних об'єктів. В широкому розумінні цей менеджмент передбачає координацію людей та організацію офісного простору або виробничої інфраструктури й асоціюється з адмініструванням офісних центрів, спортивних комплексів і арен, шкіл, університетів, торговельних центрів, медичних закладів, готелів тощо [14].

III. *Спортивний менеджмент персоналу* – управління спортсменом, управління тренувальним процесом і змагальною діяльністю спортсмена, управління обслуговуючим персоналом у спорті.

IV. *Спортивний проектний та івент-менеджмент* – управління спортивними проектами, подіями, заходами, видовищами.

V. *Спортивний медіаменеджмент* – управління масовими комунікаціями в спорті, виробництвом, дистрибуцією, просуванням і споживанням спортивного медіапродукту в інформаційному, віртуальному середовищі.

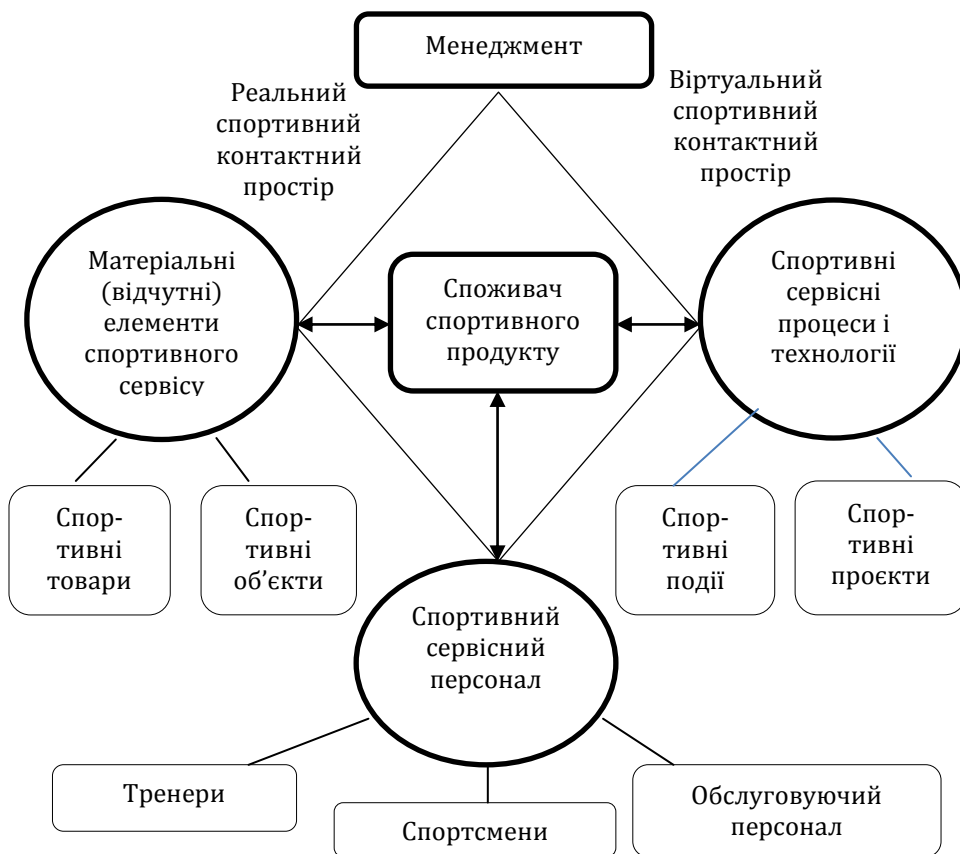


Рис. 4. Модель спортивної сервісної системи*

*Джерело: розроблено авторами.

Четвертий варіант типологічного аналізу спортивного менеджменту передбачає його декомпозицію на основі функціонального підходу. В сучасній теорії менеджменту розглядають декілька напрямів функціонального менеджменту, які в свою чергу є об'єктами адміністрування через функції, методи і технології адміністративного менеджменту. Як наслідок, отримуємо матрицю типології функціонального менеджменту спортивної організації (див. табл. 1).

Кожна спортивна організація може формувати і використовувати свій портфель інструментарію видів функціонального спортивного менеджменту залежно від низки ситуаційних факторів: форми власності та правового статусу,

етапу життєвого циклу, компетентності керівництва, розміру і масштабів діяльності організації, виду спорту й ін.

