

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ  
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт  
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Конопелька Іллі Ярославовича

Науковий керівник: Тімашева О.В.,  
доцент кафедри менеджменту і економіки  
спорту, кандидат наук з фізичного  
виховання і спорту, доцент

Рецензент: Білецька В.В.,  
кандидат наук з фізичного виховання і  
спорту, доцент, завідувач кафедри спорту  
та фітнесу КСУБГ

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол №4 від 14.11.2025р.)  
Завідувач кафедри: Харчук Т.В.,  
доктор економічних наук, професор

---

(підпис)

Київ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	6
1.1. Поняття, сутність і роль стратегії в управлінні спортивною організацією .....	6
1.2 Основні підходи і моделі стратегічного управління .....	9
1.2.1. Класичні підходи до стратегічного управління .....	9
1.2.2. Сучасні підходи та еволюція стратегічного менеджменту .....	11
1.2.3. Моделі стратегічного управління у спортивних організаціях .....	13
1.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища спортивної організації як основа стратегії .....	17
1.3.1. Теоретико-методичні основи аналізу середовища в стратегічному управлінні .....	17
1.3.2. Аналіз зовнішнього середовища спортивної організації .....	19
1.3.3. Аналіз внутрішнього середовища спортивної організації .....	22
1.3.4. SWOT-аналіз як інтеграційний інструмент стратегічного діагностування .....	24
1.3.5. Використання результатів аналізу середовища для формування стратегії розвитку спортивної організації .....	27
1.4 Сучасні тренди та виклики для стратегій розвитку спортивних організацій .....	30
1.4.1. Цифровізація та діджитал-трансформація спорту .....	30
1.4.2. Соціальна відповідальність і сталий розвиток у спортивному менеджменті .....	31
1.4.3. Глобалізація, міжнародна конкуренція та партнерства у розвитку спортивних організацій .....	33
1.4.4. Виклики стратегічного управління: кризи, війни, зміни споживацьких очікувань .....	34
1.5. Методичні аспекти розроблення стратегії для спортивної організації .	37
1.5.1. Процес стратегічного управління спортивною організацією .....	37
1.5.2. Інструменти стратегічного управління у спортивних організаціях	39
1.5.3. Критерії оцінки стратегічної ефективності у спорті .....	40
1.5.4. Адаптація стратегічних моделей до специфіки спортивної організації .....	42

Висновки до розділу 1 .....	43
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	46
2.1. Методи дослідження.....	46
2.1.1 Аналіз наукових джерел.....	46
2.1.2 Соціологічне опитування .....	46
2.1.3. Анкетування серед працівників спортивної організації .....	46
2.1.4. Статистичні та математичні методи .....	47
2.1.5. Порівняльний аналіз .....	47
2.2. Організація дослідження .....	47
2.2.1. Підготовчий етап .....	47
2.2.2 Етап опитування.....	47
2.2.3. Етап обробки та аналізу даних .....	47
2.2.4. Практична частина.....	48
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ, ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА БАЗІ ТСК «АСТРА».....	49
3.1. Оброблення результатів анкетування працівників.....	49
3.2. Оброблення результатів анкетування споживачів послуг.....	54
3.3. Аналіз та дослідження стратегії організації (ТСК Астра).....	60
3.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку спортивної організації (ТСК «Астра»).....	64
Висновки до розділу 3 .....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74
ДОДАТКИ.....	78
Додаток 1.....	78
Додаток 2.....	80
Додаток 3.....	82
Додаток 4.....	84

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування спортивної сфери характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкового середовища та зростаючими вимогами до ефективності управління. У цих умовах особливої актуальності набуває питання формування дієвої стратегії розвитку спортивної організації, що дозволяє забезпечити її конкурентоспроможність, стабільність та соціальну значущість. Розвиток спортивних організацій в Україні відбувається на тлі трансформаційних процесів у соціально-економічній, правовій та культурній сферах. Тому стратегічне управління у спорті повинно спиратися на системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, сучасні методики стратегічного планування та інструменти менеджменту, адаптовані до специфіки спортивної діяльності.

**Актуальність роботи.** У сучасному суспільстві спорт виконує важливу соціальну, економічну та культурну функції. Спортивні організації, як ключові суб'єкти спортивної індустрії, стикаються з викликами динамічного середовища, глобалізації, високої конкуренції та зростання вимог до якості послуг. Успішне функціонування таких організацій залежить від наявності чітко визначеної стратегії розвитку, яка сприяє не лише досягненню їхніх цілей, але й забезпеченню стійкості у довгостроковій перспективі. Відсутність стратегічного підходу до управління часто призводить до зниження ефективності, що обумовлює необхідність комплексного наукового дослідження формування стратегій розвитку.

**Мета дослідження:** розробка теоретично-методичних основ і практичних рекомендацій для формування стратегії розвитку спортивної організації, орієнтованої на підвищення її конкурентоспроможності та ефективності.

Виходячи з поставленої мети, перед нами постають наступні **завдання:**

1. Вивчити та проаналізувати теоретичні підходи до сутності та класифікацій стратегічного управління у сфері спорту.
2. Визначити особливості стратегічного управління в сфері фізичної культури і спорту.
3. Проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку спортивних організацій.
4. Дослідити та оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність спортивних організацій.
5. Запропонувати підходи до формування стратегії розвитку та розробити практичні рекомендації для впровадження стратегічного управління у діяльність спортивних організацій.

**Об'єкт дослідження** - процес управління розвитком спортивної організації.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні засади та практичні підходи до формування стратегії розвитку спортивної організації.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс методів, зокрема аналіз та синтез наукової літератури, порівняльний аналіз, соціологічне опитування (анкетування), статистичний аналіз, метод SWOT-аналізу, узагальнення та системний підхід.

**Наукова новизна** полягає у поглибленні теоретичних засад формування стратегії розвитку спортивних організацій, а також у розробленні прикладних рекомендацій щодо оптимізації процесу стратегічного управління на основі інтеграції аналітичних і соціологічних методів. У дослідженні запропоновано підходи до формування стратегій розвитку спортивних організацій, які враховують специфіку їх діяльності в умовах швидкої трансформації спортивного ринку та зростання соціальних запитів. Запропоновані моделі можуть бути основою для підвищення ефективності стратегічного управління.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом танцювально-спортивного клубу «Астра» для вдосконалення стратегічного планування, підвищення ефективності управління, формування конкурентних переваг та підвищення задоволеності споживачів спортивних послуг.

**Структура та обсяг роботи:** робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття, сутність і роль стратегії в управлінні спортивною організацією

Стратегічне управління є базовою концепцією сучасного менеджменту, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації та її здатність адаптуватися до змін середовища [5]. У класичному розумінні стратегія розглядається як «узгоджена система дій і рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей у перспективі» [4]. Вона визначає напрям розвитку організації, встановлює пріоритети використання ресурсів і створює основу для реалізації місії та бачення [7].

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до тлумачення поняття «стратегія». М. Портер вбачає її в досягненні та підтриманні конкурентних переваг через вибір позиції в галузі [1]. Г. Мінцберг розглядає стратегію як не лише план, а й шаблон поведінки, що виявляється у послідовності дій організації [3]. І. Ансофф трактує стратегію як логіку розвитку бізнесу в напрямі диверсифікації та освоєння нових ринків [2]. Усі ці визначення підкреслюють системний характер стратегічного управління — його спрямованість на узгодження внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів [8].

Стратегія в контексті спортивної організації має свої особливості. На відміну від комерційних структур, спортивні організації поєднують економічну, соціальну та культурну складові [12]. Їхня місія не обмежується отриманням прибутку, а включає розвиток фізичної культури, виховання, соціалізацію та формування позитивного іміджу громади [13]. Отже, стратегічне управління в спорті передбачає збалансування комерційних цілей і соціальних завдань, забезпечення спортивних результатів, задоволення учасників і підтримку стейкхолдерів [15].

Сутність стратегічного управління полягає у створенні довгострокових орієнтирів розвитку організації через аналіз середовища, формулювання місії, визначення стратегічних цілей і вибір способів їх досягнення [16]. Як відзначають Д. Вілінсон і Р. Грант, стратегічний менеджмент виступає процесом, у якому поєднуються аналітика, інтуїція та лідерство [8]. У спортивній сфері це означає вміння керівництва інтегрувати спортивні, маркетингові та управлінські аспекти [18].

Функції стратегії в управлінні спортивною організацією багатовимірні:

- орієнтаційна — визначає бачення, місію, цілі та напрями розвитку [6];
- координаційна — узгоджує дії різних підрозділів (спортивного, адміністративного, маркетингового);

- адаптаційна — забезпечує гнучкість і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища [19];
- мотиваційна — створює відчуття спільної мети серед персоналу, спортсменів і волонтерів [21].

У спортивних організаціях стратегія виконує ще й інституційну функцію, адже вона формує правила поведінки, систему управління ресурсами та стиль корпоративної культури [22]. Наприклад, модель стратегічного управління, що ґрунтується на концепції «ціннісного лідерства», дозволяє підвищити рівень залученості персоналу [23]. Така стратегія не лише забезпечує результативність, а й формує стійку репутацію клубу, федерації чи асоціації [24].

Сучасні дослідження підкреслюють, що стратегічний менеджмент у спорті має враховувати багаторівневу систему управління: міжнародну (олімпійський рух, федерації), національну (міністерства, агентства), регіональну (обласні федерації) та організаційну (клуби, школи, центри) [25] [26]. На кожному рівні стратегія набуває різного змісту: від глобальних пріоритетів розвитку спорту до конкретних планів клубу [27]. Для танцювально-спортивних клубів, наприклад, стратегія включає компоненти підготовки спортсменів, залучення нових учасників, маркетингові програми, фінансове планування та формування партнерських відносин [29].

За Т. Слеком і М. Парентом [30], стратегічне управління у спорті є складною комбінацією раціонального планування й адаптивної поведінки. Вони наголошують, що стратегія не може бути статичною — вона постійно коригується відповідно до динаміки спортивного середовища, очікувань уболівальників і вимог спонсорів [18]. Така гнучкість є ознакою зрілої організації, здатної до інновацій [31]. Класичні теоретики (М. Портер, Дж. Барні, К. Прахалад) виділяють три ключові компоненти стратегії: позиціонування, ресурси та динамічні можливості [43]. Для спортивної організації це означає необхідність правильно визначити свою нішу на ринку (позиціонування), оптимізувати використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) та постійно розвивати компетенції [44]. Саме тому сучасні спортивні організації орієнтуються на концепцію *dynamic capabilities*, що дозволяє швидко оновлювати стратегії відповідно до нових умов [46]. На думку К. Барні [42], стійку конкурентну перевагу можна здобути лише тоді, коли ресурси організації є цінними, рідкісними, важковідтворюваними й організованими для ефективного використання. Для спортивного клубу такими ресурсами можуть бути авторитет тренерів, бренд клубу, спортивна інфраструктура, унікальні методики підготовки [48]. Ці фактори формують основу для стратегічного розвитку і визначають можливості залучення спонсорів та партнерів [49].

Стратегія також має вирішальне значення для управління людським капіталом у спорті. Як зазначають Р. Хойє та Г. Каскеллі [54], ефективна стратегія розвитку персоналу забезпечує не лише спортивні результати, а й формує корпоративну ідентичність організації [56]. Ключовим чинником успіху є створення умов для професійного росту тренерів, мотивації спортсменів і розвитку волонтерського потенціалу [55].

З точки зору системного підходу, стратегія розглядається як інтеграція п'яти елементів: (1) аналіз середовища, (2) формулювання місії, (3) постановка цілей, (4) розроблення альтернатив, (5) вибір і реалізація рішень [7]. У спортивних організаціях ці етапи взаємопов'язані з циклами тренувального процесу, маркетинговими активностями й фінансовим плануванням [12]. Успішна стратегія в спорті — це не лише документ, а й процес постійного навчання організації [57].

Дослідники відзначають, що в умовах нестабільності стратегічне управління повинно мати адаптивний характер. Зокрема, Д. Тіс і К. Айзенгардт [45] стверджують, що саме гнучкість і здатність швидко перебудувати бізнес-модель стають вирішальними чинниками стійкості організації [44]. У спортивному контексті це проявляється у впровадженні інноваційних форматів змагань, цифрових технологій тренувань і розширенні взаємодії з уболівальниками [67].

Крім того, стратегія спортивної організації має відповідати принципам сталого розвитку. Відповідно до Olympic Agenda 2020+5 Міжнародного олімпійського комітету [32], сучасна спортивна стратегія повинна поєднувати економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість. Це означає, що будь-який спортивний клуб чи федерація має включати у свої стратегічні документи заходи щодо інклюзії, гендерної рівності, енергоефективності та соціального партнерства [34].

Розглядаючи роль стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності спортивної організації, Д. Шілбері та Л. Феркінс [52] доводять, що ключовим фактором успіху є узгодженість стратегічного управління з корпоративним управлінням (governance) [61]. Ефективне правління, прозорість у прийнятті рішень та чітке визначення відповідальності підсилюють довіру стейкхолдерів і створюють основу для сталого розвитку [54].

Отже, стратегія є центральним елементом управління спортивною організацією, оскільки: вона визначає напрям і темп розвитку, забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів; дозволяє інтегрувати спортивні, комерційні та соціальні цілі в єдину систему; формує конкурентні переваги через раціональне використання ресурсів; сприяє створенню культури інновацій і залученню персоналу. Таким чином, стратегічне управління у спорті — це не лише процес планування, а комплексна система, що формує майбутнє організації в динамічному середовищі. Його ефективність визначається



здатністю керівництва трансформувати стратегічне бачення у конкретні програми, що забезпечують сталий розвиток, конкурентоспроможність і соціальну цінність спортивної організації.

## **1.2 Основні підходи і моделі стратегічного управління**

### **1.2.1. Класичні підходи до стратегічного управління**

Формування стратегічного управління як наукової дисципліни бере початок у середині ХХ століття, коли зросла потреба в системному аналізі діяльності великих організацій у динамічному середовищі [4]. Одним із засновників сучасної теорії стратегії вважається І. Ансофф, який у своїй праці *Corporate Strategy* (1965) запропонував концепцію стратегічного планування як процесу, що інтегрує аналіз середовища, постановку цілей і вибір оптимального напрямку розвитку [2]. Його підхід ґрунтувався на раціональному плануванні й ідеї передбачуваності бізнес-середовища, що відповідало умовам стабільного ринку 1960–1970-х років.

М. Портер розвинув концепцію конкурентної стратегії, визначивши ключові фактори, які формують конкурентоспроможність галузі [7]. У своїй теорії «п'яти конкурентних сил» він показав, що стратегія організації повинна будуватись на глибокому розумінні структури ринку: сили постачальників, покупців, конкурентів, потенційних нових учасників і товарів-замінників [10]. Ця модель заклала основу аналітичного підходу до розроблення стратегії, який широко застосовується й сьогодні — зокрема, у спортивних організаціях для оцінки конкурентного середовища між клубами, федераціями та комерційними структурами [11].

Інший впливовий напрям сформував Г. Мінцберг, який критикував надмірну формалізацію стратегічного планування [3]. Він наголошував, що стратегія не завжди створюється “згори вниз”, а часто виникає як результат адаптації до зовнішніх умов. Його концепція “п'яти Р стратегії” (plan, pattern, position, perspective, ploy) показала, що стратегічне управління може бути як запланованим, так і емерджентним — тобто таким, що розвивається у процесі діяльності [3]. У спортивному контексті це означає, що клуби часто формують свою стратегію не лише через формальні документи, а й через практику — реакцію на результати, запити глядачів чи зміни у фінансуванні [12].

