

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОГО, НЕОЛІМПІЙСЬКОГО ТА АДАПТИВНОГО
СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт,
освітньою програмою «Спорт»

на тему: **«РОЗВИТОК КЛУБНОЇ СИСТЕМИ В СВІТІ ТА УКРАЇНІ
(НА ПРИКЛАДІ ЛЕГКОЇ АТЛЕТИКИ)»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Діхтяр Ольги Анатоліївни

Науковий керівник: Кропивницька Т. А.
кандидат наук з фізичного виховання та
спорту, доцент

Рецензент: Совенко С. П., кандидат наук з
фізичного виховання та спорту доцент кафедри
легкої атлетики, зимових видів та велосипедного
спорту

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 2.12. 2025 р.)

Завідувач кафедри: Кропивницька Т. А.
кандидат наук з фізичного виховання та
спорту, доцент

(підпис)



Київ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КЛУБНА СИСТЕМА ЯК БАЗОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ СПОРТУ	7
1.1. Сутність клубу та клубної системи в спорті	7
1.2. Сучасні напрями досліджень щодо функціонування спортивних клубів	11
1.3. Чинники та проблеми, що впливають на розвиток клубної системи в Україні	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ	22
2.1. Методи дослідження	22
2.1.1. Аналіз літературних джерел, документальних матеріалів та інформації мережі Інтернет	22
2.1.2. Аналіз, синтез та узагальнення	23
2.1.3. Порівняння та аналогія	23
2.1.4. Опитування	24
2.1.5. Математична обробка даних	24
2.2. Організація дослідження	24
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КЛУБНОЇ СИСТЕМИ В ЛЕГКІЙ АТЛЕТИЦІ НА ПРИКЛАДІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	26
3.1. Особливості розвитку клубної системи в європейській країнах	26
3.2. Аналіз організаційної моделі клубної системи в лекцій атлетиці на прикладі Чеської Республіки	28
3.3. Чинники успіху клубної системи в легкій атлетиці	31
Висновки до розділу 3	33
РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ КЛУБНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНСЬКІЙ ЛЕГКІЙ АТЛЕТИЦІ	34
4.1. Аналіз сучасного стану клубної системи в легкій атлетиці України	34
4.2. Чинники, що гальмують розвиток клубної системи в Україні	37

4.3. Напрямки вдосконалення клубної системи в легкій атлетиці України	39
Висновки до розділу 4	41
РОЗДІЛ 5 АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	42
ДОСЛІДЖЕННЯ	
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Після проголошення незалежності України у 1991 році, європейський вектор розвитку офіційно визначений як головний напрям зовнішньої політики України [29]. Так, у 2014 році була підписана Угода про асоціацію Україна — ЄС, а у 2022-му наша країна здобула статус кандидата в члени ЄС [30]. Ці кроки вимагають від України всебічного удосконалення в усіх сферах державного управління, включаючи спорт, основу якого у європейських країнах становить клубна система. Вона має відносно просту структуру та, як показує досвід інших країн, достатньо ефективна, оскільки орієнтована на всі верстви населення. Таким чином, забезпечується масовість у заняттях фізичною активністю, бо збільшується кількість людей різного віку, які мають можливість займатися спортом, що відповідно позитивно впливає й на спорт вищих досягнень.

Система спорту в Україні багато в чому залишилася радянською: має складну організаційну структуру та спрямована виключно на досягнення вищих спортивних результатів. Однак, легка атлетика, 33 дисципліни якої безпосередньо представлені у програмі Ігор Олімпіад, не є для України домінуючим видом за кількістю медалей на головних змаганнях чотириріччя. Динаміка здобуття нагород у цьому виді спорту спадає, що може свідчити про те, що наявна функціонуюча система в легкій атлетиці є застарілою та неефективною, на відміну від клубної системи, яку використовують у більшості європейських країнах.

Варто зазначити, що в Україні низка авторів (Корольчук Б. [18], Анікеєв Д. [1], Передерій А. Мельник М. та Пітин М. [28]) досліджували спортивні клуби, як структурні підрозділи у загальноосвітніх та вищих навчальних закладах, щоб підвищити ефективність навчального процесу.

В свою чергу, зарубіжні автори досліджують менеджмент спортивних клубів та їх роль у сучасному суспільстві [45, 41].

Однак на національному рівні відсутні роботи, що обґрунтовують важливість клубної системи в олімпійському та масовому спорті, а також можливості для її розвитку в легкій атлетиці.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Дослідження виконується згідно Плану НДР НУФВСУ на 2021 – 2025 рр. за темою 1.4 «Теоретико-методологічні засади розвитку професійного, неолімпійського та адаптивного спорту в Україні в умовах реформування сфери фізичної культури і спорту» (номер державної реєстрації 0121U108294).

Мета дослідження — сприяти розвитку легкої атлетиці в Україні шляхом формування клубної системи.

Завдання дослідження:

1. Узагальнити наукові дані щодо сутності клубної системи в спорті.
2. Проаналізувати особливості організації клубної системи в європейських країнах.
3. Систематизувати фактори та визначити проблеми, які впливають на становлення клубної системи в Україні, зокрема в легкій атлетиці.
4. Окреслити подальші шляхи розвитку клубної системи в українській легкій атлетиці.

Об'єкт дослідження: клубна система в легкій атлетиці.

Предмет дослідження: організаційні умови функціонування спортивних клубів.

Методи дослідження: аналіз літературних джерел, документальних матеріалів та інформації мережі Інтернет; синтез та узагальнення; порівняння та аналогії, анкетування, математична обробка даних.

Наукова новизна:

- вперше комплексно проаналізовано функціонування клубної системи в легкій атлетиці на прикладі країн Європейського Союзу (Чехії, Великої Британії, Німеччини, Норвегії, Швеції);
- вперше визначено стан розвитку клубної системи в легкій атлетиці в Україні;
- виділено проблеми, що гальмують цей процес, виділено фактори, що лежать в основі формування мережі спортивних клубів.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані:

- спортивними функціонерами для розвитку клубної системи в Україні;

- Федерацією легкої атлетики України;
- підприємцями для створення спортивних клубів.

Апробація результатів дослідження. У період написання магістерської роботи опубліковано тези, які стосуються даного дослідження за темою: «Принципи належного врядування в спорті (на прикладі Федерації легкої атлетики України)» у збірнику наукових праць «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту».

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота викладена на 59 сторінках друкованого тексту. Складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Список літератури включає 51 джерело. Матеріали дослідження ілюстровані 2 рисунками та 2 таблицями.

РОЗДІЛ 1

КЛУБНА СИСТЕМА ЯК БАЗОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ СПОРТУ

1.1. Сутність спортивного клубу та клубної системи в спорті

У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» прописано, що спортивний клуб - це заклад фізичної культури і спорту, який забезпечує розвиток визначених напрямів фізичної культури і спорту, видів спорту, здійснює фізкультурно-оздоровчу діяльність та/або спортивну діяльність, надає послуги у сфері фізичної культури і спорту [30].

Натомість у роботах українських вчених є кілька визначень терміну “спортивний клуб”, а саме:

- спортивний клуб – це “структура, що здійснює фізкультурно-спортивну діяльність серед населення, організовує спортивні заходи та забезпечує участь спортивних команд й окремих спортсменів у різноманітних змаганнях” [2];
- спортивний клуб – це “фізкультурно-спортивна організація, що об’єднує спортсменів і любителів спорту для задоволення спільних інтересів у сфері фізичної культури і спорту” [24].

Згідно із літературними джерелами, основними завданнями клубу є розвиток фізичної культури і спорту, шляхом надання фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг у відповідній сфері, а також об’єднання людей для занять спортом і фізичною культурою. Саме останнє, на мою думку, є ключовим у відповіді на питання, що таке спортивний клуб.

“Спорт починається з людей, які люблять ним займатись, люблять вчитись і навчати, люблять змагатись, вболівати і розвиватись”. Це цитата Івана Данилюка зі статі “Що таке клубна система?”, і я вважаю, що вона дуже точно відображає сутність та головну ідею такого суспільного явища як спорт [10].

Крім того, на думку Івана Данилюка [11], в українському суспільстві спортивний клуб сприймається як такий собі комерційний проект – бізнес, який залежить від грошей власника. До того ж, в українському законодавстві зазначається [30], що спортивний клуб може створити будь-яка фізична чи

юридична особа, яка за власні кошти чи з інших, не заборонених законодавством джерел, здійснюватиме фінансування цієї організації.

Проте, у Європі спортивні клуби — це перш за все неприбуткові громадські організації, основною метою яких є надання фізкультурно-спортивних послуг усім верствам населення [42].

Іншими словами, спортивний клуб - це група людей - ентузіастів, які об'єдналися з метою практикувати та розвивати свій вид спорту [10].

Бо в Європі спорт є великою частиною саме громадського сектору, що дозволяє йому бути автономним. Важливо зазначити, що незалежність від держави є основним критерієм організації та функціонування світового спорту [4]. У тому сенсі, що спортивна організація може самостійно регулювати свою діяльність, проводити вибори керівних осіб, вільно створювати та змінювати свої правила без зовнішнього тиску [43, 40].

Крім того, для ефективної роботи громадської організації, а отже і клубу, важливим є дотримання принципів належного врядування. Данський інститут спортивних досліджень розробив проєкт Play the Game в межах Національного проєкту управління спортом, де з метою покращення етичних стандартів спорту та сприяння демократії, прозорості та свободи слова у світовому спорті було виділено чотири принципи належного управління: «Прозорість», «Демократичність», «Внутрішня підзвітність» та «Соціальна відповідальність» [48].

Спортивним клубам потрібно обов'язково дотримуватися таких принципів, шляхом оприлюднення на своїх офіційних ресурсах інформації про структуру спортивного клубу, його членів правління та статут, а також бюджети та звіти про свою діяльність. Відкритість та прозорість роботи клубу допоможе залучати зовнішнє фінансування.

Якщо говорити про управління спортом, то М. А. Журба у своїй статті “Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту” виділяє три ключові світові моделі, ґрунтуючись на ступені участі держави у фінансуванні та управлінні:

- Американська модель: характеризується високою мірою децентралізації та незначною участю держави, участь останньої в

основному обмежується законотворчістю та непрямим стимулюванням (надання інфраструктури в оренду, податкові пільги, закони про трансляції). Основна відповідальність лежить на громадських, неприбуткових організаціях, а саме на Олімпійському комітеті США (USOC), Національній асоціації студентського спорту (NCAA), а також на Аматорському спортивному союзі та комерційних професійних спортивних лігах.

