

УДК 796.062:061.23:796.075.2+796.051.2  
DOI <https://doi.org/10.24195/olympicus/2024-1.1>

**Аніканов Іван Володимирович**

аспірант кафедри гімнастики та спортивних єдиноборств  
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»  
ORCID ID: 0000-0002-7277-5855

**Долинський Борис Тимофійович**

доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри гімнастики та спортивних єдиноборств  
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»  
ORCID ID: 0000-0002-3745-2460

**Тітова Ганна Віталіївна**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»  
ORCID ID: 0000-0003-1309-5443

**Романенко Сергій Степанович**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри спортивних ігор і менеджменту фізичної культури,  
Навчально-науковий інститут фізичної культури, спорту і реабілітації,  
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»  
ORCID ID: 0000-0002-4446-9244

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМИ КЛУБАМИ

***Актуальність проблеми.** Діяльність спортивних клубів різних форм власності перебуває під негативним впливом сучасних соціально-економічних умов. Актуальності набуває пошук та реалізація форм, підходів, засобів та інструментів до організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи з різними верствами населення України у відповідності до вимог сьогодення. Аналіз вітчизняної теорії й практики функціонування розгалуженої мережі фізкультурно-спортивних організацій, свідчить про те, що саме мережа спортивних клубів є оптимальним засобом покращення здоров'я та підвищення рухової активності громадян, а також розвитку сучасного спорту. **Мета** – сформулювати стратегічні напрями реалізації комплексного підходу щодо оптимізації управління спортивними клубами. **Методи дослідження:** аналіз літературних джерел та офіційних документів, системний аналіз, організаційне проектування. **Результати дослідження.** Слід зазначити, що до показників державної політики щодо розвитку системи спортивних клубів відносяться: ступінь втручання держави в управління та діяльність; автономність; наявність та функції органу управління; система фінансування; комерціалізація діяльності. До стратегічних напрямів реалізації комплексного підходу щодо оптимізації управління спортивними клубами відносяться: розвиток спортивної індустрії, за рахунок збільшення кількості спортивних клубів; соціальна та економічна інклюзія діяльності спортивних клубів, за рахунок впровадження в діяльність різноманітних форм комерціалізації діяльності та соціального підприємництва; ефективна взаємодія політик держави, регіону та конкретного спортивного клубу щодо соціально-економічного розвитку; забезпечення спортивної індустрії фінансовими засобами, для захисту робочих місць, фахівців від ризику*

звільнення та втрати доходу; створення державних та приватних фондів солідарності для спортивних клубів; ефективно використання інновацій в діяльності спортивних клубів. Серед інноваційних підходів до економічного розвитку спортивних клубів зазначимо: залучення інвестицій, цифровізація послуг та продуктів; регіональне стимулювання економічного розвитку спортивної індустрії, розробка ефективних бізнес-моделей співпраці різних секторів економіки та спортивної індустрії; використання високотехнологічних рішень в процесі надання фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг; сприяння діяльності активної дослідницької спільноти.

**Ключові слова:** ефективність, менеджмент, соціальне підприємство, соціальна інклюзія, економічна інклюзія.

**Вступ.** Діяльність спортивних клубів різних організаційно-правових форм та форм власності в умовах сьогодення перебуває під негативним впливом сучасних соціально-економічних викликів та криз [6, 8]. Актуальності набуває пошук та реалізація форм, підходів, засобів та інструментів до організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи з різними верствами населення України у відповідності до вимог сьогодення. Загострюються ці обставини процесами реформування сфери фізичної культури і спорту, які розпочаті з 2015 року, а також певними невизначеностями щодо нормативно-правового регулювання діяльності спортивних клубів. Аналіз вітчизняної теорії й практики функціонування розгалуженої мережі фізкультурно-спортивних організацій, свідчить про те, що саме мережа спортивних клубів є оптимальним засобом покращення здоров'я та підвищення рухової активності громадян, а також розвитку сучасного спорту.