Ще одним важливим напрямом є портфельні концепції, які розвивалися у 1970–1980-х роках у межах корпорацій. Модель BCG Matrix (Boston Consulting Group) дозволяла визначати привабливість окремих напрямів бізнесу залежно від темпів зростання ринку та частки компанії на ньому [9]. Аналогічні інструменти були адаптовані у спортивному менеджменті для аналізу різних дисциплін або команд усередині федерації. Наприклад, у національних спортивних асоціаціях часто використовують подібні підходи

для розподілу ресурсів між олімпійськими та неолімпійськими видами спорту [19].

Концепція стратегічного циклу, запропонована У. Кінгом та Д. Кліландом, описує логіку послідовності етапів стратегічного управління — від аналізу середовища до контролю реалізації [9]. Цей цикл став універсальною моделлю планування, що й досі лежить в основі управлінських процесів у спортивних організаціях. Так, під час підготовки до великих турнірів чи впровадження програм розвитку клубу стратегічний цикл використовується як базова схема організації управління [12].

У спорті класичні підходи проявляються в державних і національних стратегічних програмах розвитку фізичної культури, де пріоритет надається централізованому плануванню та стабільному фінансуванню [69]. Наприклад, у стратегічних документах Sport 2030 (Австралія) і Uniting the Movement (Велика Британія) простежуються саме ці принципи — чітке бачення, індикатори ефективності, довгострокові орієнтири [36]. Разом із тим класичний підхід має свої обмеження. Його раціоналістична логіка часто не відповідає реаліям сучасного спортивного середовища, де зміни відбуваються швидко, а поведінка учасників є важко прогнозованою [14]. Саме тому з 1990-х років у стратегічному менеджменті почали формуватись нові напрями, які розширили уявлення про природу стратегічного процесу. Одним із таких напрямів став ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV), що набув популярності після праці Дж. Барні (1991) [5]. Відповідно до цієї концепції, джерело конкурентних переваг організації полягає не лише у зовнішньому середовищі, а й у її внутрішніх ресурсах: матеріальних, людських, організаційних, інтелектуальних. Ресурси мають забезпечувати цінність (Value), рідкісність (Rarity), важковідтворюваність (Inimitability) і організованість (Organization) — так звані критерії VRIO [42].

У спортивній організації такими ресурсами можуть бути висококваліфікований тренерський склад, ефективна система підготовки спортсменів, репутація бренду клубу або мережа партнерів [12]. Відповідно, стратегічне управління в такому підході полягає у максимальному використанні власних сильних сторін і розвитку унікальних компетенцій [47].

Інший важливий класичний напрям — теорія динамічних здібностей (Dynamic Capabilities Theory), яку розвинули Д. Тіс, Г. Пісано та Е. Шуен [43]. Вона стала логічним продовженням RBV, але з акцентом на здатності організації оновлювати свої ресурси та компетенції у відповідь на зміни середовища. Для спортивних клубів це означає здатність змінювати систему тренувань, моделі управління або бізнес-моделі залежно від обставин — наприклад, у період пандемії чи змін ринку спонсорства [67].

Також важливим етапом розвитку класичного підходу стало впровадження моделі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard,

BSC), розробленої Р. Капланом і Д. Нортеном [41]. Ця модель пропонує вимірювати ефективність стратегії не лише за фінансовими показниками, а й за клієнтською, внутрішньою та інноваційною перспективами. У спорті система BSC дозволяє оцінювати успіх клубу комплексно: не лише за кількістю перемог, а й за рівнем задоволення глядачів, іміджем бренду, якістю внутрішніх процесів [63].

У цілому класичні підходи створили міцну теоретичну базу для подальшого розвитку стратегічного менеджменту. Їхня цінність полягає у формуванні логічної структури стратегічного мислення: аналіз, планування, реалізація, контроль. Однак із розвитком глобалізації, цифровізації та ускладненням соціальних систем виникла потреба у гнучкіших, адаптивних концепціях, які враховують невизначеність і багатофакторність спортивного середовища. Цей перехід позначив початок етапу сучасних підходів до стратегічного управління, які поєднують системність класичної школи з інноваційністю нових моделей.

### **1.2.2. Сучасні підходи та еволюція стратегічного менеджменту**

Еволюція стратегічного менеджменту з другої половини ХХ століття до сьогодення відображає глибокі зміни у соціально-економічному середовищі, технологічному прогресі та характері конкуренції. Якщо класичні підходи базувалися переважно на раціональному плануванні та передбачуваності ринку [4], то сучасна стратегічна думка наголошує на гнучкості, адаптивності, інноваційності та міждисциплінарності стратегічного управління [45]. Особливо це актуально для спортивної сфери, де середовище змінюється стрімко — через цифровізацію, глобалізацію, посилення конкуренції за увагу споживачів та зростання суспільних очікувань щодо соціальної ролі спорту [69]. Однією з ключових рис сучасних стратегічних концепцій є перехід від статичних моделей до динамічних. Організації більше не можуть будувати стратегію виключно на основі довгострокових прогнозів — натомість вони мають формувати адаптивні стратегії, здатні швидко змінюватися у відповідь на нові виклики [44]. У спортивному менеджменті це означає готовність клубів, федерацій чи асоціацій трансформувати тренувальні програми, бізнес-моделі, комунікаційні стратегії або партнерські відносини залежно від ситуації на ринку чи зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 або військові конфлікти [32].

Г. Мінцберг [3] одним із перших вказав на обмеженість жорсткого планування та запропонував концепцію емерджентної стратегії, яка формується не лише зверху вниз, а й знизу вгору — через щоденні управлінські рішення та практики [12]. У спортивному середовищі це проявляється, коли стратегічний напрямок клубу формується не лише керівництвом, а й тренерами, спортсменами, партнерами та спільнотою вболівальників [19]. Цей підхід отримав розвиток у концепціях стратегічного

мислення та організаційного навчання. Як зазначає Г. Хамел і К. Прахалад [46], стратегія — це не лише план, а насамперед процес відкриття нових можливостей. Вони вводять поняття *strategic intent* — стратегічного наміру, що дає організації орієнтир і гнучкість водночас [50]. У спортивному контексті стратегічний намір може полягати у прагненні клубу стати регіональним лідером, розширити спортивні програми чи підвищити соціальний вплив — при цьому конкретні шляхи досягнення мети можуть змінюватися з часом [29]. Паралельно розвивається підхід динамічних здібностей (*dynamic capabilities*), запропонований Д. Тісом, Г. Пісано та Е. Шуеном [43], який акцентує на здатності організації перебудовувати ресурси, компетенції та бізнес-модель у відповідь на зміни середовища. Така стратегія особливо актуальна для спортивних організацій, які часто стикаються з непередбачуваними викликами: коливанням державного фінансування, змінами правил, розвитком технологій чи коливанням глядацького інтересу [67].

Сучасна стратегічна парадигма також тісно пов'язана з концепцією підприємницької стратегії. Вона передбачає активний пошук нових можливостей, створення інноваційних форматів та експериментів із новими видами послуг або моделей фінансування [44]. Для спортивних організацій це може означати розвиток онлайн-платформ, впровадження гібридних форматів змагань, створення власних медіа-продуктів чи залучення нових груп учасників через гейміфікацію [67].

Ще однією рисою сучасного стратегічного менеджменту є зміщення фокусу з виключно економічних цілей на створення спільної цінності (*creating shared value*), яку запропонували М. Портер і М. Крамер [45]. Для спортивних організацій це означає, що стратегія має враховувати не лише інтереси власників чи менеджменту, а й потреби спортсменів, уболівальників, партнерів, громади та державних інституцій [53]. Такий підхід сприяє зростанню довіри, соціальної легітимності та довгострокової стійкості. Крім того, сучасні стратегії у спорті дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку (*sustainable development*), визначені Міжнародним олімпійським комітетом у документі *Olympic Agenda 2020+5* [32] та рекомендаціях ЄС [34]. Це означає, що стратегічні плани спортивних організацій мають включати питання інклюзії, екологічної відповідальності, доступності спорту та соціального партнерства [33]. У багатьох країнах такі підходи вже стали стандартом — зокрема, у стратегіях *Sport 2030* (Австралія), *UK Sport* (Велика Британія) та програмі *Uniting the Movement* [36].

Сучасна стратегічна логіка відходить від ідеї “ізолюваної організації” до моделі мережевої взаємодії. Як зазначає Л. Феркінс і Д. Шілбері [52], ефективна стратегія у спорті все частіше реалізується через стратегічні альянси, партнерства та міжорганізаційні мережі. Це дозволяє об'єднувати ресурси, знання й аудиторії різних учасників спортивної екосистеми — клубів,

федерацій, бізнесу, медіа та громадських організацій. У практиці це проявляється через спільні програми підготовки спортсменів, крос-маркетингові кампанії, партнерські турніри чи спільне фінансування інфраструктури [70].

Ще однією ключовою рисою еволюції стратегічного менеджменту є цифрова трансформація. За даними OECD та Європейської комісії [34], успішні спортивні організації активно впроваджують цифрові технології у стратегічне планування: аналітику даних, CRM-системи, цифрові маркетингові платформи, автоматизовані системи управління тренувальним процесом. Це дозволяє формувати data-driven стратегії, засновані на доказовій базі, а не лише на інтуїції [67].

Сучасні автори, зокрема К. Айзенгардт і Д. Тіс [44], наголошують, що ключовим активом організації стає її здатність швидко перебудовуватися. Така стратегічна гнучкість дозволяє спортивним організаціям не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи нові стандарти галузі. Наприклад, активне впровадження технологій стрімінгу, мобільних додатків чи онлайн-турнірів дозволило багатьом спортивним клубам не просто пережити кризу пандемії, а вийти з неї з розширеною аудиторією та новими джерелами доходів [62].

Таким чином, еволюція стратегічного менеджменту від жорстких планових моделей до динамічних систем мислення створила основу для нових стратегічних інструментів у спортивному менеджменті. Ці інструменти дозволяють спортивним організаціям не лише адаптуватися до змін, а й формувати власні правила гри на ринку. Відтак, стратегія перестає бути статичним документом — вона стає живою системою управління, що поєднує інновації, цінності та ефективність.

### **1.2.3. Моделі стратегічного управління у спортивних організаціях**

Моделі стратегічного управління становлять системну основу процесу формування, реалізації та оцінювання стратегій розвитку організацій. На відміну від абстрактних концепцій, моделі пропонують структурований набір етапів, інструментів та взаємозв'язків між ними, що дозволяє керівництву приймати узгоджені рішення, забезпечувати ефективність використання ресурсів і досягати стратегічних цілей [9]. У спортивному менеджменті застосування стратегічних моделей набуває особливого значення через складність системи управління, багаторівневість стейкхолдерів, специфіку фінансування та соціальну роль спорту [19].

Сучасна наукова література виділяє кілька ключових моделей стратегічного управління, які успішно адаптуються до спортивних організацій:

- PESTEL-модель — аналіз макросередовища;
- SWOT-аналіз — інтегрована оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників;

- Модель п'яти конкурентних сил Портера — галузевий конкурентний аналіз;
- Balanced Scorecard (BSC) — збалансована система показників;
- Модель адаптивного стратегічного управління;
- Модель стратегічного циклу (Strategic Planning Cycle);
- Модель стратегічного партнерства та мережевої взаємодії.

Однією з базових моделей стратегічного аналізу є PESTEL, яка передбачає системне вивчення шести ключових груп факторів макросередовища: політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), екологічних (E) та правових (L) [8]. Вперше ця модель була сформульована в контексті корпоративного управління, але пізніше була адаптована для державного управління та спортивних організацій [19].

У спортивній сфері політичні фактори охоплюють державну політику у галузі фізичної культури і спорту, програми підтримки клубів, регуляторні акти, політичну стабільність, міжнародні спортивні угоди [70]. Економічні фактори включають рівень фінансування спорту, доступність спонсорських коштів, загальну економічну ситуацію, рівень доходів населення та платоспроможний попит на спортивні послуги [36]. Соціальні — це демографічні тенденції, цінності та установки населення щодо спорту, здорового способу життя, інклюзивності та гендерної рівності [31]. Технологічні фактори відображають цифровізацію спорту, розвиток інформаційних платформ, інновацій у тренувальному процесі та аналітиці [68]. Екологічні — відповідність стратегій принципам сталого розвитку, енергоефективність, використання екологічних практик [34]. Правові — це нормативно-правова база у сфері спорту, регулювання спонсорства, безпеки, трудових відносин, антидопінгових норм [33].

Застосування PESTEL-аналізу дозволяє спортивним організаціям системно оцінювати фактори, що впливають на їх розвиток, передбачати ризики та формувати стратегії, узгоджені з контекстом середовища [12]. Наприклад, під час пандемії COVID-19 політичні рішення про обмеження масових заходів радикально вплинули на спортивний сектор, що вимагало від клубів адаптації своїх стратегій у напрямі онлайн-активностей та цифрових форматів [67].

SWOT-аналіз — одна з найпоширеніших моделей стратегічного управління, що дозволяє поєднати внутрішні характеристики організації (сильні та слабкі сторони) з зовнішніми умовами (можливості та загрози) [6]. Модель надає базу для формування стратегічних альтернатив і вибору оптимального напрямку розвитку. SWOT-аналіз особливо ефективний на етапі стратегічної діагностики, оскільки дозволяє поєднати структурований підхід з експертними оцінками, залучаючи як менеджерів, так і тренерів, спортсменів, партнерів та громаду [20]. На основі матриці SWOT формується стратегічна

матриця типу SO, ST, WO, WT, яка дозволяє розробити різні сценарії розвитку: використання можливостей через сильні сторони (SO), мінімізація загроз через використання переваг (ST), подолання слабкостей за рахунок можливостей (WO), захисні стратегії від загроз (WT) [9]. Завдяки аналізу цих п'яти сил спортивні організації можуть більш точно визначати свою ринкову позицію, розробляти стратегії диференціації, зміцнювати відносини з партнерами та передбачати можливі ризики [42].

Модель Balanced Scorecard (BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем [41], стала одним із найвпливовіших інструментів сучасного стратегічного управління. Її ключова ідея — інтегрувати фінансові та нефінансові показники для всебічної оцінки ефективності стратегії.

BSC включає чотири ключові перспективи:

- фінансова (ефективність використання ресурсів, доходи, прибутки);
- клієнтська (рівень задоволення глядачів, спортсменів, партнерів);
- внутрішніх процесів (якість тренувань, управлінські процедури, комунікації);
- навчання та розвитку (підвищення кваліфікації персоналу, інноваційність, технології).

У спортивних організаціях модель BSC дає змогу поєднати спортивні результати з управлінськими цілями, що є ключовим для сталого розвитку [63]. Наприклад, стратегічна карта клубу може включати: фінансову ціль — підвищити доходи на 20 %; клієнтську — збільшити кількість членів клубу; внутрішню — покращити якість тренувальних програм; навчальну — інвестувати в освіту тренерів. Такий підхід забезпечує прозорість, контроль і орієнтацію на довгострокові результати [68].

Сучасні спортивні організації діють у середовищі постійних змін — тому особливої актуальності набуває модель адаптивного стратегічного управління [43]. Її основна ідея полягає у здатності швидко коригувати стратегію залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів. Модель передбачає: постійний моніторинг середовища; виявлення змін і нових трендів; гнучке коригування стратегічних цілей; впровадження інноваційних рішень; забезпечення зворотного зв'язку на всіх рівнях організації.

У спорті це може означати оперативну зміну тренувальних форматів, маркетингових кампаній або партнерських програм залежно від ситуації. Такі моделі активно використовують провідні спортивні федерації та комітети, зокрема МОК у своїй Olympic Agenda 2020+5 [32], UK Sport [35] та Australian Sports Commission [36].

Модель стратегічного циклу (Strategic Planning Cycle), яка бере початок із праць У. Кінга та Д. Кліланда [9], описує послідовність етапів стратегічного процесу: аналіз середовища; формулювання місії та бачення; постановка стратегічних цілей; розроблення альтернатив; вибір стратегії; впровадження;

моніторинг та контроль; зворотний зв'язок і коригування. Ця модель є універсальною і застосовується як у бізнесі, так і у спорті. Її цінність у тому, що вона дає чітку логіку дій, забезпечує структурованість стратегічного процесу та можливість адаптації на кожному етапі [31].