- Європейська модель: існує координуючий орган — Рада Європи, яка діє з 1974 року, та її Комітет з розвитку спорту (CDDS). Вони забезпечують єдину політику, дотримання Європейської хартії зі спорту для всіх та Кодексу етики. В цій моделі значну роль відіграє держава у розвитку спорту.
- Пострадянська (тоталітарна) модель: характеризується повним централізованим державним управлінням. Така модель функціонувала в СРСР і в певній мірі продовжує функціонувати в Україні.

Якщо ж детальніше говорити про Європейську модель, то як вже було зазначено існує координуючий орган — Рада Європи та її Комітет з розвитку спорту (CDDS). Натомість існують різні організаційні форми залученості держави в регулювання спорту:

1. Країни, де існує окреме профільне Міністерство (департамент): Франція, Іспанія, Норвегія, Угорщина). НОКи тут відіграють другорядну роль у спорті вищих досягнень і майже не беруть участі у масовому спорті.
2. Країни, де спорт не має самостійного органу державного управління, а є підрозділом іншого міністерства. Наприклад, Австрія – у Міністерстві освіти, а Німеччина – у Міністерстві внутрішніх справ. У такому випадку автор виокремив такі моделі управління:

-Управління здійснюється національним олімпійським комітетом (Бельгія, Італія).

- Управління здійснюється спільно НОК та спортивною конфедерацією (Німеччина, Данія, Норвегія, Австрія). Ключова роль у конфедерації.

- Управління здійснюється національними федераціями (Португалія).

Таким чином, європейська модель характеризується високою мірою участі держави у спорті, але управління часто делегується громадським організаціям/конфедераціям. Проте в усіх цих країнах розвинена клубна система. Варто також зазначити, навіть при передачі функцій громадським організаціям діє принцип автономії цих організацій [16].

Клубна система є фундаментом європейської моделі спорту (рис 1.1) [21].

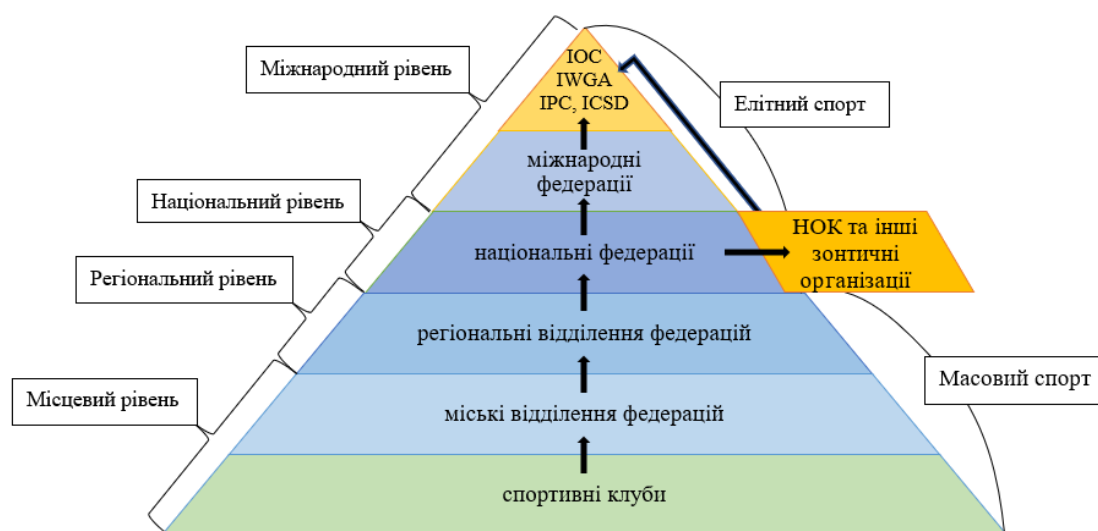


Рис. 1.1 Пірамідална організаційна структура спорту в Європі [21]

Вона слугує ключовим механізмом, який забезпечує як масовість занять серед різних верств населення, так і постійне підживлення спорту вищих досягнень. Адже масовий спорт є джерелом молодих талантів, які згодом можуть перейти до професійного спорту. Чим більша кількість людей займається спортом, тим вищий шанс знайти обдарованих спортсменів, які мають потенціал для досягнення високих результатів. Федерації історично створюються за принципом «знизу нагору» представниками клубів і будуються на аналогічних засадах самоврядування та демократичного прийняття рішень, як і в клубах. Федерації координують клуби, організовують змагання між ними, допомагають знаходити, виробляти та закріплювати кращі практики навчання, тестування й оцінювання тощо [28]. На ефективність спортивних клубів та їх роль у популяризації фізичної культури й розвитку спортивних кадрів на різних рівнях впливає кваліфікація тренерів та інструкторів. Не менш важливі

фінансові ресурси, які надходять до спортивного клубу через державні надходження або з міських бюджетів, спонсорство, членські внески та платні послуги. Спортивні клуби формують цілу клубну систему. Основними принципами клубної системи є: – клуби функціонують на принципах самоуправління, а участь у них добровільна; – клуби є основою всієї системи; – система будується від основи до верхівки; – структура ухвалення рішень на демократичних засадах – члени клубу, згідно зі статутом, мають рівні можливості впливати на ухвалення рішень щодо діяльності клубу, як безпосередньо, так і через представників [30].

1.2. Сучасні напрями досліджень щодо функціонування спортивних клубів

Отже, клуби в європейській системі спорту є єдиною низовою ланкою, що об'єднує людей, які мають бажання займатися руховою активністю.

В Україні, а до того в СРСР, тривалий час такою ланкою виступали лише дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ), діяльність яких у XXI столітті, на думку науковців І. Дроздової, С. Оришко та О. Лемешко, є неефективною, оскільки недостатнє фінансування чи застаріла матеріально-технічна база гальмує розвиток дитячо-юнацького спорту [14].

Відповідно до Закону Про фізичну культуру і спорт [30], дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ) — це заклади спеціалізованої позашкільної освіти спортивного профілю, що забезпечують розвиток здібностей вихованців в обраному виді спорту, визнаному в Україні, створюють необхідні умови для гармонійного виховання, фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, змістовного відпочинку і дозвілля дітей та молоді, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя, підготовки спортсменів для резервного спорту.

На думку Івана Данилюка, система дитячо-юнацьких спортивних шкіл є унікальною у всьому світі, адже вона існує лише у деяких країнах колишнього Радянського Союзу. “Побудована під планову економіку, вона працювала за чіткою вертикаллю влади та субординації і повністю фінансувалася державою. Для цього була створена система стимулів та заохочень на основі результатів,

медалей та здобуття державних спортивних звань”, - зазначає Іван Данилюк у своїй статті “Як радянська система ДЮСШ знищує український спорт” [12].

У книзі “Управління системами елітного спорту” [41] порівнюють радянську систему спорту з пошуком скарбу: “Якщо провести аналогію між системою елітного спорту та пошуком скарбу, то замість того, щоб використовувати металодетектор - інструмент пошуку, що базується на наукових принципах - комуністична система просто переорювала все поле. Обидві системи є ефективними в пошуку, але лише одна з них економічно спроможна та не марнотратна. Якщо взяти цю модель як систему, то її головні характеристики це марнотратство (державних коштів), брутальність (по відношенню до інтересів молодих спортсменів), корупція (в тому числі через допінг) і оцінка потенціалу спортсменів (яка переважно базується на суб’єктивних оцінках тренерів)”.

Крім того ДЮСШ розглядаються як заклад резервного спорту і їх діяльність, в першу чергу, спрямована на досягнення спортивних результатів, і перехід на нові етапи підготовки пов’язано з виконанням нормативів. Часто тут спостерігається форсування навантажень. А коли дитина не хоче змагатися або її підготовленість не відповідає встановленим нормативам, вона має бути відрахована з закладу.

У книзі *Sports club in Europe* [42] представлена роль спортивних клубів у суспільстві та національній системі спорту, а також сучасний портрет спортивного клубу в різних європейських країнах. Таким чином, ми можемо побачити порівняльну систему клубів різних країн і встановити чіткий взаємозв’язок між функціонуванням політичних систем, проблемами, які виникають, та їх можливими рішеннями. Наприклад, спільними рисами для спортивних клубів у Європі є їхня соціальна роль, демократична структура, значна волонтерська складова та економічна діяльність. Більшість європейських спортивних клубів відіграють важливу соціальну роль, що виходить за межі простої організації спортивних змагань. Вони є ключовими платформами для покращення здоров’я (заохочують людей до фізичної активності, що сприяє профілактиці захворювань), соціальної інтеграції (це спільноти з можливістю інтеграції різних верств населення, а також мігрантів та людей з обмеженими

можливостями) та освіти (сприяють формуванню життєво важливих навичок, таких як дисципліна, командна робота та принципи чесної гри). Більшість клубів мають спільну організаційну структуру і зазвичай є некомерційними організаціями, які управляються членами. Рішення приймаються на загальних зборах, а керівництво обирається демократичним шляхом. Волонтерська праця є основою для функціонування більшості клубів. Волонтери виконують такі функції, як тренування, адміністрування, організація змагань та управління фінансами. Щодо економічної діяльності, то клуби фінансуються з різних джерел, зокрема за рахунок членських внесків, публічних субсидій, спонсорства та комерційної діяльності (наприклад, продаж товарів або організація заходів). Але, незважаючи на отримання доходів, їхньою основною метою не є отримання прибутку, а реінвестування всіх коштів у розвиток спортивної діяльності.

Щодо ключових відмінностей між спортивними клубами в різних європейських країнах, то це структура та розмір організації, її фінансування та роль у суспільстві, що часто залежить від історичних та політичних традицій. Наприклад, у країнах Північної та Західної Європи (Нідерланди та Німеччина), спортивні клуби, як правило, більші, ніж у країнах Центральної та Південної Європи (Іспанія, Угорщина, Польща). Більше половини європейських клубів мають сто або менше членів. У Західній Європі переважають клуби, які зосереджені на одному виді спорту (наприклад, 91% клубів у Нідерландах є "single sport clubs"). Водночас у Німеччині та Норвегії більш поширені мультиспортивні клуби, де є кілька видів спорту. Загалом, найвищий рівень волонтерства та залученості до клубів спостерігається в Скандинавських країнах (Норвегія, Швеція та Данія). В країнах Центральної та Східної Європи частка членства і волонтерства трохи нижча. Якщо говорити про фінансування, то публічні субсидії становлять в середньому 16% від загального доходу клубів. Однак країни відрізняються у використанні власних чи публічних спортивних об'єктів. Наприклад, у Нідерландах значний відсоток клубів використовує власні об'єкти (53%), тоді як у Польщі переважає використання публічних об'єктів (91%). У країнах, як-от Польща та Угорщина, спортивні клуби більше цінуються за досягнення спортивного успіху. У той же час, у Данії та Німеччині

клуби частіше стикаються з проблемами людських ресурсів, тоді як в Угорщині та Польщі — з фінансовими та інфраструктурними проблемами [42].