Таблиця 1

Матриця типологічного аналізу функціонального менеджменту спортивної організації*

Адміністративний менеджмент	Стратегічний менеджмент	Репутаційний менеджмент	Стейкголдери-менеджмент, в т.ч. спортивний спонсоринг	Маркетинговий менеджмент	Логістичний менеджмент	Фінансовий менеджмент, в т.ч. спортивний фандрейзинг	Кадровий менеджмент	Операційний менеджмент	Контролінг	Performance менеджмент	Самоменеджмент	Комунікативний менеджмент
Планування	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Організовування діяльності	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Керівництво людьми, організаційна поведінка та комунікації	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Контроль	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

*Джерело: розроблено авторами.

Таким чином типологічний аналіз за функціональним підходом дозволяє визначити такі види менеджменту в спорті:

- Адміністративний менеджмент.
- Стратегічний менеджмент.
- Репутаційний менеджмент.
- Стейкголдери-менеджмент.
- Маркетинговий менеджмент.
- Логістичний менеджмент.
- Фінансовий менеджмент.
- Кадровий менеджмент.
- Операційний менеджмент.
- Контролінг.
- Performance менеджмент.

- Самоменеджмент.
- Комунікативний менеджмент.

У вітчизняній спеціалізованій літературі, наукових публікаціях і навчально-методичних виданнях достатньо повно розкриті питання змісту зазначених видів менеджменту, в т.ч. з врахуванням галузевої специфіки спорту. Тому детально конкретизувати їх в рамках даної статті є недоречним.

Освітні програми підготовки та перепідготовки спортивних менеджерів також можуть включати навчальний матеріал з різних зазначених видів функціонального менеджменту залежно від цілей навчання та специфіки потреб цільової аудиторії. Запропоновані підходи до типологічного аналізу менеджменту також можна вирисовувати в процесі діагностики систем управління спортивними організаціями для розробки шляхів удосконалення та підвищення результативності.

Висновки. Модернізація фізичної культури і спорту в Україні вимагає серед іншого реформування систем професійної підготовки управлінських кадрів для галузі, вдосконалення структури та змісту спортивного менеджменту. Такі структурні зміни можливі за рахунок запропонованих і науково обґрунтованих підходів до систематизації та типологічного аналізу спортивного менеджменту. Актуальність цього напрямку досліджень в Україні буде підвищуватись в процесі об'єктивної відмови від елементів «азійської» моделі розвитку спорту в країні та переходу до сучасних, європейських принципів, методів і технологій управління спортивним бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Вареник О. М., Калита Л. В., Приймак М. М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3425/3353> (дата звернення: 30.12.2024).
2. Нагорняк М. М. Кращі європейські практики управління процесами розвитку фізичної культури і спорту. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 2(26). С. 109-117. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/3656/3676> (дата звернення: 30.12.2024).
3. Гоцул І. Є. Основні напрямки вдосконалення механізму публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2023. Т. 34 (73) № 1. С. 35-39. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/7.pdf (дата звернення: 30.12.2024).
4. Пархоменко-Куцєвіч О. І. Проблеми розвитку публічного управління у сфері фізичної

культури і спорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 137-142. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1102/1111> (дата звернення: 30.12.2024).

5. Юник І. Г. Публічне управління в галузі фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 282-289. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5662/5694> (дата звернення: 30.12.2024).

6. Щокін Р. Г., Беленюк Ж. В. Сучасні тенденції диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 102-109. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/publicmanagement/article/view/2463/2934> (дата звернення: 30.12.2024).

7. Безтелесна Л. І., Паламарчук О. С., Козійчук В. С. Стратегічне управління розвитком спорту як бізнесу в Україні. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*, м. Рівне. 2022. № 2 (98). С. 13-25. URL: <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/14552/> (дата звернення: 30.12.2024).

8. Білогур В. Є. Спортивний менеджмент як новий науковий напрямок та дисципліна. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2016. № 64. С. 178-190. URL: https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/7201/1/znpgvzdia_2016_64_18.pdf (дата звернення: 30.12.2024).

9. Романов А. Д., Романова В. І. Формування фахових компетентностей у майбутніх фахівців зі спортивного менеджменту в фахово-орієнтованому освітньому просторі. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2024. Вип. 2 (174). URL: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.2\(174\).36](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.2(174).36) (дата звернення: 30.12.2024).