Окремий напрям сучасного стратегічного управління у спорті пов'язаний з розвитком мережевих моделей, що ґрунтуються на партнерстві, кооперації та спільному створенні цінності [52].

Такі моделі активно застосовуються у великих міжнародних програмах розвитку спорту, наприклад у проєктах UEFA [31], МОК [32], WADA [33], а також національних стратегіях країн ЄС [34]. Вони дозволяють не лише об'єднувати ресурси, а й розподіляти ризики, створювати синергетичний ефект і посилювати конкурентоспроможність спортивних структур.

Порівняльна характеристика моделей стратегічного управління (табл.)

Модель	Основний фокус	Сильні сторони	Обмеження
PESTEL	Аналіз макросередовища	Системність, врахування зовнішніх факторів	Відсутність внутрішнього аналізу
SWOT	Внутрішнє та зовнішнє середовище	Простота, інтегрованість	Суб'єктивність оцінок
П'ять сил Портера	Галузевий аналіз	Виявлення конкурентних чинників	Менш придатна для соціально орієнтованих організацій
BSC	Вимірювання ефективності	Комплексна оцінка, нефінансові показники	Вимагає системної аналітики
Адаптивна модель	Гнучкість	Висока адаптивність до змін	Високі вимоги до управлінських компетенцій
Стратегічний цикл	Повний процес	Логічність і послідовність	Менш ефективний без адаптивних елементів
Мережева модель	Партнерство	Синергія, залучення ресурсів	Залежність від зовнішніх партнерів

Таким чином, стратегічне управління у спорті не обмежується використанням однієї моделі. Навпаки — ефективна стратегія зазвичай передбачає комбінацію кількох моделей, що дозволяє збалансувати аналітичний підхід (PESTEL, SWOT, Porter), інструменти вимірювання ефективності (BSC), процесну логіку (стратегічний цикл), гнучкість (адаптивна модель) та партнерські механізми (мережева модель).



У спортивних організаціях та федераціях Європи, Австралії, Великої Британії та США все частіше застосовується інтегрований підхід, що поєднує аналітичні моделі з інноваційними формами управління та мережевими стратегічними альянсами [67]. Такий підхід дозволяє підвищувати стійкість організацій, зміцнювати їх конкурентоспроможність та відповідати зростаючим вимогам суспільства до спорту як соціально важливої галузі.

Сучасні моделі стратегічного управління у спортивних організаціях не є взаємовиключними — навпаки, їх ефективне застосування ґрунтується на принципі інтеграції та комплементарності. PESTEL та SWOT-аналізи забезпечують системний стартовий діагностичний етап, модель Портера дає розуміння галузевого контексту та конкурентного середовища, а Balanced Scorecard — інструментарій вимірювання ефективності та стратегічного контролю [41]. Адаптивна модель та стратегічний цикл забезпечують гнучкість і процесну логіку, тоді як мережева модель дозволяє посилити позиції організації через партнерства та спільні ініціативи [52].

Отже, моделі стратегічного управління виконують у спортивних організаціях подвійну роль: забезпечують структурованість і логіку стратегічного процесу, а також створюють основу для гнучкого управління змінами, інновацій і партнерської взаємодії.

Ця багатовимірність робить їх ключовим елементом формування ефективної стратегії розвитку спортивних організацій. Подальший розгляд механізмів інтеграції стратегічного аналізу у процес управління спортивною організацією буде здійснено в наступному підрозділі 1.3, який присвячено аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища як фундаменту стратегічного управління.

### **1.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища спортивної організації як основа стратегії**

#### **1.3.1. Теоретико-методичні основи аналізу середовища в стратегічному управлінні**

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є базовим етапом стратегічного управління, оскільки саме на основі отриманих результатів формуються стратегічні альтернативи, визначаються можливості та загрози, сильні й слабкі сторони організації. У класичних концепціях стратегічного менеджменту (І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Р. Грант) середовище розглядається як динамічна система, яка визначає рамкові умови для формування конкурентних переваг [8].

За визначенням М. Портера, стратегічне середовище — це «сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості організації досягати своїх цілей та утримувати конкурентоспроможність» [10]. І. Ансофф розглядав середовище як джерело змін, які організація повинна не лише

враховувати, а й активно використовувати у своїх стратегічних діях [2]. Г. Мінцберг, у свою чергу, наголошував, що стратегія формується не у вакуумі, а у взаємодії з оточенням — «середовище не просто обмежує, воно співтворить стратегію» [3].

У спортивному менеджменті аналіз середовища має свою специфіку. На відміну від комерційного сектору, спортивні організації функціонують у багатовимірному полі: економічному, соціальному, культурному, політичному, правовому та екологічному [52]. Крім того, на діяльність спортивних структур значно впливають нормативні акти держави, міжнародні регуляції (МОК, WADA, UEFA), політичні програми, соціальні очікування та рівень розвитку інфраструктури [70].

У практиці спортивного менеджменту аналіз середовища виконує важливу функцію — мобілізаційну. Як зазначають Ferkins & Shilbury [20], залучення стейкхолдерів до аналітичного процесу сприяє формуванню спільного бачення розвитку організації, підвищує прозорість прийняття рішень та легітимність стратегії. Це особливо важливо для некомерційних спортивних структур, які залежать від державного фінансування та підтримки громади [65].

У стратегічному менеджменті сформувався цілий набір інструментів аналізу середовища, найважливішими серед яких є:

- PESTEL-аналіз — дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів макросередовища [9];
- Аналіз за моделлю п'яти сил Портера — оцінка структури конкурентного середовища [10];
- SWOT-аналіз — інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів для виявлення стратегічних позицій [12];
- VRIO-аналіз — оцінка ресурсів за критеріями цінності, рідкості, складності імітації та організованості [47];
- Stakeholder-аналіз — ідентифікація та класифікація стейкхолдерів організації [52].

Для спортивних організацій особливо ефективним є комбінування інструментів — наприклад, поєднання PESTEL і SWOT для отримання комплексного розуміння зовнішнього контексту та внутрішнього потенціалу [64]. Водночас використання VRIO-аналізу дозволяє виявити унікальні ресурси клубу (бренд, методики, інфраструктуру), а stakeholder-аналіз — визначити ключових партнерів і групи впливу.

Згідно з теорією конкурентних переваг (Porter [1]; Barney [5]; Prahalad & Hamel [46]), глибоке розуміння середовища дає організації змогу: ідентифікувати ринкові можливості; уникнути або мінімізувати вплив загроз; сформувати унікальні компетенції; забезпечити гнучкість та адаптивність

стратегії; створити цінність для стейкхолдерів. Для спортивної організації це означає, що саме якісний аналіз середовища визначає не лише напрямок стратегії, а й її реалістичність та ефективність [61]. Як свідчить практика провідних міжнародних спортивних структур (ІОС, UEFA, UK Sport, Sport England), стратегічне планування завжди починається з масштабного аналітичного етапу — дослідження ринку, соціальних трендів, політичних умов та партнерських можливостей [31].

### **1.3.2. Аналіз зовнішнього середовища спортивної організації**

Зовнішнє середовище є ключовим елементом у процесі стратегічного управління, оскільки воно визначає рамкові умови функціонування спортивної організації, її стратегічні можливості та обмеження. За визначенням М. Портера, «зовнішнє середовище створює поле гри, на якому організація повинна вибудовувати свою конкурентну позицію» [10]. Для спортивних організацій, які діють у багаторівневій та високо регульованій системі, аналіз зовнішнього середовища має особливе значення: від правильності оцінки зовнішніх чинників залежить здатність адаптуватися до змін, залучати ресурси, будувати партнерства та забезпечувати сталий розвиток [19].

У стратегічному менеджменті прийнято розрізняти два рівні зовнішнього середовища: макросередовище — широке соціально-економічне, політичне, правове, технологічне та екологічне оточення, що впливає на всі організації в країні або регіоні; мікросередовище — безпосереднє оточення організації: партнери, конкуренти, споживачі, постачальники, федерації, місцева громада. Для системного вивчення макросередовища спортивних організацій найчастіше застосовується PESTEL-аналіз, а для мікросередовища — моделі М. Портера, stakeholder-аналіз та інші інструменти стратегічного діагностування [65].

Модель PESTEL охоплює шість груп факторів, що впливають на діяльність спортивних організацій у макросередовищі:

- P (Political) — політичні фактори,
- E (Economic) — економічні фактори,
- S (Social) — соціальні чинники,
- T (Technological) — технологічні фактори,
- E (Environmental) — екологічні аспекти,
- L (Legal) — правове поле.

Політичне середовище відіграє особливу роль у функціонуванні спортивних організацій, адже спорт у багатьох країнах розглядається як інструмент соціальної політики, а значна частина фінансування надходить із бюджетів різних рівнів [34]. До ключових політичних факторів належать: державна політика у сфері фізичної культури та спорту; пріоритети уряду щодо фінансування спортивної інфраструктури; підтримка міжнародних

змагань; міждержавні спортивні угоди; політична стабільність. В Україні розвиток спорту регулюється низкою законодавчих та урядових документів, серед яких Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту, а також положення, що імплементують міжнародні норми МОК та WADA [33]. Аналогічно, в ЄС спортивна політика підтримується Європейською комісією через EU Sport Structural and Strategic Reports [34], у Великій Британії — програмою Uniting the Movement [37], в Австралії — Sport 2030 [36].

Економічне середовище визначає ресурсну базу спортивних організацій: рівень платоспроможності населення, доступність фінансування, обсяги інвестицій, державних та спонсорських коштів [66]. До ключових економічних чинників належать: стан економіки та ВВП; бюджетні витрати на спорт; рівень безробіття та доходів населення; рівень інвестицій у спортивну інфраструктуру; рівень розвитку ринку спортивних послуг; податкові пільги та стимули для бізнесу у спорті. У країнах ЄС значна увага приділяється моделям державно-приватного партнерства (PPP), що дозволяє залучати додаткові ресурси для спортивних організацій [39]. У Великій Британії, наприклад, UK Sport поєднує державні та лотерейні кошти для фінансування олімпійських програм [35], в Австралії — підтримка спортивних клубів є частиною довгострокової національної стратегії розвитку [36]. В Україні економічна нестабільність створює додаткові виклики для стратегій спортивних клубів, особливо приватних.

Соціальне середовище у спорті має вирішальне значення, адже спорт є соціальною практикою, тісно пов'язаною з громадою, стилем життя та культурними цінностями [13]. Основні соціальні чинники: демографічна структура населення; рівень урбанізації; цінності та ставлення до спорту; інклюзивність та гендерна рівність; рівень залучення молоді; громадська активність. Сучасні дослідження свідчать, що соціальний запит на спорт змінюється від елітного до масового: громадяни очікують доступності спортивних послуг, інклюзивності, комфорту та можливостей для участі у спільнотах [59]. Відповідно, стратегії спортивних організацій мають орієнтуватися не лише на спортивні досягнення, а й на суспільну цінність — програми здоров'я, освіти, соціальної інтеграції [45].

Технологічні зміни суттєво трансформують спортивну індустрію. Цифровізація, автоматизація, аналітика даних, медіа та онлайн-комунікації відкривають нові можливості для управління, маркетингу та тренувального процесу [67]. До ключових технологічних факторів належать: цифрові платформи управління спортивними програмами; інструменти CRM і комунікацій з клієнтами; стрімінгові сервіси та онлайн-трансляції; аналітика спортивних даних; інноваційне спортивне обладнання; кіберспорт та гейміфікація. Ці зміни змушують спортивні організації оновлювати бізнес-

моделі, впроваджувати нові канали комунікації та персоналізовані сервіси [68]. Наприклад, у багатьох федераціях ЄС та Австралії стратегічні плани включають цифрову трансформацію як пріоритетний напрям розвитку [37].

Спорт стає важливим елементом глобальних дискусій про сталий розвиток та екологічну відповідальність [40]. До екологічних чинників належать: екологічні стандарти організації спортивних подій; вимоги щодо енергоефективності спортивних об'єктів; екологічна освіта та свідомість учасників; зміни клімату та їх вплив на види спорту; державні та міжнародні екологічні політики. ІОС у документі Olympic Agenda 2020+5 [32] визначає сталий розвиток одним із п'яти головних стратегічних пріоритетів. Аналогічні положення містяться у стратегіях Sport England [37] та Australian Sports Commission [36]. Екологічна політика стає не лише обов'язковим елементом відповідності стандартам, а й фактором репутаційного капіталу спортивної організації.

Правове поле визначає правові засади для всіх учасників спортивного ринку, воно охоплює: національне законодавство у сфері фізичної культури і спорту; трудове законодавство; антидопінгові норми; регулювання спонсорства та реклами; правила безпеки під час проведення змагань; міжнародні угоди та регламенти [33]. Для спортивних організацій важливо не лише дотримуватись правових норм, а й враховувати динаміку їх змін, оскільки регулювання у цій сфері часто оновлюється відповідно до міжнародних стандартів (МОК, ВАДА, УЄФА). У ЄС, наприклад, правові норми у сфері спорту тісно інтегровані з політикою недискримінації, захисту даних та комерційного права [34].

Мікросередовище охоплює безпосереднє оточення організації: споживачів, партнерів, конкурентів, постачальників, громаду, асоціації та федерації. На відміну від макросередовища, фактори мікрорівня більш керовані та впливові для самої організації [20]. У спортивному менеджменті споживачами можуть бути: учасники спортивних програм (спортсмени, любителі); глядачі та вболівальники; корпоративні клієнти; члени клубів; громади та місцеві ініціативи. Сучасний споживач очікує високої якості сервісу, зручності, персоналізації та активної комунікації [14]. Тому стратегія спортивної організації повинна будуватися на глибокому розумінні потреб цільових груп. Як зазначає D. Shilbury [61], залучення споживачів до формування стратегії підвищує її ефективність і лояльність аудиторії.

У спортивній сфері партнерство є ключовим джерелом ресурсів, інновацій та соціальної підтримки, головним чинником цього є стейкхолдери. До стейкхолдерів відносяться: державні інституції (міністерства, місцеві ради); бізнес-партнери (спонсори, меценати); громадські організації; міжнародні спортивні федерації; медіа; волонтери та громади. Як зазначають Ferkins & Shilbury [20], ефективна стратегія у спорті формується не ізольовано,

а в партнерстві. Це особливо важливо для організацій, які не мають стабільного фінансування та спираються на різні джерела підтримки [65].

У міжнародній практиці стратегічне планування спортивних організацій починається саме з аналізу зовнішнього середовища. Так, у стратегії Olympic Agenda 2020+5 [32] МОК приділяє значну увагу політичним і соціальним трендам, цифровим трансформаціям і принципам сталого розвитку. UEFA [31] будує свої стратегічні документи на основі комплексного аналізу політичних, економічних та правових факторів, а UK Sport [35] та Sport England [37] — на основі PESTEL-діагностики. Для українських спортивних організацій якісний аналіз зовнішнього середовища дозволяє: визначити ключові фактори успіху та ризики; адаптуватися до політичних та економічних змін; ефективно комунікувати з партнерами та владою; посилити конкурентоспроможність; формувати реалістичні стратегічні цілі.

Як зазначає М. Портер, успішна стратегія — це не лише вибір внутрішнього курсу дій, а й точне позиціонування в зовнішньому середовищі [10]. Для спортивних організацій це означає, що без якісного аналізу зовнішніх факторів стратегія ризикує бути декларативною та неефективною.

### **1.3.3. Аналіз внутрішнього середовища спортивної організації**

Аналіз внутрішнього середовища є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки саме внутрішні ресурси, компетенції та організаційна структура визначають здатність спортивної організації реалізувати обрану стратегію [8]. Якщо зовнішнє середовище формує рамкові умови для діяльності, то внутрішнє середовище — це потенціал та можливості самої організації [20].