В епоху посилення співпраці між європейськими державами спорт є природним інструментом, за допомогою якого можна порівнювати зміни в культурі, економіці та політиці різних країн [42].

У своїй статті Ornulf Seirpel [50] зазначає, що спортивні клуби повинні співпрацювати з іншими клубами, організаціями та компаніями, щоб залучити більшу кількість населення до занять спортом. Однак багато компаній мають мало стимулів для співпраці з спортивними клубами, тому важливо, щоб держава всіляко заохочувала й стимулювала компанії до підтримки спортивних клубів. У даному дослідженні норвезькі спортивні клуби повідомили, що їх більше хвилюють людські ресурси та волонтери, ніж фінанси та приміщення. Норвезька система є успішною: 93 % молодих людей є членами спортивних клубів. Але їхньою метою є досягнення більш високого рівня активності серед певних груп населення (жінок, дітей, людей похилого віку та людей з інвалідністю). Щоб досягти успіху в інклюзивних напрямках, потрібно пристосовуватись до потреб різних соціальних груп та вживати нові спеціалізовані заходи.

Аналіз наукових досліджень вітчизняних вчених, які присвячені діяльності спортивних клубів, засвідчив різносторонні напрями, які цікавлять науковців. Так, у своїй роботі І. Аніканов, Б. Долинський, Є. Дразіна, О. Погорелова [3] зазначають, що спортивні клуби є однією з найкращих організаційних форм для розвитку не лише дітей та підлітків, а й масового спорту. Дане завдання потребує соціальної залученості, цілісної освіти, фізичного та емоційного здоров'я, рівних можливостей та співпраці між різними секторами суспільства. Тому важливо перейти з системи спортивних шкіл до системи спортивних клубів, за допомогою яких відбуватиметься зростання та розвиток сфери фізичної культури та спорту.

Б. Корольчук [18] досліджував спортивний клуб, як структурний підрозділ загальноосвітнього закладу, щоб підвищити ефективність навчального процесу учнів.

Аналіз наукових джерел засвідчив багатоаспектність досліджень, присвячених функціонуванню спортивних клубів [9]. Зокрема, питання організації діяльності фізкультурно-спортивних клубів (ФСК) та їх об'єднань вивчали В. В. Цибульська та Г. В. Безверхня [25]. На прикладі футболу організаційні аспекти роботи спортивних клубів розглядала Є. В. Костенко [19], а С. В. Волік та В. В. Мулик [8] аналізували систему функціонування професійних футбольних клубів. Роль клубної форми в системі фізичного виховання (К. В. Лопаткін [23]) та в розвитку студентського спорту (О. М. Павленко [27]) була предметом окремих праць. Окрім того, Н. М. Шмаренкова [32] досліджувала ключові напрями діяльності клубів у контексті залучення населення до рухової активності.

У своєму дослідженні W. Andrew Czekanski вивчав цілі та місії спортивних клубів, а те як організаційна структура та діяльність клубів допомагають їх досягати. За допомогою автор виділив чотири види місій і цілей спортивних клубів:

- адміністративні цілі
- перемоги на змаганнях
- соціальна відповідальність
- створення соціальних зв'язків.

Також він виявив, що в основному клуби створюються за простою структурою, тобто в них низький ступінь спеціалізації, неофіційні операції й спілкуються за допомогою не формальних засобів, щоб сприяти досягненню своїх цілей. Також, було виявлено що фінанси відіграють значну роль у здатності клубів досягати бажаних результатів. Окрім цього, важливо, щоб потрібно залучати професіоналів, які допомагатимуть клубам вирішувати організаційні та фінансові питання [39].

У статті Patti Millar розповідається про те, що клуб може забезпечити спортсмену повноцінний розвиток протягом його спортивної кар'єри [46].

Стаття Araz Najafloo розповідає про важливість клубного менеджменту. Оскільки клуби потребують гарних управлінців, які можуть керувати клубом і його підрозділами. На думку автора, керівництво клубом включає в себе не

лише планування та розробку стратегії, оскільки керівник несе відповідальність за діяльність клубу, його персонал і має вирішувати проблеми [34].

Спортивні клуби мають величезний вплив на людей, розвиток їхніх спортивних навичок, а також покращення соціального життя [34].

Спортивні клуби дуже змінилися. Якщо раніше це були волонтерські, державні або благодійні організації, то сьогодні це частина бізнесу. Деякі клуби - некомерційні, а інші - комерційні з визначеним бюджетом та професійним персоналом [34].

У статті Sami Kokko [45] виділяє кілька зобов'язань спортивних клубів. А саме — перед державою, оскільки в деяких країнах держава надає субсидію муніципалітетам, які своєю чергою допомагають спортивним клубам. Таким чином, держава розраховує на те, що клуби будуть приділяти достатньо уваги суспільно політичним питанням, таким як зміцнення здоров'я. Також волонтерство, яке є невід'ємною складовою для задоволення потреб клубу, адже, на думку автора, багато клубів було створено й задля інших цілей, не лише спортивних.

Літературні джерела виділяють кілька вагомих чинників, що обґрунтовують доцільність інвестування у зміцнення здоров'я саме через молодіжні спортивні клуби. Серед них: широке охоплення цільової аудиторії (дітей та підлітків), що особливо помітно у скандинавських країнах; ефективність неформальної освіти, оскільки добровільна участь посилює інтерес молоді до тематики здоров'я, інтегрованої у тренувальний процес; а також високий авторитет тренерів, що дає їм змогу значно впливати на свідомість молоді. Крім того, інвестиції у здоров'я є суспільною вимогою і водночас стратегічним кроком клубу, оскільки здоров'я є фундаментальною передумовою для досягнення спортивних результатів. Негативна поведінка (недосипання, незбалансоване харчування, надмірне екранний час, вживання речовин/енергетиків) прямо перешкоджає навчанню, знижує тренувальну готовність і уповільнює процес відновлення спортсменів [5].

На офіційному сайті Європейського Союзу [26] зазначено, що спорт є важливою складовою суспільства, який зміцнює згуртованість, а також сприяє

соціальної інтеграції. Крім цього в Європейському Союзі спорт є однією з ключових галузей економіки держав-членів.

Також Європейський Союз спонсорує та підтримує низку ініціатив, наприклад Європейський тиждень спорту та Спортивний форум ЄС, метою яких є співпраця між місцевими і регіональними організаціями, щоб залучити більше громадян до фізичної активності [26].

Спорт відіграє важливу роль для європейських громадян. 41 % людей, які старше 15 років, принаймні раз на тиждень займаються фізичною культурою. У Європі налічується близько 700 тисяч спортивних клубів, членами яких є 60 мільйонів людей.

1.3. Чинники та проблеми, що впливають на розвиток клубної системи в Україні

Участь у міжнародному спортивному русі сягає колосальних масштабів — до нього активно залучено приблизно 4,5 мільярда людей. В Україні також спостерігається зростання інтересу до фізичної активності: наразі 13% населення країни регулярно займається спортом, і ця частка має тенденцію до постійного збільшення [9].

На думку Ірини Лисенко, створення і розвиток в Україні клубної системи в спорті є одним з головних напрямів державної політики протягом майже двадцяти років. Але наразі рівень розвитку і впровадження клубної роботи знаходиться на низькому рівні [22].

У статті “Система організації – управління спортом в Україні: проблеми, перспективи” Ольга Борисова та Євген Петрушевський [7] діагностують загальну кризу в українському спорті, яка створює несприятливі системні чинники для розвитку автономної клубної моделі. Завдяки їхньому дослідженню, на сучасному етапі розвитку українського спорту було виявлено низку системних проблем, вирішення яких є критично важливим для проведення реформ:

- **Нормативно-правова неврегульованість автономії:** На рівні національного законодавства відсутнє належне регулювання, що гарантувало б принцип автономії спорту.

- **Проблеми взаємодії та організації:** Спостерігається низький ступінь комунікації та взаємодії між суб'єктами управління спортом. Це, зокрема, є наслідком відсутності обов'язкових вимог щодо організації спортивного руху на умовах обов'язкового членства у спортивних федераціях для провадження змагальної діяльності.
- **Неефективність фінансування:** Виявлено недостатньо ефективний підхід до розподілу та використання фінансових ресурсів у спорті вищих досягнень. Як результат, державні кошти витрачаються за нечітко сформульованих громадських замовлень та без досягнення очікуваних соціальних та економічних результатів.

Тему нормативно-правового регулювання фізичної культури і спорту в Україні досліджують чимало вітчизняних вчених. Всі вони сходяться на тому, що в Україні триває етап становлення спортивного права як окремої галузі законодавства. Динамічний розвиток, комерціалізація та інтеграція до ЄС вимагають кардинальних змін у правовому регулюванні, оскільки чинне законодавство має прогалини та суперечності [35]. Чинний Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [30], розроблений на зорі незалежності, не відповідає сучасним потребам розвитку спорту та в цілому не отримав повного комплексного та системного законодавчого забезпечення. Закон містить чимало прогалин в сфері діяльності спортивних клубів, організацій промоутерів, спортсменів-професіоналів, що у деяких випадках є господарською за своєю сутністю [15].

Окрім недостатньо розвиненої та в певній мірі застарілої нормативно-правової бази, в Україні є проблеми в організації та фінансуванні спортивної сфери, які загострилися під час воєнного стану [17]. Також через повномасштабне вторгнення росії в Україну зруйновано або пошкоджено понад 320 спортивних об'єктів [6]. Руйнування інфраструктури обмежує або повністю унеможлиблює доступ дітей та молоді до занять спортом. Це призводить до значного зниження рівня залученості населення до фізичної культури.

Висновки до розділу 1

Аналіз літературних та нормативно-правових джерел дозволив зробити низку ключових висновків щодо сутності спортивного клубу та клубної системи, а також визначити чинники, що гальмують розвиток клубної системи в Україні.

Спортивний клуб є ключовою первинною ланкою в системі організації спорту. На противагу поширеному в Україні сприйняттю клубу як комерційного проєкту, в Європі спортивні клуби — це передусім неприбуткові громадські організації, що створюються ентузіастами з метою об'єднання людей для занять спортом та надання фізкультурно-спортивних послуг усім верствам населення. Клубна система має пірамідальну структуру («знизу нагору»), де клуби є основою всієї системи. Вона забезпечує як масовість (залучення різних верств населення, соціальна інтеграція, зміцнення здоров'я), так і постійне підживлення спорту вищих досягнень (через відбір талантів з широкої масової бази). Успішне функціонування клубної системи базується на самоврядуванні, добровільній участі та демократичних засадах ухвалення рішень. Необхідною умовою ефективності є дотримання принципів належного врядування.