**Мета дослідження** – сформувати стратегічні напрями реалізації комплексного підходу щодо оптимізації управління спортивними клубами.

**Методи дослідження:** аналіз літературних джерел та офіційних документів, системний аналіз, організаційне проектування.

**Результати дослідження.** Основними джерелами теоретичної інформації є ряд напрацьованих зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, дослідження інструментів державної політики щодо розробки стратегічних напрямів розвитку сфери фізичної культури і спорту було висвітлено в роботі Приходько В. та Томенко О. [9], а природу правових відносин серед суб'єктів спорту розглянуто та обґрунтовано у працях Гриняк А. Б., Заїченко Л. І., Дубінської З. П. [1, 2, 3].

У межах предмета регулювання організаційно-управлінських та правових відносин, правомірно виділити декілька типів правовідносин у діяльності спортивних клубів, що складаються у процесі: реалізації громадянами прав на заняття фізкультурно-оздоровчою та спортивною діяльністю; створення та функціонування спортивних клубів різних організаційно-правових форм та форм власності; організації та проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів; розроблення та впровадження внутрішніх спортивних регламентів, правил та процедур; здійснення державного контролю за дотриманням установлених норм та вимог у сфері фізичної культури і спорту; регулювання розподілу ресурсного забезпечення (кадрів, фінансування). Спираючись на специфіку діяльності спортивних клубів, їх складність, правомірно стверджувати, що формування стратегічних напрямів оптимізації їх управління має комплексний характер.

В умовах ринкової економіки значною частиною діяльності спортивного клубу є здійснення ним комерційної діяльності або спортивної діяльності з метою отримання прибутку. Спортивний клуб діє відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт», інших законодавчих актів, статутних вимог Спортивної студентської спілки України, Міжнародної федерації університетського спорту, а також до свого статуту, а також має цільове спрямування щодо виконання соціально важливих функцій. Виступаючи юридичною особою, спортивний клуб має свою печатку, штамп із своїм найменуванням, розрахунковий рахунок у банківських установах, може мати на правах власності відокремлене майно, основні та оборотні фонди.

Вітчизняний досвід державної підтримки розвитку систему спортивних клубів, як правило має фрагментарну участь держави у фінансуванні діяльності спортивних клубів [4, 5].

До основних статей витрат Міністерства молоді і спорту України згідно з відомчою і програмною класифікаціями відносяться: розвиток спорту інвалідів та їх фізкультурно-спортивна реабілітація; підготовка і участь національних збірних команд в Паралімпійських і Дефлімпійських іграх; розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту; фінансова підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості; підготовка і участь національних збірних команд в Олімпійських, Юнацьких Олімпійських та Європейських іграх.

Недосконала модель інституційної організації управління спортивними клубами, на наш погляд, перешкоджає оптимальному розвитку цієї системи.

Державна підтримка розвитку спортивних клубів в умовах подолання наслідків пандемії та війни, які знаходяться в невизначеному положенні, стає ще більш актуальною. Згідно з рекомендаціями «Європейської платформи з інновацій в області спорту» [10], до заходів підтримки спортивної індустрії в цілому, відносяться: 1) забезпечення спортивної індустрії фінансовими засобами, для захисту робочих місць, службовців та самозайнятих в індустрії від ризику звільнення та втрати доходу; 2) полегшення правил, які стосуються отримання державної допомоги, як це вже має місце в інших секторах економіки; 3) стимулювання інноваційних програм для спортивних клубів для вирішення сучасних суспільних проблем; 4) надання позик для забезпечення ліквідності спортивних клубів та інших асоціацій через існуючі фінансові інструменти (наприклад, Європейський інвестиційний банк) або новостворені інструменти як відповідь на цю кризу; 5) перенаправлення певних потоків фінансування з боку ЄС та національних фондів, зокрема Європейських структурних та інвестиційних фондів, на дії, що сприяють добробуту громадян, у тому числі за допомогою спорту та фізичної активності; 6) створення державних та приватних фондів солідарності для низових спортивних клубів та асоціацій та їх працівників, включаючи тренерів-підрядників та фрілансерів – самозайнятих; 7) створення нових можливостей фінансування як інноваційних способів пропаганди спорту та фізичної активності, в умовах тимчасової обмеженості доступу до спортивних споруд, 8) допомога школам та вчителям фізичної культури продовжувати навчання учнів за допомогою цифрових засобів, які є ефективними та безпечними (і стимулюють інновації), тобто за рахунок фінансування, керівних принципів, найкращих практик, інформації в Інтернеті; 9) стимулювання здорового активного способу життя серед працездатного населення, як тих, хто працює вдома, так і в офісі, впроваджуючи інноваційні рішення для стимулювання фізичної активності.