У стратегічному менеджменті сформувались два домінуючі підходи до аналізу внутрішнього середовища: ресурсно-орієнтований підхід (RBV) — фокус на унікальних ресурсах та компетенціях, які забезпечують стійку конкурентну перевагу [42]; функціонально-структурний підхід — аналіз внутрішніх процесів, структури управління та організаційної культури [18]. Для спортивних організацій, які функціонують у складному середовищі та часто мають обмежені фінансові можливості, поєднання обох підходів дає найбільш ефективні результати [19].

Ресурси спортивної організації — це сукупність матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, інтелектуальних та нематеріальних активів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей [42]. Згідно з концепцією RBV (Barney, 1991), ключові ресурси повинні бути цінними, рідкісними, складними для імітації та організованими для ефективного використання [5]. До матеріальних ресурсів спортивних організацій належать: спортивні споруди та майданчики; тренувальні бази; інвентар, екіпірування та технічні засоби; транспортні засоби; медичне та реабілітаційне обладнання. Матеріальна база визначає якість спортивного

процесу, можливість організації змагань та залучення нових учасників [66]. У провідних спортивних організаціях світу (ІОС, UEFA, Sport England) модернізація інфраструктури є одним з ключових стратегічних напрямів розвитку [31]. В Україні доступ до сучасних спортивних об'єктів часто залишається обмеженим, що створює виклики для реалізації стратегій розвитку клубів і федерацій.

Не менш важливий фактор фінансової спроможності, що визначає стабільність і гнучкість спортивної організації, джерела фінансування можуть бути: державні та муніципальні бюджети; спонсорство та партнерські угоди; членські внески; продаж квитків та мерчу; гранти та міжнародні програми; комерційна діяльність [34]. В умовах обмежених державних коштів зростає роль диверсифікації фінансових потоків та побудови стійких партнерств з бізнесом [65]. Як зазначає Shilbury, стратегічне управління у спорті потребує фінансової інноваційності — вміння залучати кошти через краудфандинг, спільні проекти з громадами та комерційними структурами [61].

Наступним фактором виступає кадровий потенціал — один з найважливіших чинників внутрішнього середовища, до нього належать: тренерський склад; спортивні менеджери; адміністративний персонал; маркетингологи та комунікаційники; медичні працівники; волонтери. Висока кваліфікація персоналу забезпечує конкурентні переваги та підвищує ефективність реалізації стратегії [18].

Інформаційні ресурси, ще один фактор, що відіграє роль, бо у цифрову епоху управління інформацією стає стратегічним активом, що дозволяє підвищити ефективність комунікацій, управління та маркетингу [68]. Як свідчить досвід провідних спортивних федерацій, цифрова трансформація дає можливість суттєво оптимізувати роботу, покращити взаємодію зі стейкхолдерами та розширити аудиторію [31].

Останнім фактором є нематеріальні активи, що є іміджем, брендом, репутацією, партнерськими мережами, корпоративною культурою, спортивними традиціями [47]. Вони важко піддаються кількісній оцінці, проте саме вони часто створюють унікальні конкурентні переваги. Наприклад, клуб із сильною історією та іміджем має вищу лояльність аудиторії, кращі можливості для залучення спонсорів та розвитку партнерств [59].

Досвід провідних спортивних організацій показує, що успішна стратегія розвитку ґрунтується не лише на зовнішніх можливостях, а насамперед — на внутрішньому потенціалі [32]. Наприклад:

- МОК у рамках Olympic Agenda 2020+5 визначає розвиток внутрішніх компетенцій і цифрових платформ як стратегічний пріоритет [32];
- UEFA інвестує в розвиток внутрішньої інфраструктури та управлінських процесів національних федерацій [31];

- Sport England розвиває партнерства, але водночас посилює внутрішній кадровий та цифровий потенціал [37];
- UK Sport робить акцент на професіоналізації менеджменту [35].

Для українських спортивних організацій аналіз внутрішнього середовища може дозволити: визначити ключові ресурси та їхні обмеження; оцінити готовність до впровадження стратегічних змін; побудувати ефективну структуру управління; сформувати культуру, що підтримує стратегічні цілі; розробити механізми підвищення конкурентоспроможності.

Як зазначає Jay Barney, внутрішні ресурси — це основа стійкої конкурентної переваги [5]. Тому системна діагностика внутрішнього середовища є не допоміжною, а центральною ланкою стратегічного управління у спорті.

#### **1.3.4. SWOT-аналіз як інтеграційний інструмент стратегічного діагностування**

У сучасному стратегічному менеджменті SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) розглядається як один із найбільш поширених та ефективних інструментів інтеграції результатів зовнішнього і внутрішнього аналізу. Його основна мета — виявити ключові фактори середовища, що визначають можливості та обмеження для розвитку організації, а також сформувати стратегічну позицію, яка дозволяє максимально використати сильні сторони та можливості при мінімізації загроз і слабких місць. Як зазначає І. Ансофф, стратегічне планування є ефективним лише тоді, коли базується на об'єктивному аналізі ресурсів організації та середовища її функціонування [2]. SWOT-аналіз є зручним інструментом систематизації цих даних та прийняття рішень. М. Портер підкреслює, що конкурентна стратегія передбачає виявлення внутрішніх переваг і їх поєднання з можливостями ринку [1]. У спортивному контексті це означає інтеграцію таких аспектів, як спортивні результати, бренд клубу, ресурси, партнерства, технологічні тренди, державна політика у сфері спорту тощо [11].

SWOT-аналіз був розроблений у 1960-х роках у Гарвардській школі бізнесу як універсальний інструмент стратегічного аналізу [8]. Його суть полягає в розділенні чинників середовища на внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості та загрози), що дозволяє структурувати аналітичну інформацію у вигляді матриці.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
S – Strengths (сильні сторони)	O – Opportunities (можливості)
W – Weaknesses (слабкі сторони)	T – Threats (загрози)

Як зазначають Джонсон, Скоулз і Вітінгтон, SWOT-аналіз є “містком між аналітикою та стратегічними рішеннями”, адже він перетворює розрізнену інформацію на логічну основу для стратегічного вибору [6]. Ключова перевага цього методу — гнучкість та універсальність, що дозволяє застосовувати його



до організацій будь-якого типу, у тому числі спортивних клубів, федерацій та асоціацій.

Процедура SWOT-аналізу зазвичай включає такі етапи:

1. Збір інформації про зовнішнє середовище (PESTEL, п'ять сил Портера, галузевий аналіз, stakeholder-аналіз) — виявлення можливостей і загроз.
2. Аналіз внутрішнього середовища (VRIO, Value Chain, аналіз ресурсів і компетенцій, організаційної культури) — виявлення сильних і слабких сторін.
3. Систематизація факторів у матриці SWOT — класифікація за чотирма групами.
4. Побудова SWOT-матриці стратегій (TOWS) — комбінація внутрішніх і зовнішніх чинників для вироблення стратегічних рішень.
5. Пріоритезація стратегічних напрямів — визначення найперспективніших комбінацій факторів [52].

Цей метод є не просто описовим, а аналітичним інструментом, який дозволяє вибудувати логіку стратегічних рішень [12]. Як наголошує Г. Мінцберг, головна цінність SWOT полягає не в самій матриці, а в дискусії та колективному обговоренні факторів, що забезпечує залучення ключових стейкхолдерів [3].

Сильні сторони — це внутрішні ресурси та компетенції, які створюють конкурентні переваги організації [42]. У спортивному контексті до них можуть належати: висококваліфікований тренерський склад [18]; розвинена матеріально-технічна база [31]; сильний бренд та імідж клубу або федерації [59]; ефективна організаційна структура та менеджмент; партнерські мережі та сталі відносини зі стейкхолдерами; цифрові платформи та сучасні технології управління; наявність власних інноваційних програм підготовки спортсменів [62]. Як зазначає Дж. Барні, саме рідкісні та важковідтворювані ресурси формують основу стійкої конкурентної переваги [5].

Слабкі сторони — це внутрішні обмеження, які знижують ефективність організації та заважають реалізації стратегії: обмежене фінансування; застаріла інфраструктура; низький рівень цифровізації та автоматизації процесів [67]; дефіцит кваліфікованих кадрів [55]; слабка маркетингова стратегія або відсутність комерційного підходу; залежність від державного фінансування; низький рівень комунікації між підрозділами [61]. У спорті слабкі сторони часто пов'язані не лише з ресурсними обмеженнями, а й з організаційними бар'єрами та культурними чинниками — наприклад, опором змінам або низьким рівнем стратегічного мислення [68].

Можливості — це зовнішні фактори, які можуть позитивно вплинути на розвиток організації, якщо їх правильно використати: державні програми розвитку спорту; міжнародні гранти та партнерства; зростання інтересу до

здорового способу життя [62]; технологічні інновації та цифровізація; поява нових спортивних форматів (e-sport, online-тренування); соціальні тренди — інклюзія, гендерна рівність, сталий розвиток; розширення можливостей комерціалізації спорту [34]. У стратегічному плануванні можливості часто виступають каталізатором розвитку: навіть при обмежених ресурсах правильно обрана можливість може забезпечити ривок організації [43].

Загрози — це зовнішні ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність організації: економічна та політична нестабільність; скорочення державного фінансування спорту; демографічні зміни (зменшення кількості активного населення); конкуренція з боку приватних клубів або альтернативних видів дозвілля; пандемії та кризові ситуації; посилення нормативних вимог; екологічні та енергетичні виклики [32]. Як зазначає Тіс, стратегія в умовах високої невизначеності повинна базуватись на гнучкості та адаптивності, що дозволяє пом'якшувати вплив загроз [43].

SWOT-аналіз не обмежується побудовою таблиці — його ключова сила полягає у створенні TOWS-матриці стратегій, де внутрішні та зовнішні фактори комбінуються для формування конкретних стратегічних напрямів [7].

Типова структура:

	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	SO – стратегія розвитку на базі сильних сторін та можливостей	ST – стратегія захисту, використання сильних сторін для мінімізації загроз
Weaknesses (W)	WO – стратегія подолання слабких сторін за рахунок можливостей	WT – стратегія виживання, зменшення впливу слабких сторін та загроз

SO-стратегії використовують сильні сторони організації для максимального використання зовнішніх можливостей: розширення партнерств завдяки сильному бренду; цифровізація управління через доступ до міжнародних програм; вихід на нові ринки спортивних послуг; розвиток нових напрямів тренувань [32].

ST-стратегії спрямовані на захист організації від загроз шляхом використання її сильних сторін: посилення стійкості через диверсифікацію фінансів; використання партнерських мереж для подолання криз; зміцнення іміджу для зниження ризиків втрати клієнтів [65].

WO-стратегії — подолання слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей: модернізація інфраструктури завдяки грантовим програмам; підвищення кваліфікації кадрів через міжнародні ініціативи; цифровізація управління через партнерство з IT-компаніями [37].

WT-стратегії є оборонними, спрямованими на мінімізацію слабких сторін і впливу загроз: оптимізація витрат; реорганізація структури; скорочення неефективних напрямів діяльності [18].

SWOT-аналіз є базовим інструментом стратегічного планування у провідних міжнародних спортивних організаціях:

- МОК (Olympic Agenda 2020+5) — визначення глобальних можливостей розвитку олімпійського руху (цифровізація, сталий розвиток) та загроз (економічна нестабільність, пандемії) [32].
- UEFA — SWOT-аналіз використовується на етапі підготовки стратегічних документів з розвитку клубного футболу, ліцензування та фінансової стабільності [31].
- Sport England — у стратегії Uniting the Movement SWOT дозволив визначити ключові бар'єри участі населення у спорті та знайти точки зростання [37].
- Australian Sports Commission (Sport 2030) — SWOT використовується для визначення стратегічних пріоритетів національного спорту [36].

В українському контексті SWOT-аналіз застосовується у: розробці національних програм розвитку фізичної культури і спорту [70]; стратегічному плануванні спортивних федерацій; побудові стратегій розвитку окремих клубів, зокрема танцювально-спортивних [69]. Його перевага полягає в тому, що навіть організації з обмеженими ресурсами можуть ефективно проаналізувати власну ситуацію та прийняти обґрунтовані стратегічні рішення [52].

Попри свою популярність, SWOT-аналіз має низку обмежень, які необхідно враховувати, а саме: суб'єктивність оцінки факторів; складність кількісного вимірювання нематеріальних ресурсів; ризик спрощення складних проблем; відсутність пріоритезації факторів без додаткових інструментів [7]. Для підвищення точності SWOT-аналізу у спортивному менеджменті рекомендується: поєднувати його з PESTEL, VRIO, Value Chain [8]; залучати експертів та стейкхолдерів до оцінки факторів [51]; використовувати TOWS-матрицю для формування стратегічних альтернатив; інтегрувати SWOT у систему Balanced Scorecard для кількісної оцінки стратегічних цілей [41].

### **1.3.5. Використання результатів аналізу середовища для формування стратегії розвитку спортивної організації**

Формування ефективної стратегії розвитку будь-якої організації — це не лише процес визначення цілей та планування дій, а насамперед результат глибокого стратегічного аналізу. Саме аналітична база створює підґрунтя для стратегічних рішень, визначаючи реальні можливості, ризики, сильні сторони та пріоритети розвитку. Як зазначав М. Портер, конкурентна стратегія полягає у виборі позиції, яка найкраще відповідає середовищу функціонування організації [1]. Відтак, якість аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників безпосередньо визначає ефективність усієї стратегії. У спортивному менеджменті стратегічне планування має низку специфічних рис, зокрема багаторівневу систему регулювання, соціальну значущість діяльності,

обмеженість ресурсів та вплив глобальних трендів [52]. Це обумовлює необхідність інтегрованого підходу до використання результатів аналітичного етапу. Зібрана інформація не є самоціллю — вона повинна бути трансформована у стратегічні рішення, інструменти та програми дій.

Як наголошує Г. Мінцберг, стратегія не повинна будуватись ізольовано від контексту — вона є реакцією та взаємодією з середовищем. Аналіз є не просто «інформаційною довідкою», а механізмом стратегічного мислення [3]. У спортивному секторі цей взаємозв'язок проявляється особливо чітко. Наприклад:

- зовнішній аналіз (PESTEL, Porter, Stakeholder) дозволяє визначити можливості партнерств, соціальні тренди, технологічні виклики та нормативні обмеження [34];
- внутрішній аналіз (VRIO, Value Chain, Culture) допомагає виявити стратегічні ресурси, оцінити кадровий потенціал та інфраструктуру [54];
- SWOT/TOWS-аналіз інтегрує ці результати, пропонуючи практичну матрицю стратегічних альтернатив [9].

У міжнародній спортивній практиці (UEFA, IOC, Sport England, Australian Sports Commission) аналітичний етап є обов'язковим компонентом розроблення стратегій і реалізується через багатоступеневу систему збору та обробки даних [32].

Одним із ключових завдань використання результатів аналізу є ідентифікація стратегічних пріоритетів [8]. У спортивних організаціях пріоритети можуть бути згруповані за такими напрямками: спортивний розвиток, інфраструктурний розвиток, маркетинг та комунікації, фінансова стабільність, соціальна відповідальність [58]. Як показує досвід програм Olympic Agenda 2020+5 [32] та Sport 2030 [36], чітке визначення стратегічних пріоритетів дозволяє ефективно структурувати стратегічні ініціативи та забезпечити концентрацію ресурсів на ключових напрямках розвитку.

На основі проведеного аналізу середовища спортивна організація переходить до етапу генерації стратегічних альтернатив. За моделлю Тіс–Айзенгардт, стратегія повинна бути динамічною — тобто передбачати не один варіант дій, а набір сценаріїв, адаптованих до можливих змін середовища [44]. Види стратегічних альтернатив у спортивному менеджменті: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія трансформації, оборонна стратегія [8].