Європейська модель спорту має гнучку, але інтегровану структуру, що відрізняє її від пострадянської. Європейська модель (координується Радою Європи) характеризується високою мірою участі держави, проте управління часто делегується потужним громадським організаціям, зберігаючи при цьому автономію цих структур. Натомість чинна в Україні система ДЮСШ є застарілою, марнотратною та неефективною (успадкована від планової економіки СРСР), оскільки зосереджена на досягненні результатів та форсуванні навантажень, а не на масовості та сталому розвитку спортсмена. Це робить необхідним перехід до клубної системи як більш економічно спроможної та соціально орієнтованої моделі.

Незважаючи на зростання інтересу до фізичної активності та визнання клубної системи як головного напрямку реформ, її розвиток гальмується системними чинниками:

- В Україні триває етап становлення спортивного права. Чинний Закон «Про фізичну культуру і спорт» містить прогалини та суперечності, не відповідає сучасним потребам і не забезпечує належного правового регулювання діяльності спортивних клубів як господарських суб'єктів.
- На національному рівні відсутнє належне регулювання, що гарантувало б принцип автономії спорту. Спостерігається низький ступінь комунікації та взаємодії між державою, федераціями та клубами, що посилюється відсутністю обов'язкового членства клубів у федераціях для провадження змагальної діяльності (чим руйнується вертикаль управління).
- Існує неефективний підхід до розподілу та використання фінансових ресурсів з боку держави, що не сприяє розвитку клубів. Крім того, повномасштабне вторгнення призвело до руйнування або пошкодження понад 320 спортивних об'єктів, що критично обмежує доступ до занять спортом.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1 Методи дослідження

У процесі дослідження процесу організації клубної системи в європейській та українській легкій атлетиці використовувалися наступні методи, які обумовлені поставленими завданнями:

1. Аналіз літературних джерел, документальних матеріалів та інформації мережі Інтернет – став основним методом збору інформації про діяльність спортивних клубів і клубну систему в Україні та світі, в ході якого було проаналізовано наукові статті, тези, книги й інші джерела.
2. Аналіз, синтез та узагальнення – було систематизовано й узагальнено всю зібрану інформацію, включаючи власні дослідження. Щоб зрозуміти всі передумови становлення й розвитку клубної системи в легкій атлетиці в Україні.
3. Порівняння та аналогії – проведено порівняння організаційних підходів до створення спортивних клубів в Україні з іншими європейськими країнами.
4. Опитування - було розроблено анкету та проведено опитування серед засновників та керівників легкоатлетичних клубів.
5. Математична обробка даних для інтерпретації та аналізу даних, зібраних за допомогою анкетування.

2.1.1 Аналіз літературних джерел, документальних матеріалів та інформації мережі Інтернет. За допомогою даного методу було вивчено та проаналізовано різні джерела інформації, а саме офіційні документи, книги, наукові статті і тези. Для того, щоб отримати всю необхідну інформацію з метою її подальшого опрацювання.

У контексті даної магістерської роботи було проаналізовано наукові роботи І. Аніканова, Б. Долинського та Є. Дразіна, які вивчали спортивний клуб, як одну з форм розвитку дитячо-юнацького та масового спорту; Б. Корольчука, який досліджував спортивний клуб, як структурний підрозділ загальноосвітнього закладу. Також всі ці автори звертали увагу на те, що

потрібно намагатися залучати якомога більше людей до масового спорту, що у майбутньому буде позитивно впливати на всю сферу фізичної культури і спорту.

Окрім цього, проаналізовано закон України “Про фізичну культуру і спорт”, який регулює діяльність спортивних клубів, а також низку робіт іноземних авторів, наприклад, W. Andrew Czekanski, Patti Millar та Araz Najafloo, що містять інформацію про сучасний стан розвитку та проблеми спортивних клубів в Європі.

Таким чином, ми змогли зрозуміти важливість вивчення теми спортивних клубів і їх системи.

2.1.2 Аналіз, синтез та узагальнення. За допомогою аналізу ми можемо розділити предмет дослідження на окремі частини з метою детального вивчення. Синтез, навпаки, дає можливість з’єднати ці окремі деталі в єдине ціле, щоб зрозуміти взаємозв’язок між усіма елементами. Аналіз і синтез тісно пов’язані між собою та є єдиним процесом – відображенням протилежності. Методом узагальнення було встановлено загальні властивості та ознаки предмета.

Загалом використання аналізу, синтезу та узагальнення впродовж усього процесу написання магістерської роботи, дозволило виділити основні положення, проблеми та фактори розвитку й подальшого функціонування клубної системи в Україні.

2.1.3 Порівняння та аналогії. Метод порівняння використовується з метою встановлення подібностей або відмінностей між предметами та явищами. Він вважається результативним лише при дотриманні наступних умов:

- можна порівнювати лише ті явища, які мають об’єктивні загальні риси;
- порівняння проводиться за найбільш важливими та суттєвими показниками.

Даний метод нерозривно пов’язаний з методом аналогії, який передбачає вивчення подібностей або відмінностей між досліджуваним предметом і його аналогом. На основі даних предмета-аналога і його схожості з предметом дослідження, можна зробити висновки про наявність таких само даних і в предмета дослідження.

Використовуючи ці методи в магістерській роботі, ми змогли виявити спільні та відмінні риси у процесі створення спортивних клубів і організації клубної системи в Україні та інших європейських країнах.

2.1.4 Опитування. Це метод збору даних, який базується на опитуванні людей з метою зібрати їх думки, досвід, побажання тощо. В даному дослідженні була розроблена електронна анкета, яка містила 19 питань про стан, проблеми та розвиток як клубів, так і клубної системи в Україні.

В опитуванні взяли участь засновники та керівники легкоатлетичних клубів, які функціонують на території України. Опитування проводилось у форматі анкетування, де були питання з відкритою та закритою відповіддю. Усі відповіді можна було доповнити власними думками. В опитуванні в якому взяло участь 17 експертів.

2.1.5 Математична обробка даних. Це інструментарій методів і технік для аналізу та інтерпретації зібраних даних. Ми застосовували статистичний аналіз, щоб описати дані та визначити закономірності й залежності. Це дало змогу зробити обґрунтовані висновки, базуючись на об'єктивних даних, отриманих під час опитування.

2.2 Організація дослідження

Робота включає три етапи.

На першому етапі (вересень 2023 - червень 2024) було обрано тему, потім проведено збір, аналіз та вивчення науково-методичної літератури, яка відповідає темі дослідження. Після чого сформовано мету, актуальність, практичну значущість і завдання, а також визначено об'єкт, предмет та основні методи дослідження. Упродовж цього періоду здійснювалася підготовка першого та другого розділів магістерської роботи щодо клубної системи в європейському спорті.

Другий етап (вересень 2024 - серпень 2025) передбачав проведення дослідження, щоб визначити та систематизувати проблеми і фактори, які впливають на становлення клубної системи в Україні.

Третій етап (вересень 2025 - листопад 2025) включав обробку та обговорення результатів дослідження, формулювання висновків. Також на

цьому етапі проводилась підготовка магістерської роботи до захисту, а саме перегляд, редагування та оформлення тексту згідно вимог.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ КЛУБНОЇ СИСТЕМИ В ЛЕГКІЙ АТЛЕТИЦІ НА ПРИКЛАДІ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

3.1. Особливості розвитку клубної системи в легкій атлетиці в європейських країнах

Особливості розвитку клубної системи в легкій атлетиці в європейських країнах тісно пов'язані з так званою "Європейською моделлю спорту", яка підкреслює зв'язок між масовим спортом і спортом вищих досягнень.

Легкоатлетичні клуби в Європі є фундаментом спортивної піраміди. Вони охоплюють атлетів усіх вікових груп та рівнів підготовки, від початківців і аматорів до елітних спортсменів, а також виконують важливу соціальну функцію, популяризуючи здоровий спосіб життя та фізичну активність для всіх верств населення. І саме клуби є основним місцем для виявлення, розвитку та тренування молодих талантів, забезпечуючи перехід від дитячого спорту до високих досягнень.

Клубна система зазвичай інтегрована у загальну структуру спортивного управління. Переважна більшість клубів функціонує як громадські та неприбуткові організації, які керуються членами, волонтерами та обраними керівними органами. Європейські клуби користуються певною автономією у своїй діяльності, але підпорядковуються національним федераціям з легкої атлетики та загально європейським принципам належного управління («Прозорість», «Демократичність», «Внутрішня підзвітність» та «Соціальна відповідальність») [20, 44].

Незважаючи на спільність європейських принципів, у легкій атлетиці можна виділити дві основні моделі, які різняться за пріоритетами та джерелами підтримки:

- *Соціально-орієнтована модель* (характерна для Німеччини та Скандинавських країн). Пріоритет надається мультиспортивності (клуб об'єднує кілька видів спорту) та виконанню соціальної місії в громаді. Клуби часто є великими громадськими об'єднаннями, які мають тісний

зв'язок із муніципалітетами, отримуючи від них пряму підтримку та гранти на діяльність.

- *Змагально-лігова модель* (характерна для Великої Британії та Франції). Модель фокусується на чіткій вертикалі ліг та дивізіонів. У Великій Британії існує чітка система легкоатлетичних ліг, таких як National Athletics League [47]. Клуби змагаються командами в різних легкоатлетичних дисциплінах (біг, стрибки, метання), заробляючи очки для свого клубу. Це стимулює клуби активно шукати та фінансувати кваліфікованих спортсменів і тренерів, оскільки їхній клубний статус (підвищення/пониження в дивізіоні) залежить від результату. Успішні клуби у вищих лігах легкої атлетики (особливо у Франції) стають більш привабливими для корпоративних спонсорів та місцевих органів влади, які хочуть бачити свою команду у верхніх ешелонах.

Фінансування клубів часто відбувається з різних джерел, що забезпечує їхню стійкість. Місцеві органи влади надають гранти на діяльність, оренду або використання спортивної інфраструктури, а також на організацію змагань та соціальні проєкти. Для отримання публічних грантів клуби зазвичай повинні бути неприбутковими організаціями та мати прозору фінансову звітність. Також клуби можуть залучити приватних спонсорів та фандрейзити. Але важливим одним з головних джерел доходу для більшості клубів є регулярні внески від членів клубу.

Одним із фундаментальних чинників, що сприяє розвитку клубної системи в легкій атлетиці, є гарантоване право користування інфраструктурою. На відміну від України, де інфраструктура часто є монополізованою або комерційно недоступною, у більшості країн Європейського Союзу клуби (як неприбуткові громадські організації) мають пільгове або безоплатне право користування комунальними легкоатлетичними стадіонами та манежами. Ця непряма державна підтримка є ключем до фінансової моделі клубу, оскільки знімає тягар утримання дорогої спеціалізованої бази та дозволяє спрямовувати членські внески безпосередньо на тренувальний процес та розвиток клубу.