Дані рекомендації правомірно адаптувати до умов функціонування спортивних клубів в Україні, через механізм розробки стратегічних напрямів оптимізації управління ними. Основою розробки визначеної стратегії мають слугувати результати наукових досліджень, щодо впровадження та розвитку інновацій в сфері фізичної культури і спорту; аналізу політичного, економічного, соціального середовища; аналіз взаємодії політик щодо прийняття управлінських рішень на місцевому, регіональному та державному рівнях Серед таких напрямів слід зазначити наступні:

- реагування на зміну клімату та навколишнього середовища – розробка спортивних інновацій для сталого розвитку;
- екологізація спорту;
- оцінка внеску спорту в стале суспільство для процесів зеленого переходу.

Першочерговими завданнями щодо реалізації комплексного підходу до стратегічного розвитку системи спортивних клубів за рахунок оптимізації управління ними є:

- розробка програм досліджень щодо впливу інновацій на процесу функціонування та розвитку спортивних клубів;
- розробка методології дослідження;
- адаптація прогресивних практик управління спортивними клубами та впровадження інновацій.

Науково-практична спільнота має скоординувати зусилля по розробці та впровадженню регіональних проектів, запровадженню систематичних інноваційних програм державного рівня

у чотирьох напрямках діяльності спортивних клубів: здоров'я особистості та суспільства; економіка; цифровізація; реагування на зміну клімату та навколишнього середовища, що відповідає принципам ефективного управління спортом для досягнення цілей Сталого розвитку.

Слід зазначити, що до показників державної політики щодо розвитку системи спортивних клубів відносяться: ступінь втручання держави в управління та діяльність; автономність; наявність та функції органу управління; система фінансування; комерціалізація діяльності. До стратегічних напрямів реалізації комплексного підходу щодо оптимізації управління спортивними клубами відносяться: розвиток спортивної індустрії, за рахунок збільшення кількості спортивних клубів; соціальна та економічна інклюзія діяльності спортивних клубів, за рахунок впровадження в діяльність різноманітних форм комерціалізації діяльності та соціального підприємництва; ефективна взаємодія політик держави, регіону та конкретного спортивного клубу щодо соціально-економічного розвитку; забезпечення спортивної індустрії фінансовими засобами, для захисту робочих місць, фахівців від ризику звільнення та втрати доходу; створення державних та приватних фондів солідарності для спортивних клубів; ефективне використання інновацій в діяльності спортивних клубів. Серед інноваційних підходів до економічного розвитку спортивних клубів зазначимо: залучення інвестицій, цифровізація послуг та продуктів; регіональне стимулювання економічного розвитку спортивної індустрії, розробка ефективних бізнес-моделей співпраці різних секторів економіки та спортивної індустрії; використання високотехнологічних рішень в процесі надання фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг; сприяння діяльності активної дослідницької спільноти.