Для обґрунтування вибору стратегічних альтернатив спортивні організації можуть застосовувати: TOWS-матрицю; модель BCG та GE/McKinsey [9]; Balanced Scorecard (BSC) [41]; Stakeholder-аналіз [52]. У практиці європейських федерацій, зокрема UEFA, вибір стратегічних

альтернатив здійснюється колегіально із залученням ключових стейкхолдерів, що підвищує легітимність стратегічних рішень [31].

На основі пріоритетів та обраних альтернатив відбувається формулювання стратегічних цілей [2]. У спортивному менеджменті цілі можуть охоплювати: спортивні результати; розвиток інфраструктури; зростання участі; соціальні ефекти; фінансові показники [36]. Важливим аспектом є узгодження стратегічних цілей із реальними ресурсами. Як зазначає Дж. Барні, стратегія повинна спиратись не лише на зовнішні можливості, а й на реалістичну оцінку внутрішнього потенціалу [5].

Результати аналітичного етапу трансформуються у стратегічні програми — системи взаємопов'язаних проєктів, заходів та індикаторів ефективності. Як підкреслюють Kaplan & Norton, стратегія має бути «перекладена» на мову операційного управління через: стратегічні карти; систему збалансованих показників (BSC); план дій з чітко визначеними етапами та відповідальними [41]. Приклади інтеграції:

- У стратегії Olympic Agenda 2020+5 результати аналітики щодо глобальних трендів (цифровізація, інклюзія, сталість) інтегровані в п'ять стратегічних цілей МОК [32].
- Sport 2030 (Австралія) базується на аналізі демографічних та економічних факторів, що визначили пріоритети масового спорту та високих досягнень [36].
- Uniting the Movement (Sport England) трансформує результати PESTEL та SWOT у конкретні програми залучення населення до спорту [37].

Середовище спорту є високодинамічним: зміни в економіці, політиці, технологіях, соціальних очікуваннях вимагають постійного оновлення аналітичної бази [67]. Як зазначають Тіс і Айзенгардт, стратегія повинна бути не статичним документом, а процесом постійного навчання та адаптації [44]. Для цього у стратегічне управління спортивними організаціями доцільно впроваджувати: регулярні PESTEL та SWOT-аналізи (щорічно або за потреби); моніторинг зовнішніх трендів (технологічних, демографічних, політичних); зворотний зв'язок від стейкхолдерів; сценарне планування для різних варіантів розвитку подій [64]. Прикладом є UEFA, яка коригує свої стратегічні пріоритети кожні 2–3 роки, враховуючи зміни у ринку футболу, поведінці вболівальників та технологіях трансляцій [31]. МОК також періодично оновлює стратегічну дорожню карту у відповідь на глобальні виклики [32].

Для танцювально-спортивних клубів (як приклад об'єкта дослідження) особливо важливою є опора на внутрішні сильні сторони (бренд, тренери, ком'юніті) та використання зовнішніх можливостей (програми розвитку молоді, міжнародна співпраця, цифровізація). Використання результатів аналізу середовища є критично важливим етапом у формуванні стратегії

розвитку спортивної організації. Саме на основі аналітичних даних: визначаються стратегічні пріоритети; формуються стратегічні альтернативи; розробляються цілі, програми та індикатори ефективності; забезпечується участь стейкхолдерів; створюється механізм адаптації до змін середовища. Як підкреслюють Porter [1], Barney [5], Grant [8] і Kaplan & Norton [41], аналітична основа є ядром стратегічного менеджменту. У спортивному секторі її значення ще більше зростає через високу динамічність і соціальну значущість галузі.

Відтак, грамотне використання аналітичних результатів дозволяє спортивній організації: сформувані конкурентні переваги; ефективно розподілити ресурси; забезпечити сталість і адаптивність стратегії; підвищити довіру та підтримку з боку стейкхолдерів; досягти як спортивних, так і соціальних цілей розвитку.

## **1.4 Сучасні тренди та виклики для стратегій розвитку спортивних організацій**

### **1.4.1. Цифровізація та діджитал-трансформація спорту**

У сучасних умовах стратегічний розвиток спортивних організацій дедалі більше визначається рівнем цифрової зрілості. Цифровізація стала не просто інструментом комунікації чи маркетингу, а ключовим елементом управлінських процесів, що формує конкурентоспроможність на глобальному ринку [41]. Згідно зі стратегією Sport 2030 (Australian Sports Commission, 2018), цифрова трансформація є основою майбутнього спорту — вона забезпечує інноваційність, відкритість і персоналізацію взаємодії з учасниками [36]. Аналогічно, стратегічна програма Uniting the Movement (Sport England, 2020) підкреслює роль технологій у розширенні доступу до занять спортом через онлайн-платформи та інтерактивні сервіси [37].

Сучасна спортивна організація вже не може розвиватися, спираючись лише на традиційні методи менеджменту. Вона повинна інтегрувати цифрові рішення у всі сфери діяльності: управління персоналом, комунікації, маркетинг, фінанси, тренувальний процес і моніторинг результатів [42]. Концепція digital-first management передбачає, що стратегія розвитку формується з урахуванням цифрових даних та аналітики. Наприклад, великі футбольні клуби Європи використовують штучний інтелект (AI) для прогнозування фізичних навантажень, а також для розроблення маркетингових стратегій на основі поведінкових даних фанів [41]. Дослідники наголошують, що цифрова стратегія має включати не лише технологічний компонент, а й організаційний — тобто зміну корпоративної культури, навчання персоналу, розвиток цифрових компетенцій [40]. Це передбачає створення нових посад (Chief Digital Officer, Data Analyst) і системи постійного оновлення цифрових навичок. Одним із найяскравіших проявів діджитал-трансформації стала поява нових форматів взаємодії з клієнтами — онлайн-

тренувань, цифрових платформ та е-спорту [68]. Пандемія COVID-19 радикально прискорила ці процеси: численні спортивні організації вимушено перейшли до дистанційного режиму тренувань, що згодом стало новою нормою [67]. Згідно з даними European Commission (2020) та UNESCO (2015), цифрові інновації відкривають можливість залучення нових груп населення, зокрема молоді, осіб з інвалідністю та мешканців віддалених регіонів [34] [40].

Одним із найпотужніших трендів є інтеграція штучного інтелекту (AI) у стратегічне управління спортивними організаціями. Дослідження Zagnoli & Radicchi (2013) доводять, що аналітика даних стає ключовим чинником стратегічного прийняття рішень. AI-системи дозволяють прогнозувати результати змагань, визначати оптимальні тренувальні режими, оцінювати ефективність маркетингових кампаній і навіть формувати сценарії розвитку клубу [67]. Паралельно з цим розвивається концепція smart sport management, що базується на інтеграції IoT-пристроїв, датчиків і хмарних сервісів [43]. Такі технології дають змогу керівництву оперативно збирати та аналізувати великі обсяги інформації про стан спортсменів, глядацьку поведінку чи фінансові потоки. Як зазначає International Olympic Committee (IOC, 2021) у стратегії Olympic Agenda 2020+5, цифрові технології мають не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити етичні стандарти використання даних — захист персональної інформації, прозорість алгоритмів і недискримінаційність [32].

Дослідження OECD (2021) і Sport England (2020) свідчать, що організації, які інтегрували цифрові рішення у стратегію, демонструють вищу ефективність, швидше залучають спонсорів і мають кращу взаємодію з клієнтами [39] [37]. Як зазначають Kaplan & Norton (2004), стратегічна карта сучасної організації повинна включати цифрові активи нарівні з фінансовими, клієнтськими та інноваційними показниками [41].

Таким чином, цифровізація спорту є не лише технологічним, а передусім стратегічним процесом, що змінює саму природу спортивної організації. Вона трансформує бізнес-моделі, структуру управління, методи взаємодії з клієнтами та визначає нові критерії успіху. Ефективна стратегія цифрової трансформації у спорті повинна поєднувати технологічні інновації, цінності сталого розвитку та соціальну відповідальність — саме ця інтеграція забезпечує довгострокову конкурентоспроможність спортивної організації [68].

#### **1.4.2. Соціальна відповідальність і сталий розвиток у спортивному менеджменті**

У XXI столітті спортивні організації дедалі частіше сприймаються не лише як суб'єкти бізнесу чи дозвілля, а як соціальні інституції, здатні впливати на суспільний розвиток, формувати цінності, сприяти інклюзії та екологічній свідомості [17]. Тому стратегічне управління у спорті неможливо розглядати

без урахування принципів соціальної відповідальності (CSR) та сталого розвитку (Sustainability), які поступово інтегруються в корпоративні стратегії клубів, федерацій і національних асоціацій [31].

Соціальна відповідальність спортивних організацій (Sport CSR) визначається як добровільна діяльність, спрямована на створення суспільної цінності через спорт — розвиток освіти, інклюзії, охорони довкілля та здорового способу життя [17] [45]. Як зазначають Babiak & Wolfe (2009), CSR у спорті є результатом поєднання внутрішніх факторів (цінності керівництва, культура клубу) та зовнішніх (очікування громади, вимоги спонсорів) [17]. Підхід Porter & Kramer (2011), відомий як Creating Shared Value (CSV), пропонує розглядати соціальні ініціативи не як витрати, а як стратегічні інвестиції, що створюють взаємну вигоду для бізнесу та суспільства. У спорті це може означати фінансування молодіжних академій, програм для людей з інвалідністю чи локальних ініціатив здорового способу життя [45]. Згідно з дослідженнями Laureus Sport for Good Foundation і OECD, соціальні програми спортивних організацій підвищують рівень соціального капіталу, знижують рівень девіантної поведінки серед молоді та сприяють громадянській активності [38] [39]. У європейській практиці CSR охоплює не лише благодійність, а й принципи прозорого управління, гендерної рівності, доступності спорту для всіх верств населення [34].

Паралельно зі зростанням уваги до соціальної відповідальності спорт дедалі активніше інтегрує принципи сталого розвитку, закріплені в Олімпійській хартії та ініціативах UNESCO і IOC [32] [40]. Документ Olympic Agenda 2020+5 (IOC, 2021) визначає сталість (sustainability) одним із п'яти ключових напрямів стратегічного розвитку світового спорту [32]. Йдеться не лише про зменшення екологічного впливу спортивних подій, а й про забезпечення соціальної інклюзії, економічної ефективності та міжпоколінної справедливості. Як наголошує Green & Houlihan (2005), сталий розвиток спорту є результатом політичного й управлінського навчання: національні уряди, федерації та місцеві клуби мають координувати свої стратегії для досягнення системного ефекту [56]. Наприклад, програми Sport England (2020) і UK Sport (2019) передбачають обов'язкове включення екологічних критеріїв до процесу ліцензування клубів [37] [35]. Важливо, що сталий розвиток розглядається не лише як “зелений спорт”, а як етична стратегія, яка формує репутацію організації та довіру з боку партнерів [40]. Згідно з дослідженням Henry (2013), етична складова стратегічного управління стає вирішальним чинником у взаємодії зі стейкхолдерами. Громади, спонсори та державні органи очікують від спортивних структур прозорості, підзвітності й дотримання принципів доброчесності. Це створює нову парадигму стратегічного менеджменту — від прибутковості до відповідальності [53].



В Україні подібні принципи інтегруються через державні програми Міністерства молоді та спорту і ініціативи НУФВСУ, які передбачають створення безбар'єрного середовища у спортивних закладах та підтримку участі жінок у спорті [69] [70]. Такий підхід відповідає глобальним трендам і сприяє формуванню позитивного іміджу українського спорту в міжнародному контексті.

Отже, сучасна стратегія розвитку спортивної організації неминує включати соціальну та екологічну компоненти. Вони визначають довгострокову стійкість, формують довіру стейкхолдерів і відкривають доступ до міжнародних партнерств і фінансування. Справжня ефективність сучасної стратегії полягає не лише у досягненні спортивних результатів, а у створенні суспільної цінності, де спорт виступає платформою для гармонійного поєднання економічного, соціального й екологічного вимірів [56].

### **1.4.3. Глобалізація, міжнародна конкуренція та партнерства у розвитку спортивних організацій**

Процеси глобалізації суттєво змінили ландшафт спортивного менеджменту, створивши нові можливості та водночас нові виклики для стратегічного розвитку організацій [31]. Спорт став не лише соціокультурним феноменом, а й важливою складовою глобальної економіки, що інтегрує фінансові, маркетингові та медійні інтереси транснаціональних компаній, держав і громад [53]. Сучасні спортивні організації дедалі частіше функціонують у глобальному середовищі, де конкуренція за ресурси, спонсорів і аудиторію має міжнародний характер [9]. Глобалізація спорту проявляється у зростанні мобільності спортсменів, транснаціоналізації спортивних ліг і комерціалізації подій. Сучасна спортивна індустрія характеризується злиттям національних ринків у єдину систему, де провідні клуби та федерації конкурують на глобальному рівні [53]. Дослідження OECD (2021) і European Commission (2017) підкреслюють, що глобалізація спорту супроводжується процесом інституційної уніфікації, коли стандарти управління, фінансової звітності, доброчесності та гендерної рівності стають спільними для всіх учасників ринку [39] [34]. Це вимагає від спортивних організацій адаптації до міжнародних норм — зокрема, правил UEFA Financial Fair Play [31] і кодексів IOC Ethics Commission [32].

Одним із ключових наслідків глобалізації є зростання міжнародної конкуренції не лише між спортсменами, а й між організаціями. У спорті це проявляється в необхідності будувати глобальні бренди, що мають сильну ідентичність і приваблюють прихильників з різних країн [19]. Дослідження Shilbury et al. (2017) показують, що клуби з розвиненою міжнародною стратегією залучають до 40 % доходів із закордонних ринків завдяки трансляціям, продажу атрибутики та комерційним партнерствам [61]. Для національних федерацій і клубів середнього рівня глобалізація є не лише

можливістю, а й викликом — адже посилюється конкуренція за таланти, інвестиції та увагу медіа [64].

Успішна стратегія розвитку спортивної організації у глобальному середовищі неможлива без формування партнерств. Як наголошують Ferkins & Shilbury (2015) і Parent & Slack (2007), стратегічні альянси у спорті забезпечують синергію знань, ресурсів і репутаційного капіталу [52]. Такі партнерства можуть мати різні форми: міжорганізаційні альянси (наприклад, спільні академії клубів різних країн), публічно-приватні партнерства (державні програми з інвестицій у спорт), або крос-секторальні партнерства (співпраця з університетами, технологічними компаніями чи медіа) [63]. Європейський Союз активно підтримує створення міжнародних партнерських проєктів у межах програм Erasmus+ Sport та European Week of Sport, що спрямовані на розвиток обміну досвідом та інновацій [62]. Згідно з дослідженнями Misener & Doherty (2014), ефективні партнерства підвищують стратегічну стійкість спортивних організацій, особливо на рівні місцевих клубів і федерацій, де ресурсна база обмежена [60].

Важливим аспектом глобалізації є необхідність культурної адаптації стратегій. Kelly & Neere (2018) підкреслюють, що спортивні організації, які виходять на міжнародні ринки, повинні враховувати культурні особливості споживачів, стиль управління та очікування партнерів [64]. З іншого боку, глобалізація стимулює появу інтеркультурного менеджменту в спорті [55], де лідери повинні володіти навичками міжкультурної комунікації, гнучкого управління та стратегічного мислення [66].

Для українських спортивних організацій глобалізація відкриває як значні перспективи, так і виклики. З одного боку, вона дозволяє інтегруватися у міжнародні структури (UEFA, IOC, WADA), залучати іноземні інвестиції та просувати спортсменів на світовий рівень [31]. З іншого — вимагає адаптації до міжнародних стандартів управління, фінансової прозорості та спортивної етики [70]. У цьому контексті стратегічні документи Міністерства молоді та спорту України наголошують на необхідності розвитку партнерств з європейськими інституціями, розширення міжнародної співпраці у сфері освіти та інновацій. Для України та її спортивних структур ключовим завданням є не просто адаптація до глобальних процесів, а активне формування власної ролі в міжнародному спортивному просторі — через партнерства, інновації та розвиток людського потенціалу [69].