Крім спортивної підготовки, клубна система реалізує свою вагому соціальну роль через авторитет тренера. У європейській моделі тренери

розглядаються як агенти неформальної освіти та здоров'я. Добровільна участь молоді у тренувальному процесі посилює їхній інтерес до тематики здоров'я, інтегрованої у тренування. Високий авторитет тренера дає йому змогу значно впливати на свідомість молоді, формуючи позитивну поведінку (режим сну, збалансоване харчування) та борючись із негативними явищами (вживання заборонених речовин, надмірний екранний час), які прямо перешкоджають навчанню, знижують тренувальну готовність і уповільнюють процес відновлення спортсменів.

Таким чином, клубна система в європейській легкій атлетиці є комплексною структурою, яка поєднує соціальні функції, масовий спорт та спорт вищих досягнень, автономне управління та професійний розвиток.

3.2 Аналіз організаційної моделі клубної системи в легкій атлетиці на прикладі Чеської Республіки

Чеська Республіка, як і більшість пострадянських країн, пройшла складний шлях трансформації спортивної системи, але успішно інтегрувала європейські принципи клубної діяльності. Приклад Чеської Республіки ілюструє типову європейську модель спорту. Легка атлетика, як і весь чеський спорт, організована за пірамідальною клубною структурою. Клуби є основою, що забезпечує масовий спорт і є базою для спорту вищих досягнень.

Чеська легкоатлетична асоціація (ЧЛА) є головним керуючим органом в легкій атлетиці та об'єднує легкоатлетичні клуби на території Чеської Республіки. В асоціації зареєстровано близько 78 тисяч членів у більш ніж 370 клубах. Чеська легкоатлетична асоціація є членом Всесвітньої легкої атлетики (World Athletics), а через неї — континентальної Європейської легкої атлетики (European Athletics). Найвищим органом федерації є загальні збори, до широких повноважень яких належить, серед іншого, обрання Президії ЧЛА, що є статутним органом федерації. Управління ЧЛА забезпечує секретаріат зі штаб-квартирою у Празі [49].

В структурі Чеської легкоатлетичної асоціації є 14 регіональних легкоатлетичних асоціацій, які відіграють важливу роль. До їхніх завдань

входить організація регіональних змагань, навчання та підготовка тренерів, турботу про діяльність та розвиток талановитих молодіжних формувань тощо.

На сайті Чеської легкоатлетичної асоціації зазначено [49], що членом асоціації можуть стати легкоатлетичне відділення, яке є частиною спортивного клубу і не має власного статуту та ніяк не зареєстроване, або легкоатлетичний клуб, що є самостійною юридичною особою.

Рішення про прийняття нового легкоатлетичного відділення або легкоатлетичного клубу до членів Чеської легкоатлетичної асоціації ухвалює Президія Чеської легкоатлетичної асоціації. Після прийняття до членів Чеської легкоатлетичної асоціації, легкоатлетичне відділення або легкоатлетичний клуб має: заповнити заяву на діяльність на поточний календарний рік; сплатити членський внесок, встановлений на поточний рік; надати до секретаріату список своїх членів.

Таким чином, якщо людина хоче займатися легкою атлетикою в Чехії, їй потрібно вибрати спортивний клуб, подати заяву на вступ та сплатити членський внесок, що забезпечує пряму залежність Федерації від сталості клубної бази.

Для участі у місцевих змаганнях членства в клубі достатньо, але якщо спортсмен хоче брати участь у великих офіційних чемпіонатах, які організовує Чеська легкоатлетична асоціація, то потрібна спеціальна реєстрація, яку повинен оформити клуб.

Також на офіційному сайті Чеської легкоатлетичної асоціації є перелік легкоатлетичних клубів, де зазначено назву клубу; місто, в якому він працює; ім'я тренера; контакти для зв'язку та соцмережі. Таким чином, кожен охочий має змогу обрати собі клуб та долучитися до занять легкою атлетикою. В переліку доступно 381 легкоатлетичний клуб [36].

У системі чеського спорту важливу роль відіграє Чеський спортивний союз (ČUS), який заснований у 2013 році та є найбільшою сервісною спортивною організацією, що об'єднує понад 7000 клубів і 78 національних асоціацій з різних видів спорту. Через свою розгалужену структуру, ČUS слугує важливим інструментом багатоканального фінансування громадських спортивних організацій. Згідно зі статутом [37], членами ČUS є національні

спортивні асоціації та спортивні клуби й підрозділи фізичного виховання безпосередньо зі своїми членами. Головною місією Чеського спортивного союзу є створення оптимальних умов для спортивної діяльності, яка реалізується в її основних організаційних одиницях, тобто у спортивних клубах, підрозділах фізичного виховання та національних спортивних асоціаціях. Також Чеський спортивний союз є членом НОК і допомагає забезпечувати фінансування спортивної діяльності своїх членів на всіх рівнях [38]. Це підтверджує модель багатоканального фінансування через громадські організації.

Для розвитку спорту вищих досягнень у Чехії застосовується інноваційний регіональний підхід на прикладі Крайової легкоатлетичної академії (КААО). Цей проєкт є прикладом ефективного партнерства між клубами-членами, міською владою Острави, Моравсько-Сілезьким краєм та університетами [33]. Ключові особливості КААО:

- Найважливіший принцип КААО полягає в тому, що спортсмен, отримуючи доступ до найкращої інфраструктури, залишається членом свого домашнього клубу та продовжує співпрацювати зі своїм особистим тренером. Це гарантує, що клуби вищого рівня є управляючими та бенефіціарами системи підготовки, зберігаючи первинність клубної структури.
- Академія забезпечує комплексний, цілісний підхід до атлета (віком до 26 років) через залучення професійного експертного середовища: спортивні лікарі, фізіотерапевти, нутриціологи, ментальні коучі, а також співпрацю з медичними та педагогічними факультетами університету.
- КААО об'єднує найталановитіших атлетів з усього регіону в групи. Це створює синергетичний ефект обміну досвідом та підвищує загальний рівень конкуренції, використовуючи при цьому найкращу інфраструктуру регіону.

Таким чином, чеська модель демонструє, як можна забезпечити професійну підготовку еліти та соціальну масовість без руйнування низової, громадської клубної основи.

3.3. Чинники успіху клубної системи в легкій атлетиці

Узагальнення європейської моделі дозволяє виокремити головні принципи, які є основою для сталості та ефективності клубної системи в легкій атлетиці.

1) *Правова легітимність та принцип автономії.*

Цей чинник забезпечує стабільність структури та свободу дій на низовому рівні. Клуби функціонують як автономні неприбуткові громадські об'єднання. Ця юридична форма надає клубам правовий статус для укладання договорів, залучення публічного фінансування та самостійного управління. Визнання принципу автономності спорту дозволяє клубам та національним федераціям самостійно розробляти правила (статути, регламенти), управляти змаганнями та приймати рішення без надмірного втручання державних органів.

2) *Багатоджерельне фінансування.*

Успішні клуби не покладаються на одне джерело доходу, що мінімізує фінансові ризики. Регулярні внески членів є основою доходу, що підтверджує попит на послуги клубу та його добровільну природу. Також місцеві органи влади виступають важливим фінансовим партнером, надаючи цільові гранти на виконання соціальних завдань (розвиток молоді, інклюзія, просування фізичної активності), що виходить за межі суто спортивного результату. Публічне фінансування є додатковим, а не основним, стимулюючи клуби до фінансової самодостатності та пошуку власних джерел (спонсорство, фандрейзинг).

3) *Доступ до спеціалізованої інфраструктури.*

Легка атлетика вимагає спеціалізованої бази (стадіон та манеж), доступ до якої є критичним для клубів. Замість володіння дорогою інфраструктурою, клуби мають гарантоване пільгове або безоплатне право користування комунальними легкоатлетичними стадіонами та манежами. Інфраструктура часто управляється спільно громадою та спортивними організаціями, що дозволяє ефективно використовувати об'єкти як для масового спорту, так і для тренувань елітних спортсменів.

4) *Соціальна роль тренера та волонтерство.*

Широка волонтерська участь у тренерській, адміністративній та організаційній роботі клубу є важливим джерелом безоплатного кадрового ресурсу та зміцнює зв'язок клубу з місцевою громадою. Своєю чергою, тренер виступає як агент неформальної освіти, інтегруючи знання про здоров'я, харчування та психогігієну у тренувальний процес. Ця соціально-освітня функція підвищує авторитет клубу та його легітимність для отримання публічної підтримки.

Висновки до розділу 3

Аналіз клубної системи в легкій атлетиці на прикладі країн Європейського Союзу дозволив ідентифікувати ключові організаційні, правові та фінансові чинники, що забезпечують її ефективність та сталість, а також сформувані основи для реформування української системи.

Встановлено, що європейська клубна система є фундаментом спортивної піраміди, забезпечуючи зв'язок між масовим спортом та спортом вищих досягнень. Переважна більшість легкоатлетичних клубів функціонує як автономні, неприбуткові громадські організації які мають правову легітимність для самоврядування, укладання договорів та отримання публічного фінансування.

У легкій атлетиці виділяються дві основні моделі: соціально-орієнтована (Німеччина, Скандинавія), де пріоритет надається мультиспортивності та соціальній місії клубу, та змагально-лігова (Велика Британія, Франція), що фокусується на чіткій вертикалі ліг та змагальному результаті для залучення комерційних коштів.

Стійкість клубів забезпечується багатоканальним фінансуванням, де членські внески є основою, а муніципальні гранти або субсидії виступають як додаткове фінансування за виконання соціальних функцій. Життєво важливим чинником є гарантоване пільгове або безоплатне право користування комунальною інфраструктурою, що знімає з клубів тягар утримання дорогої спеціалізованої бази.

На основі аналізу виокремлено ключові чинники успіху: правова автономія, багато джерельне фінансування, гарантований доступ до інфраструктури та волонтерство. Впровадження цих чинників є необхідною умовою для створення сталої клубної системи в Україні.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ КЛУБНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНСЬКІЙ ЛЕГКІЙ АТЛЕТИЦІ

4.1. Аналіз сучасного стану клубної системи в легкій атлетиці України

В Україні в легкій атлетиці домінує радянська система, яка базується на дитячо-юнацьких спортивних школах та школах вищої спортивної майстерності. Натомість клубна система також формується, орієнтована переважно на масовий спорт.

Аналіз емпіричних даних, отриманих від 16 засновників та керівників легкоатлетичних клубів, дозволяє діагностувати сучасний стан системи як децентралізований, ініційований "знизу" та орієнтований на масовий спорт, з високою залежністю від індивідуальної ініціативи засновників або керівників.