10. Державний комітет зі статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 02.01.2025)

11. Спортивний менеджмент : освітньо-професійна програма. Київ : ДТЕУ, 2024. URL: <https://knute.edu.ua/student-office/#/read-note/36266> (дата звернення: 30.12.2024).

12. Стройко Т. В., Карламов Р. О. Сучасні аспекти розвитку світового спортивного менеджменту. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. С. 290-298. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6638/1/statuya_strojko_karlamov_suchasn%C3%AC (дата звернення: 30.12.2024).

13. Смирнов Є. В., Смирнов Є. Є. Інноваційні бізнес-моделі спортивного менеджменту (на прикладі Української Федерації Карате). *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 92-106. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.092.106> (дата звернення: 30.12.2024).

14. IFMA. Міжнародна асоціація фесиліті-менеджменту. 2024. URL: <https://www.ifma.org/> (дата звернення: 30.12.2024).

References:

1. Varenky, O.M., Kalyta, L.V., and Pryjmak, M.M. (2024). Strategic management and innovative aspects in public management of the sphere of physical culture and sports. *Ekonomika i suspil'stvo [Economy and Society]*, no. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3425/3353> (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

2. Nahorniak, M.M. (2023). Best European practices in managing physical culture and sports development processes. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii [Scientific Innovations and Advanced Technologies]*, vol. 2, no. 26, pp. 109-117. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/3656/3676> (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

3. Hotsul, I.Ye. (2023). Main directions of improving the public administration mechanism in the sphere of physical culture and sports in Ukraine. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho [Academic Notes of the V. I. Vernadsky TNU]*, vol. 34 (73), no. 1, pp. 35-39. Available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/7.pdf

(Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

4. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2023). Problems of development of public administration in the sphere of physical culture and sports. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience]*, vol. 4, pp. 137-142. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1102/1111> (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

5. Yunyk, I.H. (2023). Public administration in the field of physical culture, health and sports work. *Naukovi perspektyvy [Scientific Prospects]*, vol. 7, no. 37, pp. 282-289. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5662/5694> (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

6. Schokin, R.H., and Beleniuk, Zh.V. (2022). Modern trends in the digitalization of public administration in the field of physical culture and sports. *Publichne uriaduvannia [Public Governance]*, vol. 3, no. 31, pp. 102-109. Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/publicmanagement/article/view/2463/2934> (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

7. Beztelesna, L.I., Palamarchuk, O.S. and Kozijchuk, V.S. (2022). Strategic management of the development of sports as a business in Ukraine. *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia [Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management]*, vol. 2, no. 98, pp. 13-25. Available at: <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/14552/> (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

8. Bilohur, V.Ye. (2016). Sports management as a new scientific direction and discipline. *Humanitarnyj visnyk ZDIA [Humanitarian Bulletin of the ZGIA]*, vol. 64, pp. 178-190. Available at: https://eprints.mdu.org.ua/id/eprint/7201/1/znpgvzdia_2016_64_18.pdf (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

9. Romanov, A.D. and Romanova, V.I. (2024). Formation of professional competencies in future sports management specialists in a professionally oriented educational space. *Naukovyj chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova [Scientific Journal of the NPU named after M. P. Dragomanov]*, vol. 2, no. 174. Available at: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.2\(174\).36](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.2(174).36) (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

10. State Statistics Committee of Ukraine. Official website. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 02 Jan 2025) (in Ukr.).

11. Educational and professional program "Sports Management" (2024). SUTE, Kyiv. Available at: <https://knute.edu.ua/student-office/#/read-note/36266> (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

12. Strojko, T.V. and Karlamov, R.O. (2018). Modern aspects of the development of global sports management. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva, Seriya «Ekonomichni nauky» [Bulletin of the KhNAU named after V.V. Dokuchaev. Series "Economic Sciences"]*, vol. 3, pp. 290-298. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6638/1/statya_strojko_karlamov_suchasn%C3%AC_ (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

13. Smyrnov, Ye.V. and Smyrnov, Ye.Ye. (2022). Innovative business models of sports management (using the example of the Ukrainian Karate Federation). *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Strategy of Economic Development of Ukraine]*, no. 51, pp. 92-106. Available at: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.092.106> (Accessed 30 Dec 2024) (in Ukr.).

14. IFMA. International Facility Management Association (2024). Available at: <https://www.ifma.org/> (Accessed 30 Dec 2024: 30.12.2024)

Надійшла до редакції 07.02.2025

Прийнято до друку 26.02.2025

Публікація онлайн 31.03.2025