#### **1.4.4. Виклики стратегічного управління: кризи, війни, зміни споживацьких очікувань**

У сучасних умовах стратегічне управління спортивними організаціями відбувається в середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA-environment) [7]. Особливо гостро ці тенденції проявилися під час пандемії

COVID-19 і триваючих воєнних конфліктів, які змінили ландшафт спортивного бізнесу, ринку спонсорства, уболівальницької поведінки й форматів подій [39]. Кризи змушують спортивні організації переглядати свої місії, моделі доходів і структури управління. Справжня стратегічна компетентність проявляється не у період зростання, а в умінні реагувати на кризові ситуації, приймаючи рішення на основі даних, гнучкості та інновацій [49].

Пандемія COVID-19 стала точкою відліку для глобальної переоцінки стратегій розвитку спорту — багато клубів і федерацій уперше зіткнулися з повною зупинкою діяльності, падінням доходів і відтоком споживачів. Дослідження OECD (2021) показує, що організації, які мали резервні стратегії, цифрові канали комунікації та диверсифіковані джерела доходів, змогли зберегти життєздатність навіть під час локдаунів [39]. Цей досвід підкреслює важливість антикризового стратегічного планування, що передбачає не лише реакцію на виклики, а й розроблення сценаріїв розвитку за різних умов [8].

У стратегічному контексті кризи можна розглядати як каталізатор змін. Hamel & Prahalad (1989) вказували, що саме у моменти турбулентності з'являються нові джерела конкурентних переваг, а організації, здатні до радикального мислення, виходять із кризи сильнішими [50]. У спорті це проявляється у появі нових форматів подій — онлайн-змагань, гібридних турнірів, інтеграції з eSports [61].

Воєнні дії — один із найважчих викликів для стратегічного управління. Війна в Україні спричинила глибокі зміни у функціонуванні національних спортивних систем, інфраструктури, кадрових ресурсів і міжнародних зв'язків. Міністерство молоді та спорту України у своїх стратегічних звітах зазначає, що спорт в умовах війни виконує не лише рекреаційну чи змагальну функцію, а й соціально-мобілізаційну — він допомагає підтримувати національну єдність, психологічну стійкість і реабілітацію військових [69]. Для спортивних організацій це означає необхідність перебудови стратегічних пріоритетів. Якщо до війни головними орієнтирами були комерціалізація та міжнародна конкурентоспроможність, то нині домінують принципи соціальної відповідальності, адаптивності та збереження людського потенціалу [70]. Багато клубів і федерацій змістили акценти з результату на процес, із бізнес-моделі на гуманістичну місію — підтримку спортсменів, волонтерство, відновлення інфраструктури [17].

Водночас війна стимулювала інновації у кризовому менеджменті — зокрема, створення дистанційних тренувальних систем, онлайн-програм відбору, цифрових платформ комунікації між спортсменами та тренерами [69]. Українські університети, серед яких і НУФВСУ, активно працюють над концепцією «адаптивного спортивного менеджменту», що поєднує

стратегічне мислення з гуманітарними цінностями та гнучким плануванням [70].

Ще одним критичним викликом є трансформація очікувань споживачів спортивних послуг. Дослідження Wicker, Breuer & Pawlowski (2013) і Hoye et al. (2015) засвідчують, що сучасна аудиторія спорту стала більш вимогливою: уболівальники очікують персоналізації контенту, інтерактивності, швидкої комунікації та етичності бренду [62] [68]. Молодь дедалі частіше надає перевагу eSports, фітнес-додаткам і соціально відповідальним ініціативам замість традиційних форматів змагань [61]. Ці зміни вимагають переосмислення стратегій взаємодії з клієнтами. Smith & Stewart (2010) підкреслюють, що спорт як соціальний феномен залежить від здатності організацій утримувати емоційний зв'язок з аудиторією [13]. Тепер цей зв'язок формується не лише через фізичну присутність на стадіоні, а через цифрову ідентичність — контент у соціальних мережах, відео, подкасти, інтерактивні платформи [11].

Після пандемії та на тлі воєнних подій споживач став чутливішим до питань цінностей. Згідно з Porter & Kramer (2011), організації, які поєднують бізнес-цілі з створенням суспільної цінності, отримують більшу довіру та лояльність [45]. У спортивному контексті це означає, що клуби та федерації повинні діяти як етичні суб'єкти, демонструючи прозорість, інклюзивність і підтримку громад [17]. Здатність швидко адаптуватися до змін стала головною ознакою стратегічно зрілої організації. Згідно з дослідженнями Eisenhardt & Martin (2000), динамічні здібності (dynamic capabilities) — тобто здатність швидко перебудовувати ресурси, структуру та процеси — визначають конкурентоспроможність у нестабільному середовищі [44]. Для спортивних структур це означає перехід від статичних стратегічних планів до адаптивних моделей управління, заснованих на моніторингу ризиків, аналітиці даних і швидких рішеннях [42].

Україна перебуває в унікальній ситуації, коли спорт виступає і як галузь розвитку, і як інструмент національної стійкості. НУФВСУ підкреслює, що головними викликами сьогодні є:

- збереження кадрового потенціалу у спорті;
- модернізація системи спортивної освіти;
- формування антикризових стратегій розвитку федерацій і клубів;
- інтеграція у європейський спортивний простір після війни [70].

Ці завдання потребують нової парадигми стратегічного мислення — гнучкої, гуманістичної та інноваційної. Українські спортивні організації мають шанс стати прикладом для Європи у сфері відновлення спорту після криз, продемонструвавши здатність поєднувати ефективність і людяність у менеджменті [70].

Сучасне стратегічне управління спортом відбувається в умовах постійних викликів: глобальних криз, воєн, швидкої цифровізації та зміни очікувань споживачів. Успішні організації — це ті, що не лише реагують на ці зміни, а інституціоналізують адаптивність, перетворюючи її на частину своєї культури [49]. Для України такі принципи мають особливе значення: спорт стає засобом відновлення суспільства, формування позитивного іміджу держави й інструментом інтеграції у глобальну спортивну спільноту [70].

## **1.5. Методичні аспекти розроблення стратегії для спортивної організації**

### **1.5.1. Процес стратегічного управління спортивною організацією**

У сучасних умовах високої конкуренції, глобалізації та цифрової трансформації стратегічне управління стало ключовим чинником успішного розвитку спортивних організацій. Саме воно забезпечує узгодженість між місією, ресурсами, ринковими можливостями та соціальною відповідальністю спортивної структури [9]. Г. Мінцберг підкреслював, що стратегічне управління не є лише формальним процесом планування, а передусім — способом мислення, який забезпечує здатність організації адаптуватися до мінливого середовища [3]. А. Ансофф запропонував розглядати стратегію як набір управлінських рішень, які визначають напрямок розвитку організації та забезпечують узгодження її внутрішнього потенціалу із зовнішніми викликами [2]. У сфері спорту стратегічне управління охоплює як традиційні бізнес-методи (SWOT, Balanced Scorecard, KPI), так і специфічні спортивні підходи, які враховують особливості тренувального процесу, ролі спортсменів, спонсорів, уболівальників і соціальної відповідальності клубу [19]. Метою стратегічного управління є забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності спортивної організації в динамічному середовищі [9]. Як зазначають Johnson, Scholes & Whittington (2008), стратегічний менеджмент у спорті має особливість — баланс між економічними й неекономічними цілями: забезпечення прибутковості, але також розвиток людського капіталу, формування репутації й соціальної ролі [6]. Процес стратегічного управління зазвичай поділяють на чотири ключові етапи: стратегічний аналіз, формулювання стратегії, реалізація стратегії, оцінка та корекція стратегії [9].

Етап стратегічного аналізу передбачає дослідження зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз, аналіз п'яти сил Портера [10]) та оцінку внутрішніх ресурсів організації (ресурсно-орієнтований підхід Барні [5]). У спортивній сфері це включає аналіз ринку спортивних послуг, конкурентів, спонсорського середовища, рівня державної підтримки, а також ресурсного потенціалу клубу чи федерації (персонал, інфраструктура, фінанси, бренд)

[18]. Таким чином, стратегічний аналіз створює базу для ухвалення рішень, визначення стратегічних альтернатив і прогнозування можливих ризиків [42].

Після проведення аналізу організація переходить до формування місії, бачення, стратегічних цілей та планів дій. Місія визначає призначення спортивної організації, її суспільну роль (наприклад, розвиток танцювального спорту, підготовка спортсменів світового рівня чи популяризація здорового способу життя). Бачення (vision) описує бажаний майбутній стан організації. Важливою складовою цього етапу є визначення ключових стратегічних напрямів — спортивного, маркетингового, соціального, освітнього та фінансового [19].

Наступний етап - реалізації передбачає практичне втілення стратегічних цілей через програми, проекти, бюджети та кадрові рішення. Реалізація стратегії в спорті потребує гнучкості — можливості коригувати плани відповідно до результатів змагань, змін ринку чи соціальних умов [9]. Ferkins & Shilbury (2015) додають, що ключовим фактором успіху є ефективне стратегічне лідерство, яке забезпечує мотивацію персоналу та узгодженість між рівнями управління [52]. Також на цьому етапі формується організаційна структура управління стратегією — визначаються відповідальні підрозділи, розподіл повноважень, система звітності та комунікацій [19].

Фінальний етап стратегічного процесу полягає у вимірюванні результатів, оцінці ефективності та внесенні коригувань у стратегічні плани. Kaplan & Norton (1996) розробили метод Balanced Scorecard, який дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, але й нефінансові — наприклад, задоволеність клієнтів, якість внутрішніх процесів, навчання персоналу [41]. У спортивному контексті ці показники адаптуються для вимірювання спортивних результатів, рівня популярності бренду, кількості спонсорів, соціального впливу тощо [19]. Цей підхід підтримують Teece et al. (1997) і Eisenhardt & Martin (2000), які описали концепцію динамічних здібностей (dynamic capabilities) — здатності організації адаптувати стратегію до змін середовища в реальному часі [43] [44]. У спортивних організаціях це проявляється у регулярних стратегічних сесіях, використанні даних аналітики змагань, маркетингових досліджень і соціальних опитувань [60].

Однією з головних властивостей стратегічного управління є його циклічний характер: завершення одного стратегічного циклу створює основу для нового [9]. Як зазначає Rumelt (2011), стратегічний процес є безперервним навчанням — “здатністю бачити, аналізувати і переосмислювати власну діяльність у контексті змін” [49]. Для спортивних організацій цей принцип має особливе значення, оскільки спортивний цикл сам по собі є повторюваним, а отже, стратегічне управління у спорті повинно бути інтегрованим у щорічне планування клубу або федерації.

### 1.5.2. Інструменти стратегічного управління у спортивних організаціях

Сучасний стратегічний менеджмент у спорті неможливо реалізувати без використання аналітичних та оціночних інструментів, які дозволяють систематизувати інформацію, визначити сильні сторони організації, оцінити ризики та сформулювати стратегію розвитку. У світовій практиці спортивного менеджменту найчастіше застосовуються SWOT-, PESTEL-аналізи, модель п'яти сил Портера, матриця BCG, система збалансованих показників (Balanced Scorecard), стратегічні карти та KPI [68].

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного планування, що дозволяє визначити внутрішні сильні (S) і слабкі (W) сторони, а також зовнішні можливості (O) і загрози (T) [42]. Він забезпечує систематизацію стратегічної інформації та сприяє формуванню управлінських рішень, орієнтованих на максимізацію потенціалу і мінімізацію ризиків [18]. Як приклад, Ноуе et al. (2015) наводять використання SWOT-аналізу в австралійських спортивних федераціях, які визначали свої ключові компетенції через оцінку внутрішніх процесів і зовнішніх можливостей ринку [12]. Подібний підхід застосовується і в Україні при підготовці стратегічних планів спортивних організацій під егідою Міністерства молоді та спорту [69].

PESTEL-аналіз дає можливість дослідити макросередовище, у якому функціонує спортивна організація, через політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), екологічні (E) та правові (L) чинники. Цей метод дозволяє прогнозувати зовнішні умови, що впливають на стратегічні рішення, і формувати адаптивну політику розвитку [9]. Для спортивної галузі PESTEL має особливе значення, оскільки спорт сильно залежить від державної політики, економічної стабільності, соціальних тенденцій та технологічних інновацій [39].

Модель М. Портера дозволяє визначити рівень галузевої конкуренції та сили, що впливають на прибутковість спортивної організації. Ці сили: загроза появи нових конкурентів; сила постачальників; сила споживачів; загроза товарів-замінників; інтенсивність внутрішньої конкуренції [10]. У спорті цей інструмент адаптується до специфіки галузі: новими конкурентами можуть бути інші спортивні клуби або альтернативні види активності; постачальниками — спонсори, організатори подій, медіапартнери; а споживачами — вболівальники, глядачі, учасники спортивних програм [14].

Матриця BCG — це інструмент стратегічного портфельного аналізу, який використовується для оцінки напрямів діяльності за двома критеріями: часткою ринку і темпами його зростання [7]. У спорті цей метод застосовується для оцінки перспектив різних програм або підрозділів клубу: наприклад, дитячої школи, професійної команди, маркетингових проєктів, заходів соціальної відповідальності. Згідно з дослідженням Brown & Massey

(2011), спортивні клуби можуть бути розглянуті як багатопрофільні підприємства, кожен напрям яких має власну динаміку. Матриця дозволяє вирішити, які напрями варто підтримувати інвестиціями («зірки»), які — оптимізувати («дійні корови»), які — розвивати або закривати («знаки питання» чи «собаки») [30]. Цей підхід активно застосовується в європейських федераціях при плануванні фінансової політики та пріоритетів розвитку [34].

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонована Kaplan & Norton, є універсальним інструментом оцінки ефективності стратегії [41]. Вона базується на чотирьох взаємопов'язаних перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання/розвитку. BSC дозволяє перетворити місію й стратегію спортивної організації на конкретні вимірювані показники. Balanced Scorecard дедалі частіше використовується у національних спортивних агентствах (Sport England) для управління стратегічними програмами і вимірювання їх ефективності [35]. В Україні елементи цієї системи інтегруються у процес звітності федерацій і клубів під егідою Міністерства молоді та спорту [69].

KPI — це кількісні або якісні показники, що дозволяють виміряти прогрес у досягненні стратегічних цілей [4]. Kaplan & Norton (2004) [41] наголошують, що KPI мають бути пов'язані з місією та баченням організації, а не існувати як ізольовані метрики [45]. У спорті це означає, що ключові показники мають відображати не лише успіх у змаганнях, а й вплив на суспільство, партнерів і стейкхолдерів [17].

Отже, інструменти стратегічного управління у спортивних організаціях виконують функцію практичної реалізації стратегії, забезпечуючи перехід від абстрактних цілей до конкретних дій. Системне поєднання таких інструментів, як SWOT, PESTEL, модель Портера, BCG, Balanced Scorecard і KPI, дає змогу спортивним організаціям не лише адаптуватися до мінливих умов, а й формувати конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях.