Майже 60% опитаних клубів функціонують у неформальних правових формах: фізична особа-підприємець (ФОП) або ж взагалі не мають юридичної особи. Більшість клубів обирають найпростіші та найгнучкіші форми для своєї поточної діяльності, а не ту форму, яку вимагає держава для довгострокового розвитку та публічного партнерства, а саме - громадська організація (ГО) (Таблиця 4.1). Це є прямою перешкодою для доступу до державного чи муніципального фінансування та грантів, оскільки такі форми підтримки зазвичай надаються виключно неприбутковим ГО.

Таблиця 4.1

Юридичний статус легкоатлетичних клубів в Україні

Правова форма	Кількість клубів	Частка у відсотках
Громадська організація (ГО)	6	37.5%
Фізична особа-підприємець (ФОП)	5	31.25%
Офіційно не зареєстровані	4	25%
Складно відповісти	1	6.25%

Переважна більшість клубів (81%) управляється однією або двома особами. Лише 18.75% клубів залучають до організаційної роботи трьох і більше осіб. Це підкреслює критичну залежність від засновника або керівника та брак професійних управлінських кадрів, що гальмує масштабування. Також лише 44% клубів використовують волонтерську допомогу. Волонтери виконують здебільшого завдання пов'язані з комунікацією, адміністративною допомогою, організацією змагань та тренувань). Це демонструє, що, на відміну від європейських клубів, в Україні культура спортивного волонтерства ще не так широко інтегрована в життєдіяльність клубу.

Клубна система в Україні наразі виконує функцію масового спорту для дорослого населення. Адже абсолютно домінуючою цільовою групою є чоловіки та жінки від 35 до 50 років. Частка клубів, які працюють з цією групою (35-50 років) становить 94%, а частка клубів, які працюють з аудиторією 35+ (включно з 50+), становить 87.5%. Натомість лише 4 клуби, а це 25% опитаних респондентів, працюють із дітьми та підлітками до 18 років (рис 4.1). Роль клубів як системного елементу підготовки спортивного резерву є мінімальною, що підтверджує конфлікт існуючої державної моделі та клубної ініціативи.

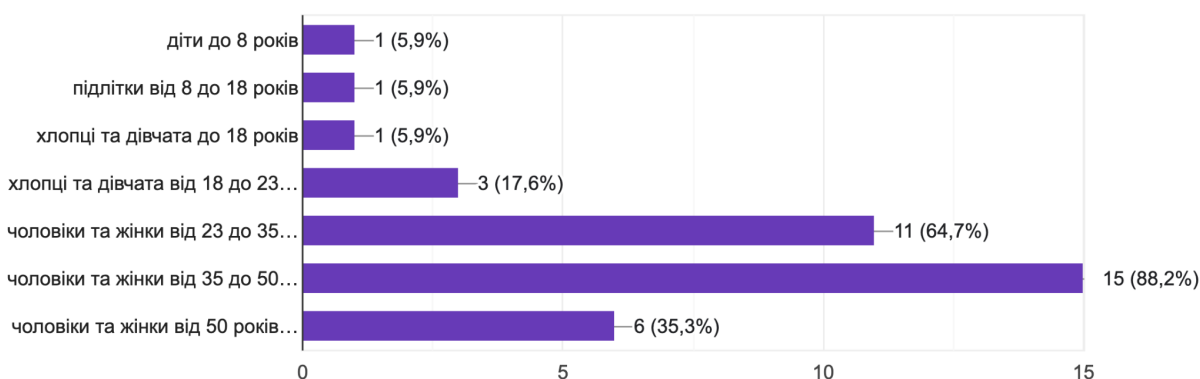


Рис. 4.1 Розподіл цільової аудиторії, яка відвідує клуб

Членські внески учасників клубу є основним джерелом доходу для 81% клубів. Така монозалежність робить клуби вкрай вразливими до зовнішніх чинників, наприклад, воєнних дій, економічної кризи чи сезонних коливань

попиту, оскільки будь-яке скорочення клієнтської бази прямо загрожує існуванню клубу. Зовнішнє фінансування, яке є ключовим для стабільності та розвитку в Європі, в українських клубах практично відсутнє. Спонсорська підтримка присутня лише у 5 клубів, а це 31%. Але ці випадки часто є ситуативними, наприклад, підтримка партнерів для участі у змаганнях або фандрейзинг на платформі Patreon, а не результатом довгострокових спонсорських контрактів. Це прямо корелює з низьким рівнем інституціоналізації (ФОП, незареєстровані клуби), оскільки корпоративний сектор та меценати надають перевагу співпраці з громадськими організаціями з метою соціальної відповідальності.

Таким чином, фінансова модель клубів є вкрай вразливою та великою мірою залежить від попиту клієнтів (членів клубу). Це доводить, що чинник багатоканального фінансування, який є ключовим для європейських клубів, в Україні майже не реалізований через правові та адміністративні бар'єри.

Аналіз взаємодії легкоатлетичних клубів з Федерацією легкої атлетики України (ФЛАУ) вказує на те, що співпраця є вузькоспеціалізованою та формальною, а саме основна форма співпраці, згадана клубами, це участь у змаганнях під егідою ФЛАУ. Це свідчить про те, що для клубів Федерація є передусім "регулятором", який надає правовий доступ до змагань, а не "партнером" у розвитку. Слабкість цієї взаємодії в Україні є значною перешкодою для переходу до клубної системи.

Керівники клубів визначили, що основна цінність їхньої моделі полягає не у спортивних результатах еліти, а у якості послуг, орієнтації на клієнта та гнучкості. На відміну від типової державної моделі (ДЮСШ/ШВСМ), яка орієнтована на досягнення результатів, клуби пропонують індивідуальний підхід тренера до учнів. Клубна модель забезпечує гнучкість у тренувальних планах, графіках та виборі дисциплін. Українські клуби слідуєть соціально-орієнтованій моделі, яка є основою європейського спорту. Вони заповнюють нішу, яку не покриває державна система, що сфокусована на підготовці спортсменів високого рівня. Клуби створюють сильну спільноту та позатренувальну активність, що притягує аудиторію різного віку. Також клуби

цінують автономію у виборі змагань та відсутність контролю/тиску з боку адміністративних органів.

4.2. Чинники, що гальмують розвиток клубної системи в Україні

Аналіз відповідей керівників легкоатлетичних клубів щодо критичних проблем, що гальмують розвиток їхньої діяльності (за 5-бальною шкалою, де 5 – найгостріша проблема), дозволив чітко діагностувати та проранжувати ключові чинники-гальма.

Таблиця 4.2

Ранжування критичних чинників розвитку легкоатлетичних клубів в Україні

Місце	Проблема	Сума оцінок	Середній бал
1	Вплив воєнних дій (безпека, міграція, руйнування)	65	3.82
2	Недостатнє фінансування (незалежно від джерела)	52	3.06
3	Проблеми з доступом до інфраструктури (стадіони, манежі)	49	2.88
4	Кадрова проблема (нестача кваліфікованих тренерів/менеджерів)	44	2.59
5	Законодавчі бар'єри для залучення спонсорства/меценатства	32	1.88
6	Надмірне державне регулювання / Бюрократія	31	1.82
7	Конкуренція з боку ДЮСШ/ШВСМ	30	1.76

Перші три чинники отримали бали, значно вищі за нейтральне значення і є значними перешкодами для стабільного функціонування клубів (таблиця 4.2):

1) *Вплив воєнних дій* - це найгостріша проблема і критичний зовнішній чинник. Високий бал відображає прямий ризик для безпеки, необхідність релокації, втрату інфраструктури та міграцію значної кількості членів клубу. Цей чинник є неконтрольованим і першочергово вимагає забезпечення безпеки та адаптивних рішень, наприклад, підтримка онлайн-формату тренувань.

2) *Недостатнє фінансування* - це критичний економічний чинник. Його високий пріоритет підтверджує висновки розділу 4.1 про вразливість монозалежної фінансової моделі, а саме залежність від членських внесків. Нестача коштів унеможлиблює: оплату оренди, залучення кваліфікованих тренерів на конкурентну заробітну плату та інвестиції у розвиток.

3) *Проблеми з доступом до інфраструктури*. Цей чинник є ключовим структурним бар'єром для легкої атлетики, яка є інфраструктурно-залежним видом спорту. Висока оцінка підтверджує існування монополії держави або приватних власників на спеціалізовані об'єкти (стадіони, манежі).

Якщо говорити про інші чинники, які впливають на розвиток клубу, і є не менш важливими, то це:

4) *Кадрова проблема*. Нестача кваліфікованих тренерів та менеджерських кадрів, враховуючи, що 76.5% клубів управляються 1-2 особами) є операційним чинником. Це обмежує здатність клубів до масштабування та професіоналізації управління.

5) *Законодавчі бар'єри та надмірне державне регулювання*. Низьке ранжування законодавчих бар'єрів (№5) та державного регулювання/бюрократії (№6) свідчить про те, що на тлі воєнних та фінансових проблем, бюрократія не є найбільшим пріоритетом, а також про те, що більшість клубів, які не є громадськими організаціями, не мають досвіду роботи з великими спонсорами та грантами і зосереджені на виживанні, а не на стратегічному фандрейзингу.

6) *Конкуренція з боку ДЮСШ/ШВСМ*. Цей чинник визнаний найменш актуальним. Це підтверджує, що клуби та державні школи працюють із різними аудиторіями: клуби успішно зайняли нішу дорослого масового спорту, де пряма

конкуренція з ДЮСШ, мінімальна. Усі опитані клуби зазначили, що не відчують конкуренції з боку ДЮСШ/ШВСМ.

Результати ранжування чинників чітко вказують на структурні проблеми, які необхідно вирішити шляхом впровадження європейського досвіду. Проблема фінансування та доступу до інфраструктури є прямим наслідком відсутності в Україні багатоканального фінансування та гарантованого доступу до інфраструктури – двох ключових стовпів європейської клубної моделі.

4.3. Напрямки вдосконалення клубної системи в легкій атлетиці України

Вдосконалення клубної системи потребує системного підходу, спрямованого на інституціоналізацію клубів, диверсифікацію фінансування та усунення структурних бар'єрів.

Для того, щоб підвищити інституціоналізацію клубів та відкрити доступ до зовнішніх фінансових ресурсів варто на законодавчому рівні закріпити пріоритет неприбуткових громадських організацій (ГО) у сфері масового спорту та підготовки спортивного резерву, визнавши їх основною ланкою розвитку легкої атлетики та спростити процедури реєстрації ГО для спортивних ініціатив та надання консультаційної підтримки ФОП і незареєстрованим клубам щодо переоформлення на громадську організацію.

Для того, щоб стимулювати меценатство та спонсорство, можна розглянути варіант з внесенням змін до податкового законодавства, що передбачають податкові пільги або часткове зменшення податкового навантаження для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, які надають цільову фінансову або матеріальну підтримку спортивним клубам, як неприбутковим громадським організаціям. На мою думку, це створить необхідний економічний стимул для бізнесу, щоб інвестувати у клубну систему.