**Висновки.** Таким чином, оптимізація управління спортивними клубами незалежно від форм власності на територіального розташування сприятиме, на наш погляд, подоланню таких негативних наслідків, як обмеження можливостей проведення організованих занять руховою активністю, фізкультурно-оздоровчих заходів та заходів фізкультурно-спортивної реабілітації, відсутність доступної для всіх верств населення сучасної спортивно-оздоровчої інфраструктури та мотивації у населення до занять оздоровчою руховою активністю; обмежена можливість для дітей та молоді займатися обраним видом спорту у спортивних закладах; врегулювання рівня фінансового та матеріально-технічного забезпечення сфери фізичної культури і спорту у різних регіонах і громадах; збереження контингенту тренерсько-викладацького складу; відновлення навчально-тренувального процесу спортсменів та проведення всеукраїнських змагань з видів спорту; врегулювання на законодавчому та нормативно-правовому рівні позиції щодо пріоритетності фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

### Література:

1. Гриняк А. Б. Правова природа професійних спортивних відносин. Спортивне право України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції 19 жовтня 2018 р.* Запоріжжя, 2018. С. 7–9.
2. Дубінська З. П. Специфіка суб'єкта правовідносин у сфері спорту в Україні. *Науковий журнал Південноукраїнський правничий часопис*. Одеса: ОДУВС, 2019. Вип. 1. С. 69–74.
3. Заїченко Л. І. Спортивний клуб в умовах комерціалізації: організаційно-правова форма: [Наукова доповідь] Х: Юрайт, 2015. 144 с.
4. Імас Є. В., Мічуда Ю. П., Ярмолюк О. В. Маркетинг у спорті: теорія та практика: монографія. К.: Нац.ун-т фіз.виховання і спорту України, вид-во "Олімп.л-ра", 2016. с. 9–37.
5. Куроченко І. Правові, організаційні та методичні засади фізичної культури і спорту в Україні: навчальний практикум. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2016. 596 с.
6. Стахів І. М. Державне регулювання сфери спортивно-оздоровчих послуг в умовах нестабільної економічної ситуації. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 48–53.
7. Цимбалюк С. М. Стан та перспективи розвитку спортивно-оздоровчої сфери в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 4, Том 3. Серія Економічні науки. С. 31–36. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-5 (дата звернення 15.12.2023)
8. Ячнюк М., Ячнюк І., Ячнюк Ю. Шляхи функціонування сфери фізичної культури в нових соціально-економічних умовах. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я

у сучасному суспільстві. № 2(50), 2020, с. 33–37 URL: <https://doi.org/10.29038/2220-7481-2020-02-33-37> (дата звернення 13.11.2023).

9. Prykhodko V., Tomenko O. Innovative approach to the strategic management of the olympic sport reform in Ukraine [Електронний ресурс], 2019. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2019/1/357-366>. (дата звернення 21.11.2023).

10. Position paper on the impact of the Covid-19 crisis on the sport sector. 2020. <https://epsi.eu/news/position-paper-on-the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-sport-sector/> (дата звернення 19.11.2023).

#### References:

1. Hryniak, A.B. (2018). Pravova pryroda profesiinykh sportyvnykh vidnosyn. Sportyvne pravo Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Legal nature of professional sports relations. Sports law of Ukraine: current state and development prospects]. *Tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 19 zhovtnia 2018 r. Zaporizhzhia*, 2018. p. 7–9 [in Ukrainian].

2. Dubinska, Z.P. (2019). Spetsyfika subiekta pravovidnosyn u sferi sportu v Ukraini [The specificity of the subject of legal relations in the field of sports in Ukraine]. *Naukovyi zhurnal Pivden-noukrainskyi pravnychi chasopys*. Odesa: ODUVS. Vyp. 1. p. 69–74 [in Ukrainian].

3. Zaichenko, L.I. (2015). Sportyvnyi klub v umovakh komertsializatsii: orhanizatsiino-pravova forma [Sports club in conditions of commercialization: organizational and legal form]: [Naukova dopovid] Kh: Yurait. 144 p. [in Ukrainian].

4. Imas, Ye.V., Michuda, Yu.P., & Yarmoliuk, O.V. (2016). Marketynh u sporti: teoriia ta praktyka [Marketing in sports: theory and practice]: monohrafiia. K.: Nats.un-t fiz.vykhovannia i sportu Ukrainy, vyd-vo “Olimp.l-ra”. p. 9–37 [in Ukrainian].