### **1.5.3. Критерії оцінки стратегічної ефективності у спорті**

Оцінка ефективності стратегії є завершальним і водночас одним із найважливіших етапів стратегічного управління. Вона дозволяє визначити, наскільки досягнуті поставлені цілі, чи виправдані використані ресурси, і чи потребує стратегія корекції. У контексті спортивних організацій, де результати залежать як від фінансових, так і від нефінансових чинників, оцінка стратегічної ефективності має багатовимірний характер [19]. У класичному підході стратегічний контроль здійснюється на основі співвідношення між запланованими і фактичними результатами [9]. Проте в спортивному менеджменті традиційна бізнес-модель ефективності доповнюється специфічними показниками, що враховують спортивні досягнення, соціальний вплив і рівень задоволеності стейкхолдерів [64]. Kaplan і Norton запропонували систему збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC),



яка інтегрує фінансові та нефінансові метрики [4]. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність не лише з позиції короткострокових результатів, а й у контексті довгострокової цінності, створеної для спортсменів, уболівальників, спонсорів і суспільства загалом [41]. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) — це вимірювані параметри, що відображають ступінь реалізації стратегічних цілей. KPI можуть бути кількісними (обсяг доходів, кількість членів клубу, кількість медалей) або якісними (репутація бренду, рівень задоволеності партнерів) [41]. Kaplan & Norton наголошують, що KPI мають бути узгоджені зі стратегічними пріоритетами організації та відображати її місію [4]. У контексті спортивного клубу це означає, що навіть якщо головною метою є перемога на змаганнях, система оцінювання має враховувати й довгострокові фактори — розвиток юнацьких команд, освітні програми, соціальну залученість тощо [37].

Ефективна система оцінки неможлива без правильного формулювання цілей. Методологія SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) дозволяє створювати чіткі, вимірювані та реалістичні цілі, що підлягають контролю [6]. У спортивних організаціях SMART-методика допомагає узгодити різні рівні управління — від стратегічного до операційного, забезпечуючи прозорість у процесі прийняття рішень [28]. SMART-структуровані цілі посилюють динамічні здатності організації — її спроможність швидко реагувати на зміни середовища, що є критично важливим для спорту, особливо в умовах турбулентності (пандемії, воєнні дії, економічні кризи) [59].

У практиці провідних спортивних організацій світу все частіше застосовується багатовимірний підхід, що охоплює фінансову, соціальну, організаційну та маркетингову складові [36]. Такий підхід дозволяє уникнути однобічної оцінки, орієнтованої лише на фінансовий прибуток, і забезпечує комплексне розуміння внеску організації у розвиток спорту та суспільства. Згідно з дослідженням Wicker, Breuer & Pawlowski (2013), спортивні організації, що впроваджують інтегровану систему оцінювання, демонструють стабільніше зростання показників ефективності та вищий рівень залучення стейкхолдерів [62].

Окремим напрямом у сучасному стратегічному контролі є вимірювання інноваційної та соціальної стійкості спортивних організацій [67]. Згідно з OECD і UNESCO, сучасна стратегія спорту має передбачати не лише досягнення результатів, а й відповідальне ставлення до довкілля, інклюзивності та етичних стандартів [39] [40]. Застосування таких показників дозволяє спортивним організаціям узгоджувати стратегічні цілі з принципами сталого розвитку, визначеними Олімпійською хартією [32] та Міжнародною хартією з фізичного виховання і спорту [40].

В Україні оцінка стратегічної ефективності спортивних організацій регламентується документами Міністерства молоді та спорту, а також методичними матеріалами Національного університету фізичного виховання і спорту України [69] [70].

#### **1.5.4. Адаптація стратегічних моделей до специфіки спортивної організації**

Сучасні спортивні організації функціонують у складному середовищі, де переплітаються економічні, соціальні, психологічні та культурні чинники. Тому стратегічні моделі, розроблені для комерційного сектору, потребують адаптації, яка враховує особливості спортивної діяльності: людський фактор, колективну динаміку, освітню та соціальну місію, специфіку взаємодії з державою та спонсорами [18]. У центрі будь-якої спортивної організації знаходиться людина — спортсмен, тренер, менеджер, уболівальник чи волонтер. Як зазначають Smith і Stewart (2010), людський чинник є ключовим у визначенні конкурентоспроможності спортивних організацій, оскільки саме людський потенціал формує спортивний результат і репутацію бренду [13]. Mintzberg (1994) [3] підкреслює, що успішні стратегії часто формуються не як раціональний план, а як результат поступового навчання та взаємодії людей у процесі роботи. У спортивних організаціях це проявляється через тренерську інтуїцію, командну згуртованість, гнучкість у прийнятті рішень і довіру між учасниками процесу [23]. Таким чином, стратегічне управління у спорті має бути орієнтоване на розвиток людського капіталу, підтримку командної культури, розвиток лідерства й створення середовища, у якому спортсмени та персонал можуть реалізувати свій потенціал [63].

На відміну від бізнесових корпорацій, спортивні організації мають потрійну місію: комерційну (забезпечення фінансової стійкості), соціальну (популяризація здорового способу життя, залучення молоді) та освітню (розвиток компетенцій, виховання спортсменів) [17]. Цей баланс є центральним у сучасних стратегічних моделях спорту [40]. Porter і Kramer (2011) пропонують концепцію *Creating Shared Value (CSV)* — створення спільної цінності для бізнесу та суспільства [45]. У спорті цей підхід проявляється через ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, освітні програми, благодійні турніри та партнерства зі школами чи громадами [17]. OECD та UNESCO підкреслюють, що сталий розвиток спорту можливий лише за умови, коли фінансова результативність поєднується із соціальною користю [39] [40]. У свою чергу, Green & Houlihan (2005) зазначають, що ефективні стратегії мають інтегрувати соціальну політику, державні програми та освітні стандарти у власну діяльність клубів і федерацій [56]. Noye et al. (2015) наводять приклади європейських клубів, які успішно поєднують комерційну ефективність із суспільною місією — наприклад, «Аjax» чи «FC

Barcelona», що використовують прибуток для фінансування молодіжних академій і соціальних проєктів [12].

Український спортивний сектор має свої унікальні умови, які впливають на стратегічне планування: воєнний стан, нестабільність фінансування, обмежені інвестиції у спорт, водночас — високу соціальну значущість спорту для нації [69]. Тому адаптація зарубіжних стратегічних моделей повинна враховувати національний контекст, законодавчу базу та ресурсні обмеження [70]. Відповідно до стратегічних документів Міністерства молоді та спорту, сучасна спортивна політика України ґрунтується на принципах децентралізації управління, державно-приватного партнерства, інновацій та європейських стандартів ефективності [69]. Згідно з дослідженням Misener & Doherty (2014), навіть у складних соціально-економічних умовах гнучке управління, прозора комунікація та партнерство з громадами дозволяють спортивним організаціям досягати високої стійкості [60].

Таким чином, адаптація стратегічних моделей до спортивної сфери полягає у поєднанні теоретичних принципів стратегічного менеджменту з унікальними особливостями спорту. Цей підхід забезпечує стратегічну гнучкість, соціальну відповідальність і конкурентну перевагу спортивних організацій у глобальному середовищі.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської роботи було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження процесу формування стратегії розвитку спортивної організації, що дало змогу визначити основні наукові підходи, сучасні тенденції, інструменти та методичні засади стратегічного управління у сфері спорту.

На основі аналізу праць провідних дослідників стратегічного менеджменту — М. Porter [1] [10], Н. Mintzberg [3], І. Ansoff [2], Р. Kaplan & D. Norton [4] [41], J. Barney [5], Р. Grant [8], W. Hill & G. Jones [9] — було встановлено, що стратегічне управління є системним процесом, спрямованим на довгостроковий розвиток організації шляхом узгодження її місії, ресурсів і зовнішніх можливостей. Ці теоретичні положення становлять фундамент для адаптації стратегічного менеджменту до спортивного контексту, який характеризується унікальною поєднаністю економічних, соціальних і гуманістичних чинників.

Визначено, що спортивна організація має особливий стратегічний профіль: вона поєднує риси підприємства, освітньої установи й соціального інституту [13]. Тому процес формування її стратегії повинен враховувати як ринкові механізми конкурентоспроможності, так і цінності суспільного розвитку, що є відмінною рисою спортивного менеджменту [38].

Проаналізовано структуру стратегічного процесу, який складається з чотирьох основних етапів: стратегічного аналізу, формулювання стратегії, реалізації та контролю [9]. Кожен з них потребує використання відповідних інструментів — від аналітичних моделей (SWOT, PESTEL, BCG, п'ять сил Портера) до системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), KPI і стратегічних карт [41]. Визначено, що ефективне застосування цих інструментів у спортивних організаціях дає змогу підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати ресурси та забезпечити контроль виконання стратегічних цілей [35].

У роботі підкреслено, що сучасні тренди стратегічного розвитку спортивних організацій пов'язані з цифровізацією, глобалізацією, інноваційністю та соціальною відповідальністю [37]. Проведений аналіз також показав, що стратегічна ефективність у спорті вимірюється не лише фінансовими результатами, а й соціальною та організаційною результативністю, що проявляється у розвитку людського капіталу, підтримці здорового способу життя, популяризації спорту серед молоді, розширенні партнерських мереж і зміцненні іміджу організації [62]. Ключовими критеріями стратегічної ефективності визначено:

- кількісні показники (фінансові, маркетингові, спортивні) — які відображають економічну стійкість і конкурентоспроможність організації [9];
- якісні показники (соціальні, комунікаційні, освітні) — які характеризують рівень довіри, залученість громад та імідж спортивної структури [40];
- інноваційно-організаційні показники — які демонструють здатність організації до адаптації, гнучкості та розвитку партнерств [18].

Особливу увагу приділено адаптації стратегічних моделей до специфіки спорту, що вимагає врахування людського чинника, багаторівневої комунікації та взаємодії з численними стейкхолдерами [52]. Встановлено, що у спортивній сфері стратегія набуває соціально-освітнього змісту, адже її мета — не лише отримання прибутку, а й формування суспільної цінності через виховання спортсменів, розвиток спільнот і зміцнення морально-культурних засад суспільства [39]. Такі підходи узгоджуються з концепцією *Creating Shared Value* (Porter & Kramer, 2011) [45] і принципами сталого розвитку, визначеними Олімпійською хартією (ІОС, 2021) [32] та Міжнародною хартією ЮНЕСКО (2015) [40].

В українському контексті підтверджено, що ефективна стратегія розвитку спортивної організації має базуватися на державних пріоритетах, визначених Міністерством молоді та спорту України [69]. До національних особливостей стратегічного управління віднесено:

- необхідність адаптації європейських моделей до умов обмежених ресурсів;
- поєднання державного регулювання з автономією спортивних клубів;
- акцент на соціальній місії спорту під час відновлення після кризових періодів (пандемії, війна);
- інтеграцію цифрових технологій у систему управління й навчання спортсменів.

Таким чином, узагальнення теоретичних і методичних підходів дозволяє зробити висновок, що стратегічне управління спортивною організацією — це динамічний, системний і цілеспрямований процес, спрямований на формування конкурентних переваг, досягнення соціально значущих результатів і забезпечення сталого розвитку у мінливому середовищі. Ефективна стратегія у спорті поєднує елементи класичних бізнес-моделей і гуманістичних принципів, а її реалізація потребує балансу між комерційною, соціальною та освітньою функціями.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що перший розділ створює наукове підґрунтя для розроблення практичної стратегії розвитку конкретної спортивної організації (ТСК “Астра”), що стане предметом аналізу у подальших розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 2.1. Методи дослідження

Для того щоб досягти поставленої мети та завдань у нашій роботі були використані різнобічні методи дослідження, які забезпечили теоретичну обґрунтованість, емпіричну перевірку та практичну апробацію розроблених підходів до формування стратегії розвитку спортивної організації (ТСК Астра). Склад методичного апарату відображає поєднання аналітичних, емпіричних, статистичних та моделювальних підходів, що відповідає методичній основі всієї роботи.

#### 2.1.1 Аналіз наукових джерел

**Мета застосування:** визначення основних теоретичних підходів до стратегічного управління спортивними організаціями та їх адаптація до специфіки сучасної економіки.

**Завдання:** систематизувати існуючі теоретичні концепції з стратегії розвитку спортивної організації, виявити прогалини у дослідженнях стратегічного розвитку спортивних організацій та запропонувати можливі альтернативні стратегії.

**Коротка характеристика методу:** метод передбачає детальне вивчення монографій, статей у фахових виданнях, дисертацій та інших джерел, що стосуються спортивного менеджменту. Особливу увагу приділяється працям, які аналізують вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на організаційний розвиток.

#### 2.1.2 Соціологічне опитування

**Мета застосування:** збір емпіричних даних щодо діяльності спортивної організації (ТСК Астра) і успішності стратегій її розвитку.

**Завдання:** отримати інформацію про рівень задоволеності послугами спортивної організації (ТСК Астра), виявити очікування громадськості щодо майбутнього розвитку спортивних структур.

**Коротка характеристика методу:** використовуються стандартизовані анкети з відкритими та закритими запитаннями. Опитування охоплює різні соціальні групи, включаючи спортсменів та батьків, які взаємодіють із спортивними організаціями.

#### 2.1.3. Анкетування серед працівників спортивної організації

**Мета застосування:** Збір експертної інформації щодо поточних стратегій розвитку та їх ефективності.

**Завдання:** оцінити проблеми, з якими стикаються керівники та працівники спортивної організації (ТСК Астра), виявити ключові напрямки для покращення стратегій управління.

**Коротка характеристика методу:** Анкети складаються із запитань, які спрямовані на отримання якісних даних щодо організаційних процесів, впровадження інновацій та оцінки конкурентоспроможності.

#### **2.1.4. Статистичні та математичні методи**

**Мета застосування:** Аналіз кількісних даних для обґрунтування висновків дослідження.

**Завдання:** визначити тренди у розвитку спортивної організації, порівняти кількісні показники ефективності управління.

**Коротка характеристика методу:** застосовуються математичні методи обробки даних, зокрема середні показники, відсоткові розрахунки, розрахунки частоти, кореляційний аналіз та трендовий аналіз.

#### **2.1.5. Порівняльний аналіз**

**Мета застосування:** виявлення найбільш успішних та найменш успішних стратегій розвитку.

**Завдання:** виявити найбільш ефективні стратегії, зіставити результати діяльності організації із різними підходами до управління.

**Коротка характеристика методу:** метод передбачає порівняння кількісних і якісних показників діяльності спортивної організації (ТСК Астра) з використанням аналітичних таблиць та графіків.

### **2.2. Організація дослідження**

Дослідження проводилось у декілька етапів, що включали підготовку, збір даних та їх обробку. Така структура забезпечила логічну послідовність збору теоретичних і практичних даних та їх інтеграцію у стратегічні рішення.

#### **2.2.1. Підготовчий етап**

**Робота з літературними джерелами:** було проведено вивчення та систематизація наукових теоретичних знань щодо стратегій розвитку спортивної організації.

**Підготовка інструментів для опитування:** були розроблені соціологічні анкети та підготовлені запитання для керівників організацій.

#### **2.2.2 Етап опитування**

**Соціологічне опитування:** було проведено опитувань серед основних стейкхолдерів (учасників та їх батьків) спортивної організації (ТСК Астра).

**Анкетування серед працівників спортивної організації:** було проведено анкетування серед працівників спортивної організації (ТСК Астра) з метою виявлення найбільш ефективних стратегій розвитку на їхню думку.

**Аналіз наукових джерел:** була розроблена кореляція між інформацією отриманою із наукових праць та тими даними, що вдалося зібрати нам.

#### **2.2.3. Етап обробки та аналізу даних**

**Обробка результатів опитування та анкетування:** застосовувались статистичні методи та кореляційні тести для виявлення ключових трендів.

**Аналіз та систематизація отриманих результатів:** був проведений аналіз та розроблена інтеграція якісних і кількісних показників для створення рекомендацій.

#### **2.2.4. Практична частина**

**Бази практики:** дослідження проводилося на базі ТСК «Астра», були проаналізовані внутрішні ресурси, SWOT, після чого ми розробили та провели апробацію практичних рекомендацій, формування показників BSC. Результати дослідження лягли в основу практичних рекомендацій розділу 3.



### **РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ, ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА БАЗІ ТСК «АСТРА»**

#### **3.1. Оброблення результатів анкетування працівників**

У дослідженні взяли участь десять респондентів, які займають керівні та управлінські посади у діяльності клубу — тобто вибірка є репрезентативною для внутрішньої управлінської структури досліджуваної організації. Усі дані зібрано через стандартизовані анкети для керівників та працівників; опитування охоплювало демографічні характеристики, досвід управлінської діяльності, оцінку ефективності наявної стратегії (шкала 1–5), наявність формальної стратегії, використання цифрових технологій, ключові чинники, що впливають на ефективність, перелік КРІ та відкриті пропозиції щодо покращення стратегічного управління. Детальна структура анкетної форми міститься у додатку з вихідними анкетами.