Спільно з ФЛАУ та спортивними ЗВО розробити цільові програми підвищення кваліфікації для керівників та тренерів клубів. Програми повинні бути сфокусовані на управлінських компетенціях, таких як менеджмент неприбуткових організацій, фандрейзинг та маркетинг. Це допоможе керівникам

клубів подолати кадрову проблему та ефективно використовувати правові можливості, наприклад, подавати заявки на гранти.

Розробити на рівні місцевої влади, спільно з регіональними відділеннями ФЛАУ, прозорі та цільові грантові програми для клубів-ГО. Гранти повинні надаватися не за спортивні результати еліти, а за виконання соціальної функції: робота з дітьми та молоддю, залучення широких верств населення та інклюзивні програми. Це дозволить клубам отримати дохід, незалежний від членських внесків.

Висновки до розділу 4

Аналіз сучасного стану та діагностика чинників, що гальмують розвиток клубної системи в легкій атлетиці України, дозволили чітко сформулювати ключові структурні бар'єри та розробити рекомендації для її вдосконалення клубної системи в легкій атлетиці в Україні.

Встановлено, що українська клубна система є децентралізованою ініціативою, орієнтованою на масовий спорт. Критичним є низький рівень інституціоналізації: близько 60% клубів функціонують у неформальних правових формах (ФОП або незареєстровані). Це є прямою перешкодою для доступу до публічного фінансування та грантів, що є основою європейської моделі.

Фінансова модель клубів є монозалежною (81% доходів від членських внесків та оплати за надання послуг), що робить їх вкрай вразливими до зовнішніх криз. Жоден клуб не отримує систематичної грантової підтримки від держави чи міста. Це підтверджує відсутність соціального контракту між клубами та місцевою владою та нереалізованість принципу багатоканального фінансування, що є ключовим для європейських країн.

Шляхом ранжування проблем діагностовано три найгостріші бар'єри: військовий стан в Україні, недостатнє фінансування та проблеми з доступом до інфраструктури.

Взаємодія з ФЛАУ має формальний характер (переважно участь у змаганнях) і не виконує функцію стратегічного партнерства, методичної чи інфраструктурної координації, що є обов'язковим у європейській практиці.

Для подолання діагностованих бар'єрів розроблено рекомендації, спрямовані на:

- закріплення пріоритету клубів-ГО та стимулювання спонсорства через податкові пільги;
- впровадження механізмів муніципальних грантів за реалізацію соціальних функцій;
- запровадження пільгового або безоплатного доступу до комунальних легкоатлетичних об'єктів для клубів-ГО.

РОЗДІЛ 5

АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведене дослідження дозволило проаналізувати теоретичні основи та емпіричні дані щодо функціонування клубної системи в легкій атлетиці, а також діагностувати ключові структурні бар'єри в Україні.

Аналіз європейського досвіду підтвердив, що успішна клубна система базується на трьох ключових, взаємопов'язаних чинниках:

1. Клуби функціонують як автономні неприбуткові громадські організації (ГО), що забезпечує їм правовий статус для самоврядування та доступу до публічних ресурсів.
2. Фінансова стійкість базується на диверсифікації джерел (членські внески + муніципальні гранти за соціальну функцію + спонсорство).
3. Клуби мають пільгове або безоплатне право користування комунальними легкоатлетичними об'єктами, що є критично важливим для легкої атлетики.

Проведене дослідження виявило, що клубна система в Україні є неінституціоналізованою ініціативою, що перебуває у стані критичної вразливості, а саме:

- Близько 60% клубів функціонують у неформальних правових формах (ФОП або незареєстровані). Це є прямою причиною відсутності публічного фінансування.
- Понад 81% клубів залежать від членських внесків, а підтримка від міста чи грантів практично відсутня. Це підтверджує неефективність чинника багатоканального фінансування.
- Три найгостріші структурні бар'єри (після впливу воєнних дій): недостатнє фінансування, проблеми з доступом до інфраструктури та кадрова проблема. Ці проблеми є прямою протилежністю чинникам успіху в ЄС.
- Взаємодія з ФЛАУ є формальною і не виконує функцію стратегічного партнерства, що гальмує системну підтримку клубів.

Таким чином, формування ефективної клубної системи в українській легкій атлетиці вимагає відмови від адміністративно-централізованої моделі та переходу до партнерської моделі, де держава та місцева влада виступають не як контролери, а як фінансові та інфраструктурні партнери автономних громадських клубів.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено наукові дані щодо сутності клубної системи. Встановлено, що спортивний клуб є ключовою первинною ланкою в організації спорту. На противагу поширеному в Україні сприйняттю клубу як комерційного проєкту, в Європі клуб є неприбутковою громадською організацією, що забезпечує масовість, соціальну інтеграцію та підживлення спорту вищих досягнень. Успішне функціонування клубної системи базується на принципах самоврядування, автономії та демократичних засадах ухвалення рішень.
2. Проаналізовано особливості організації клубної системи в легкій атлетиці на прикладі країн ЄС. Систематизовано ключові чинники успіху, які є універсальними: правова автономія клубів-ГО, фінансування за рахунок різних джерел (членські внески, муніципальні гранти, спонсорство), гарантований пільговий доступ до комунальної інфраструктури.
3. Визначено стан розвитку та систематизовано проблеми, що гальмують розвиток клубної системи в Україні. Проведене анкетування показало, що клубна система є неінституціоналізованою ініціативою, орієнтованою на масовий спорт, яка критично залежить від індивідуальної ініціативи засновників-керівників.
4. Діагностовано основні бар'єри, які протистоять європейському вектору: 1) близько 60% клубів функціонують у неформальних правових формах (ФОП, незареєстровані), що є прямою перешкодою для отримання публічного фінансування; 2) 81% клубів залежать від членських внесків та оплат за послуги, інші джерела фінансування практично відсутні.
5. Виділено три найгостріші проблеми (після впливу воєнних дій) – недостатнє фінансування (x сер.=3.06), проблеми з доступом до інфраструктури (x сер.=2.88) та кадрова проблема (x сер.=2.59).
6. Окреслено подальші шляхи вдосконалення клубної системи. Для подолання структурних бар'єрів необхідно: закріпити пріоритет за

клубами-ГО; впровадити податкові стимули для спонсорів; пропонувати муніципальні гранти (за реалізацію соціальних функцій); запровадити пільговий або безоплатний доступ до комунальних легкоатлетичних об'єктів для клубів-ГО.

Узагальнені результати дослідження можуть бути використані Федерацією легкої атлетики України та органами місцевого самоврядування для розробки стратегічних рішень, спрямованих на інституціоналізацію клубного руху та його перехід до ефективної, соціально-орієнтованої європейської моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анікєєв Д. М. Проблеми формування здорового способу життя студентської молоді. *НУФВСУ*. URL: <https://sportpedagogy.org.ua/html/journal/2009-02/09admlsy.pdf>.
2. Аніканов І. В., Кокотєєва А. С., Небож І. В. Системний аналіз організаційно-правових форм діяльності спортивних клубів. *Фізичне виховання та спорт*. 2023. № 3. С. 32–37.
3. Аніканов І. В., Долинський Б.Т., Дразіна (Долгієр) Є.В., Погорелова О.О. Сучасні тенденції оптимізації діяльності спортивних клубів / *Olympicus*. 2023. № 3. С. 3–8. URL: <https://doi.org/10.24195/olympicus/2023-3.1> (дата звернення: 30.11.2025).
4. Автономія спорту | EU Sport. *EU Sport*. URL: <https://eusport.org.ua/2023/04/autonomy/> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Бадрак Т., Гордієнко Н., Субота В. Теоретичний аналіз сучасних форм організації позааудиторної роботи з фізичного виховання. *Фізична активність, здоров'я і спорт*. 2025. № 1. С. 65–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2221-1217-2025-1-09> (дата звернення: 30.11.2025).
6. Бондарець Є. М. Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні: проектноорієнтований підхід : Дисертація. Дніпро, 2024. URL: https://old.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/academic_board/spets-al-zovan-vchen-for-the-sake-of/Дисертація%20Бондарець%20Є.М..pdf.
7. Борисова О., Петрушевський Є. Система організації –управління спортом в Україні: проблеми,перспективи. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 2. URL: <https://www.journalsofznu.zp.ua/index.php/sport/article/view/803/763>.
8. Волік С. В., Мулик В. В. (2013). Аналіз функціонування професійних футбольних клубів. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт*, (112(4)), 67–69. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPN_2013_112\(4\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPN_2013_112(4)_16)>.

9. Гусаров В. В., Стасюк А. О. Клуб як один з базових структурних елементів спортивної системи. *OLYMPICUS*. 2025. № 1. URL: <https://doi.org/10.24195/olympicus/2025-1.8>.
10. Данилюк І. Що таке клубна система? | Skate Ukraine. *Skate Ukraine*. URL: https://skateukraine.org/post/2020/club_system/?lang=ua (дата звернення: 30.11.2025).
11. Данилюк І. Чому спортклуби ЄС – громадські організації? | EU Sport. *EU Sport*. URL: <https://eusport.org.ua/2022/07/nonprofits/> (дата звернення: 30.11.2025).
12. Данилюк І. Як радянська система ДЮСШ знищує український спорт? | EU Sport. *EU Sport*. URL: <https://eusport.org.ua/2023/05/dussh/> (дата звернення: 30.11.2025).
13. Діхтяр О. А., Кропивницька Т. А. Принципи належного врядування в спорті (на прикладі Федерації легкої атлетики України). *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту*. 2023. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c711bd6b-e2ac-4e57-a4a7-a19f9302a121/content>.
14. Дроздова І., Оришко С., Лемешко О. Перспективи розвитку дитячо-юнацького спорту в Україні. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2021. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a20e6d1c-87a8-4b47-a8a2-19cc0d64ac86/content>.
15. Дрюков О. В. Загальна характеристика і оцінка стану закону України «про фізичну культуру і спорт». *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2018. № 11.
16. Журба М. А. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. *Актуальні проблеми держави і права*. 2017. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cf58664a-4a17-4661-9bc0-ae5fb22ccad3/content>.
17. Калита Л. В., Приймак М. М. Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту: стратегічні завдання та шляхи їх реалізації. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. 2025. № 39. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1605/1501>.