5. Kurochenko, I. (2016). Pravovi, orhanizatsiini ta metodychni zasady fizychnoi kultury i sportu v Ukraini [Legal, organizational and methodical principles of physical culture and sports in Ukraine: educational workshop]: navchalnyi praktykum. Irpin : Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy. 596 p. [in Ukrainian].

6. Stakhiv, I.M. (2017). Derzhavne rehuliuвання sfery sportyvno-ozdorovchykh posluh v umovakh nestabilnoi ekonomichnoi sytuatsii [State regulation of the sphere of sports and health services in the conditions of an unstable economic situation]. *Ekonomichnyi forum*. № 2. S. 48–53 [in Ukrainian].

7. Tsymbaliuk, S.M. (2020). Stan ta perspektyvy rozvytku sportyvno-ozdorovchoi sfery v Ukraini [The state and prospects of the development of sports and recreation in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 4, Tom 3. *Seriia Ekonomichni nauky*. S.31–36. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-5 (accessed:15.12.2023) [in Ukrainian].

8. Iachniuk, M., Iachniuk, I., & Yachniuk, Yu. (2020). Shliakhy funktsionuvannia sfery fizychnoi kultury v novykh sotsialno-ekonomichnykh umovakh [Ways of functioning of the sphere of physical culture in the new socio-economic conditions]. *Fizychni vykhovannia, sport i kultura zdorovia u suchasnomu suspilstvi*. № 2(50). P. 33–37. <https://doi.org/10.29038/2220-7481-2020-02-33-37> (accessed: 13.11.2023) [in Ukrainian].

9. Prykhodko, V., & Tomenko, O. (2019) Innovative approach to the strategic management of the olympic sport reform in Ukraine [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2019/1/357-366> (accessed: 21.11.2023) [in English].

10. Position paper on the impact of the Covid-19 crisis on the sport sector. Retrieved from: <https://epsi.eu/news/position-paper-on-the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-sport-sector/> (accessed: 19.11.2023) [in English].

**Anikanov Ivan, Dolynskyi Boris, Titova Hanna, Romanenko Serhii**

#### STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPLEMENTING AN INTEGRATED APPROACH TO OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF SPORTS CLUBS

**Relevance of the problem.** *The activities of sports clubs of various forms of ownership are under the negative influence of modern socio-economic conditions. The search and implementation of forms, approaches, means and tools for organizing physical education, health and sports work with different segments of the population of Ukraine in accordance with the requirements of the present is becoming*

relevant. An analysis of the domestic theory and practice of functioning of an extensive network of physical culture and sports organizations indicates that a network of sports clubs is the optimal means of improving the health and increasing physical activity of citizens, as well as the development of modern sports. **The purpose** of the work is to formulate strategic directions for the implementation of an integrated approach to optimizing the management of sports clubs. **Research methods:** analysis of literary sources and official documents, system analysis, organizational design. **Research results.** It should be noted that indicators of state policy for the development of a system of sports clubs include: the degree of state intervention in management and activities; autonomy; presence and functions of a governing body; financing system; commercialization of activities. The strategic directions for implementing an integrated approach to optimizing the management of sports clubs include: development of the sports industry by increasing the number of sports clubs; social and economic inclusion of the activities of sports clubs through the introduction of various forms of commercialization of activities and social entrepreneurship; effective interaction of state, regional and specific sports club policies on socio-economic development; providing the sports industry with financial resources to protect jobs and specialists from the risk of dismissal and loss of income; creation of public and private solidarity funds for sports clubs; effective implementation of innovations in the activities of sports clubs. Among the innovative approaches to the economic development of sports clubs, we note: attracting investment, digitalization of services and products; regional stimulation of economic development of the sports industry; development of effective business models for cooperation between various sectors of the economy and the sports industry; the use of high-tech solutions in the process of providing physical education, health and sports services; promoting an active research community.

**Key words:** efficiency, management, social enterprise, social inclusion, economic inclusion.