18. Корольчук Б. В. Організаційно-методичні підходи до побудови тренувальних занять дітей молодшого шкільного віку у спортивному клубі з плавання : Дисертація. Київ, 2023. 250 с. URL: <https://uni-sport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/diss_korolchuk_b.v._1.pdf>.
19. Костенко Є. В. Організація діяльності спортивних клубів (на прикладі футболу). Київ : НУФВСУ, 2022. 87 с.
20. Кропивницька Т.А., Іваницька І.С. Передумови реалізації принципів належного врядування в діяльності спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту. Матеріали Міжнародної конференції молодих вчених «Молодь та Олімпійський рух». Київ. 2021. С. 29 – 30. [Інтернет]. Доступно: https://unisport.com.ua/sites/default/files/konferencya/molod_xiv_zbirnyk_traven_2021.pdf#page=30.
21. Кропивницька Т., Макаренко О. Європейська модель спорту: концептуальні засади та принципи функціонування. Sport Science Spectrum. 2025; 3: 45–52 DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-3-7>
22. Лисенко І. Клубна система чи система клубної роботи у спорті: термінологічна точність як передумова ефективного управління. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1db231cd-56f6-4d56-87b2-a4c2fcc5d1d3/content>.
23. Лопаткін К. В. (2024). Механізми реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту [Магістерська робота]. Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т.
24. Люльчак С. Роль громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування в державному управлінні у сфері фізичної культури та спорту. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/e-democracy/e-democracy2017/%20paper/viewFile/3449/2906> (дата звернення: 30.11.2025).
25. Організація та методика спортивно-масової роботи: навч. посібник / уклад.: Цибульська В. В., Безверхня Г. В. Умань : ВПЦ «Візаві», 2014. 220 с.
26. Офіційний вебсайт Європейської Комісії, Генеральний директорат з питань освіти, молоді, спорту та культури. URL: <https://sport.ec.europa.eu/> (Дата звернення: 07.12.2025).

27. Павленко О. Клубна форма організації занять у розвитку студентського спорту. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2017. № 4. С. 78–85.
28. Передерій А., Пітин М., Мельник М. Спортивний клуб як базова ланка студентського спорту України. *Фізична активність, здоров'я і спорт*. 2015. URL: [https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/fazis/article/view/386](https://sportsscience.ldufk.edu.ua/index.php/fazis/article/view/386).
29. Про Основні напрями зовнішньої політики України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3360-12#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
30. Про фізичну культуру і спорт. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Tex> (дата звернення: 30.11.2025).
31. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 03.12.2025).
32. Шмаренкова Н. Спортивні клуби як засіб залучення населення до рухової активності. (2024). *Věda a perspektivy*, 4(35). [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-355-370](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-355-370).
33. About the KAAO. *Krajská Atletická Akademie Ostrava*. URL: <https://www.kaao.cz/en/about-us/> (date of access: 02.12.2025).
34. Araz Najafloo, Sport Club Management, *J. Hum. Ins.* 2019; 3(3): 182-188, DOI: 10.22034/jhi.2019.80909.
35. Bondarenko V., Kornosenko O., Serhieiev M. Regulation of physical culture and sport: analysis of the field of research. *Pedagogical Sciences*. 2024. No. 1. P. 27–33. URL: <https://doi.org/10.33989/2524-2474.2024.1.308710> (date of access: 30.11.2025).
36. Český atletický svaz :: Adresář oddílů. *Český atletický svaz :: Kalendář akcí*. URL: <https://online.atletika.cz/clenska-sekce/oddily/adresar-oddilu/> (date of access: 02.12.2025).

37. Česká unie sportu. *Česká unie sportu*. URL: <https://www.cuscz.cz/o-nas/co-je-cus.html> (date of access: 02.12.2025).
38. Česká unie sportu. *Česká unie sportu*. URL: <https://www.cuscz.cz/o-nas/stanovy-a-smernice.html> (date of access: 02.12.2025).
39. Czekanski W. A., Lower L. Collegiate sport club structure and function. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*. 2018. Vol. 11, no. 2. P. 231–245. URL: <https://doi.org/10.1080/2159676x.2018.1433711> (date of access: 30.11.2025).
40. Historic milestone: United Nations recognises autonomy of sport - Olympic News. *Olympics.com*. URL: <https://www.olympics.com/ioc/news/historic-milestone-united-nations-recognises-autonomy-of-sport> (date of access: 30.11.2025).
41. Houlihan B., Andersen S. A., Ronglan L. T. *Managing Elite Sport Systems: Research and Practice*. Taylor & Francis Group, 2016. 216 p.
42. Introduction / R. Hoekman et al. *Sport clubs in europe*. Cham, 2015. P. 1–5. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-17635-2_1 (date of access: 30.11.2025).
43. Jean-Loup Chappelet. *Autonomy of sport in Europe*. F-67075 Strasbourg Cedex : Council of Europe Publishing. URL: <https://rm.coe.int/autonomy-of-sport-in-europe/168073499f>.
44. Johansen CF. Sports Governance Observer. 2019. [Интернет]. Доступно: https://www.playthegame.org/media/9450784/SGO-2019_ChristinaFriis-Johansen-131019_final.pdf.
45. Kokko S. Sports clubs as settings for health promotion: Fundamentals and an overview to research. *Scandinavian Journal of Public Health*. 2014. Vol. 42, no. 15_suppl. P. 60–65. URL: <https://doi.org/10.1177/1403494814545105> (date of access: 30.11.2025).
46. Millar P., Clutterbuck R., Doherty A. Understanding the adoption of long-term athlete development in one community sport club. *Managing Sport and Leisure*. 2020. Vol. 25, no. 4. P. 259–274. URL: <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1713197> (date of access: 30.11.2025).

47. National Athletics League – Part of the Vinco network of websites. *National Athletics League – Part of the Vinco network of websites*. URL: <https://www.nationalathleticsleague.org.uk/> (date of access: 02.12.2025).
48. National Benchmarking as a Support System for Clinical Governance / C. E. Bucknall et al. *Journal of the Royal College of Physicians of London*. 2000. Vol. 34, no. 1. P. 52–56. URL: [https://doi.org/10.1016/s0035-8819\(25\)01602-2](https://doi.org/10.1016/s0035-8819(25)01602-2) (date of access: 30.11.2025).
49. O nás | Atletika.cz. *Atletika.cz*. URL: <https://www.atletika.cz/organizace/o-nas/> (date of access: 02.12.2025).
50. Seippel Ø., Belbo J. S. Sport clubs, policy networks, and local politics. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2021. Vol. 13, no. 3. P. 479–499. URL: <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1898441> (date of access: 30.11.2025).
51. Veritov O. I., Voronkova T. V., Maier O. O. Organization of work of sports clubs as a sports discipline. *Physical education and Sports*. 2024. No. 3. P. 70–75. URL: <https://doi.org/10.26661/2663-5925-2024-3-08> (date of access: 30.11.2025).

ДОДАТКИ

Запитання Відповіді 17 Налаштування

Організація клубної системи в легкій атлетиці (клуби)

Вітаю! Мене звати **Ольга Діхтяр**, студентка Національного університету фізичного виховання і спорту України. Проводжу дослідження в рамках магістерської роботи на тему «**Організація клубної системи в легкій атлетиці**».

Мета цього опитування – отримати об'єктивні та практичні дані про реальний стан, організаційну структуру та ключові виклики, з якими стикаються клуби з легкої атлетики в Україні.

Ваш досвід та знання є критично важливими для обґрунтування необхідних реформ та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної клубної моделі в Україні.

Зібрані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу. Хоча ми просимо вказати ваше ім'я та назву клубу для уникнення дублювання відповідей та якісної систематизації, ваші персональні відповіді не будуть публічно оприлюднені.

Проходження анкети займе приблизно 10–15 хвилин вашого часу.

У випадку додаткових питань, можна звертатися на пошту dihtarola4@gmail.com

Дуже дякую!

Зазначте ваше ім'я, прізвище та посаду в клубі

Текст запитання з короткими відповідями

Яка назва вашого клубу?

Яка назва вашого клубу?

Текст запитання з короткими відповідями

Скільки активних членів відвідує ваш клуб?

- до 20 осіб
- від 20 до 50 осіб
- від 50 до 100 осіб
- більше 100 осіб

⋮

Яка аудиторія відвідує ваш клуб? (можна обрати декілька варіантів відповіді)

- діти до 8 років
- підлітки від 8 до 18 років
- хлопці та дівчата до 18 років
- хлопці та дівчата від 18 до 23 років
- чоловіки та жінки від 23 до 35 років
- чоловіки та жінки від 35 до 50 років

Скільки активних членів відвідує ваш клуб?

- до 20 осіб
- від 20 до 50 осіб
- від 50 до 100 осіб
- більше 100 осіб



Яка аудиторія відвідує ваш клуб? (можна обрати декілька варіантів відповіді)

- діти до 8 років
- підлітки від 8 до 18 років
- хлопці та дівчата до 18 років
- хлопці та дівчата від 18 до 23 років
- чоловіки та жінки від 23 до 35 років
- чоловіки та жінки від 35 до 50 років
- чоловіки та жінки від 50 років та старше
- Інше: _____

Скільки людей задіяні в організаційній роботі клубу?

одна особа

дві особи

три особи

Інше: _____

Чи є люди, які допомагають в організаційній роботі, на волонтерських засадах?

так

ні

⋮

Якщо відповідь на попереднє питання так, то які задачі вони, зазвичай, виконують?

адміністративна допомога

організація тренувань

організація змагань

SMM/Комунікація

фандрайзинг/пошук партнерів

С

Яка правова форма вашого клубу?

- громадська організація (ГО)
- фізична особа підприємець (ФОП)
- товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
- клуб офіційно не зареєстрований
- Інше: _____

⋮

Які основні джерела фінансування вашого клубу?

- членські внески учасників клубу
- підтримка від держави
- підтримка від міста\району
- грантова підтримка
- спонсорська підтримка
- Інше: _____

Чи взаємодіє ваш клуб з Федерацією легкої атлетики України (ФЛАУ)?

- так
- ні
- складно відповісти

⋮

Якщо відповідь на попереднє питання так, то в чому саме заключається ваша взаємодія з ФЛАУ?

- ваші спортсмени є членами ФЛАУ
- участь ваших спортсменів у змаганнях під егідою ФЛАУ
- фінансова/грантова підтримка від ФЛАУ
- методична допомога від ФЛАУ
- Інше: _____

Які, на вашу думку, ключові переваги занять легкою атлетикою в спортивному клубі, порівняно з ДЮСШ/ШВСМ?

- доступ до стадіону чи манежу
- наявність якісного спортивного інвентарю

Які елементи європейської клубної системи, ви вважаєте найбільш важливими для впровадження в Україні?

- доступність спортивних споруд
- грантова підтримка
- спонсорська підтримка
- система членста
- автономія клубів
- розвиток масового спорту
- Інше: _____

...

Оцініть найбільш критичні проблеми, що гальмують розвиток вашого клубу.

(5 – найгостріша проблема, 1 – найменш гостра)

	1	2	3	4	5
Недостатнє фі...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проблеми з д...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кадрова проб...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вплив воєнни...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Законодавчі б...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Конкуренція з ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Надмірне дер...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