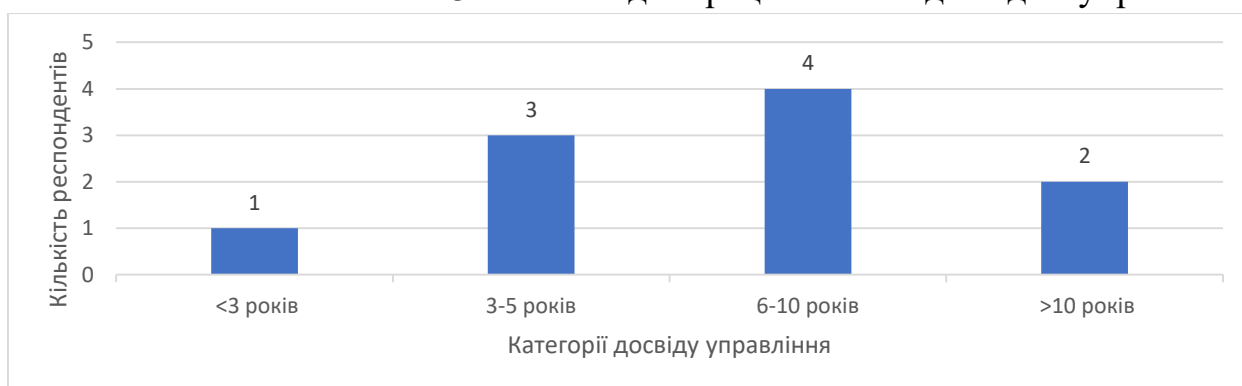
Первинна обробка полягала у систематизації відповідей у таблиці (кожен респондент — окремий рядок) та кодуванні закритих запитань у числові та категоріальні змінні для подальшого кількісного аналізу. Оцінка ефективності стратегії була представлена у вигляді числової шкали (1–5), що дозволило розрахувати середнє арифметичне та стандартне відхилення. Категоріальні ознаки (статус стратегії, ступінь впровадження цифрових технологій, основні чинники тощо) були представлені частотами та відсотками. Для виявлення можливих внутрішніх зв'язків розглянуто кореляції між рівнем управлінського досвіду та оцінкою ефективності стратегії, а також порівняно середні значення оцінок ефективності для груп зі значенням «активне використання цифрових технологій» і «часткове використання».

Серед десяти респондентів розподіл за тривалістю досвіду в управлінні має вигляд: менше 3 років — 1 респондент; 3–5 років — 3 респ.; 6–10 років — 4 респ.; понад 10 років — 2 респ (рис. 3.1.1). Це свідчить про поєднання молодого управлінського ядра та двох старших менеджерів із великим досвідом, що створює певну комбінацію практичного знання та новаторських підходів у менеджменті клубу. За віковими категоріями домінують групи 26–35 років (4 респ.) та 31–40 років (3 респ.), молоді (18–25) — 1, старша група 41–50 років — 2 респ. У рівні освіти більшість має вищу освіту (бакалавр/магістр), що відображає професійну орієнтацію персоналу (табл. 3.1.1).

Табл. 3.1.1 Характеристика респондентів

Анкета	Посада	Досвід (роки)	Вік (роки)	Освіта
1	Директор	>10	41-50	Магістр
2	Старший тренер	6-10	31-40	Бакалавр
3	-	3-5	26-35	Бакалавр
4	Тренер дитячих груп	6-10	31-40	Магістр
5	Тренер	3-5	26-35	Бакалавр
6	Тренер дитячих груп	3-5	26-35	Магістр
7	Тренер	6-10	31-40	Магістр
8	-	<3	18-25	Бакалавр
9	Тренер дитячих груп	6-10	26-35	Бакалавр
10	Заступник директора	>10	41-50	Магістр

Рис. 3.1.1 Розподіл працівників за досвідом управління



Оцінка ефективності наявної стратегії (шкала 1–5). Середнє значення за вибіркою становить 3,9 бала ( $n = 10$ ), стандартне відхилення  $\approx 0,74$ , що вказує на помірну варіативність думок працівників: більшість оцінок лежить між 3 та 5 балами, при цьому два найвищих значення (5) спостерігаються у заступника директора та тренера зі спортивних бальних танців, котрі відзначають високу ефективність деяких напрямів роботи клубу (табл. 3.1.2).

Рис. 3.1.2 Розподіл оцінок ефективності

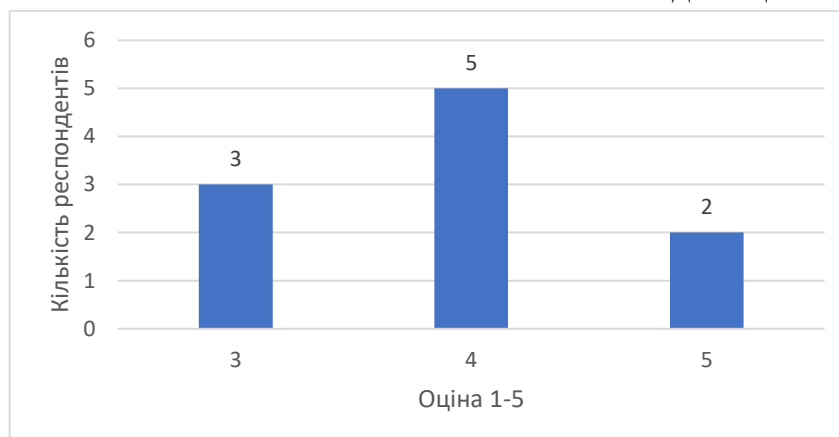


Табл. 3.1.2 Оцінка ефективності стратегії

Анкета	Оцінка
1	4
2	4
3	3
4	4
5	5
6	3
7	4
8	3
9	4
10	5
Середнє ( $\mu$ )	3.9
Стандартне відхилення ( $\sigma$ )	0.7000000000000001

Для ілюстрації внутрішніх залежностей проведено кореляційний аналіз між рівнем управлінського досвіду (кодування: менше 3 років = 1; 3–5 = 2; 6–10 = 3; понад 10 = 4) та оцінкою ефективності. Значення коефіцієнта Пірсона  $r \approx 0,59$  (помірно-високий позитивний кореляційний зв'язок), що свідчить про тенденцію: зі зростанням управлінського досвіду оцінка ефективності стратегії має вищі значення. Такий результат може вказувати на два інтерпретаційні шляхи: а) досвідчені менеджери краще розуміють довгострокові результати стратегії і, відповідно, оцінюють її вищою; б) молодші співробітники відчувають операційні проблеми (перевантаження, брак персоналу), які роблять їхні оцінки нижчими. Зауважуємо, що через малу вибірку ( $n = 10$ ) висновки про причинно-наслідкові зв'язки є умовними і рекомендовано перевірити їх на ширшому масиві даних.

Аналіз статусу наявності формальної стратегії показує, що 70 % (7 із 10) респондентів зазначили, що організація має чітко визначену стратегію розвитку, тоді як 30 % повідомили, що стратегія знаходиться «на стадії розробки»; відповідь «Ні» відсутня. Така картина свідчить про переважання формалізованої стратегічної парадигми в керівному корпусі, але одночасно вказує на фрагментарність підходів.

Результати анкетування щодо впровадження цифрових технологій демонструють поділ навпіл: 50 % (5 респондентів) оцінюють використання цифрових технологій як «так, активно», інші 50 % — «частково». Немає відповідей «ні». Поєднання активного та часткового впровадження свідчить про умови для цифрової трансформації, проте її нерівномірне застосування між підрозділами може створювати слабку інтеграцію процесів.

Ключові фактори, що впливають на ефективність стратегії, згідно з опитуванням працівників, — це фінансування, кваліфікація персоналу та інфраструктура; також часто згадуються попит на послуги та наявність спонсорів. Консолідовано, найчастіше у відкритих та закритих питаннях

респонденти вказували: «недостатнє фінансування», «брак кваліфікованих тренерів», «обмеженість/перевантаженість залів», «відсутність державної підтримки/спонсорства», «необхідність покращення маркетингу та партнерських програм». Ці фактори слід розглядати як основні загрози і слабкі сторони у подальшій SWOT-матриці, а також як цільові точки для практичних рекомендацій.

Аналіз KPI-структури, яку використовують керівники, виявив різноманіття підходів: до найпоширеніших належать показники кількості учасників/відвідувань, фінансові показники (доходи, прибутковість), рівень задоволеності клієнтів (зворотний зв'язок, відгуки), спортивні результати (кількість медалей, успішність учнів), кількість проведених заходів та охоплення аудиторії. Така багатовимірність KPI відповідає підходу Balanced Scorecard, рекомендованому в розділі 1, однак у практиці спостерігається відсутність єдиного формалізованого набору KPI, що ускладнює порівняння ефективності між підрозділами та контроль реалізації стратегічних цілей. Відповіді керівників та працівників демонструють, що KPI частіше орієнтовані або на спортивні результати, або на маркетинг/обслуговування, рідше — на інтегровані фінансово-нефінансові показники, рекомендовані у моделі BSC (табл. 3.1.3).

Узагальнення пропозицій працівників дозволяє виокремити кілька кластерів пропозицій: 1) фінансові — пошук спонсорів, розширення партнерської мережі, грантові ініціативи; 2) кадрові — підвищення кваліфікації тренерів, введення систем мотивації та навчальних програм; 3) інфраструктурні — модернізація/оренда додаткових залів, оновлення інвентарю; 4) маркетингові та продуктні — системна PR-кампанія, програми лояльності, розширення дитячих програм, гейміфікація послуг; 5) цифрові — інтеграція CRM, онлайн-оплати, аналітики SMM, побудова data-driven процесів. Ці кластери відповідають як внутрішнім слабкостям, так і можливостям зовнішнього середовища та це підкреслює потребу у збалансованій стратегії, яка поєднає комерційні та спортивні цілі (табл. 3.1.3).

Табл. 3.1.3 KPI — категорії та частота згадувань

	KPI-категорія	Кількість згадувань	Конкретні показники
0	Участь/Відвідуваність	8	Відвідуваність занять, кількість виступів, кількість записів на тренування, кількість звернень, кількість проведених заходів, кількість продовжених абонементів, кількість учасників, рівень відвідуваності
1	Якість/Задоволеність	5	Відгук клієнтів, задоволеність клієнтів, рівень задоволеності

			клієнтів, якість тренувальних програм, якість тренувального процесу
2	Результативність спортсменів	5	Кількість медалей, прогрес учнів, результати спортсменів, результати учнів, успішність учнів
3	Фінанси	2	Фінансові показники
4	Маркетинг/Охоплення	2	Кількість нових клієнтів, охоплення аудиторії

Поєднання отриманих даних із методичними інструментами, описаними в розділі 1, дозволяє сформулювати попередні аналітичні висновки. Зокрема, PESTEL-аналіз вказує на економічні складнощі та потребу у зовнішньому фінансуванні як ключовий зовнішній фактор; соціальні фактори — як можливість. SWOT-структура, сформована на основі відповідей працівників, дає змогу уже зараз виокремити: сильні сторони (наявність тренерських кадрів з досвідом, налагоджена співпраця в деяких напрямках, наявність базових KPI), слабкі сторони (перевантаженість залів, нестача фінансів, фрагментарне використання цифрових інструментів), можливості (зростання попиту, співпраця з бізнесом, впровадження цифрових рішень), загрози (відсутність стабільної державної підтримки, конкуренція, ризики від операційних перевантажень). Така інтеграція дозволить у підпункті 3.3 застосувати моделі п'яти сил Портера, VRIO та BSC для розроблення стратегічних альтернатив та побудови карти стратегії.

На основі оброблення анкет працівників ТСК «Астра» можна зробити такі важливі висновки: у клубі існує формалізована стратегія в більшості підрозділів (70 %), але її сприйняття та реалізація різняться між управлінськими рівнями; головними внутрішніми бар'єрами реалізації стратегії є обмежені фінансові ресурси, кадрові дефіцити та інфраструктурні обмеження; впровадження цифрових технологій має помітний прогрес, але є нерівномірним між підрозділами, що створює операційні розриви; KPI використовуються, проте відсутній єдиний формалізований набір інтегрованих фінансово-нефінансових показників, що ускладнює контроль реалізації стратегії та її коригування; наявний позитивний кореляційний зв'язок між управлінським досвідом і оцінкою ефективності вказує на важливість інвестицій у кадровий розвиток і системи передачі знань. Все це буде використано у подальшому аналізі у підпункті 3.3 з застосуванням повного набору методів, описаних у розділі 1 (SWOT, PESTEL, VRIO, BSC, Porter). Підсумовуючи, оброблення результатів анкетування керівників ТСК «Астра» створило надійну емпіричну базу для подальшого застосування методів стратегічного аналізу та розроблення рекомендацій. У наступному етапі (підрозділах 3.2 та 3.3) ці дані будуть зіставлені з результатами

опитування споживачів та проаналізовані різними методами, щоб побудувати обґрунтовану стратегію розвитку клубу.

### 3.2. Оброблення результатів анкетування споживачів послуг

У ході оброблення емпіричного масиву даних споживачів ( $N = 27$ ) застосовано стандартну послідовність процедури, описану в методологічній частині За віковим складом респондентів домінують категорії 26–35 років (7 осіб) та 36–50 років (сукупно близько 11 відповідей, включно з відповідями «батьки 36–50 років»), також серед респондентів присутні підлітки (11–14 років) і діти, яких опитували через батьків. Переважна більшість респондентів — працюючі особи (21 з 27), частка учнів/студентів невелика (приблизно 5) (рис. 3.2.1). За статтю домінують жіночі відповіді, але структура статі у вибірці не є ключовим чинником даного аналізу, всі респонденти проживають у місті розташування клубу. Така демографія визначає профіль цільової аудиторії: переважно працюючі дорослі (батьки та самі відвідувачі), що формує попит на вечірні й сімейні формати послуг (табл. 3.2.1).

Табл. 3.2.1 Характеристика респондентів (споживачі)

Номер анкети	Вік (роки)	Стать	Соціальний статус	Проживання у місті
1	36-50	Чоловіча	Працююча особа	Так
2	26-35	Жіноча	Працююча особа	Так
3	36-50	Жіноча	Працююча особа	Так
4	До 18	Жіноча	Студент (учениця)	Так
5	36-50	Жіноча	Працююча особа	Так
6	36-50	Чоловіча	Працююча особа	Так
7	26-35	Жіноча	Працююча особа	Так
8	36-50	Жіноча	Працююча особа	Так
9	До 18	Жіноча	Учениця	Так
10	36-50	Жіноча	Працююча особа	Так
11	26-35	Жіноча	Працююча особа	Так
12	36-50	Чоловіча	Працююча особа	Так
13	До 18	Жіноча	Учениця	Так
14	36-50	Жіноча	Працююча особа	Так
15	26-35	Жіноча	Працююча особа	Так
16	36-50	Жіноча	Працююча особа	Так
17	36-50	Чоловіча	Працююча особа	Так
18	До 18	Жіноча	Учениця	Так
19	26-35	Жіноча	Працююча особа	Так
20	36-50	Жіноча	Працююча особа	Так
21	36-50	Чоловіча	Працююча особа	Так
22	До 18	Чоловіча	Учень	Так
23	26-35	Жіноча	Працююча особа	Так

24	36-50	Жіноча	Працююча особа	Так
25	До 18	Жіноча	Учениця	Так
26	36-50	Чоловіча	Працююча особа	Так
27	26-35	Чоловіча	Працююча особа	Так

Рис. 3.2.1 Розподіл респондентів за віком



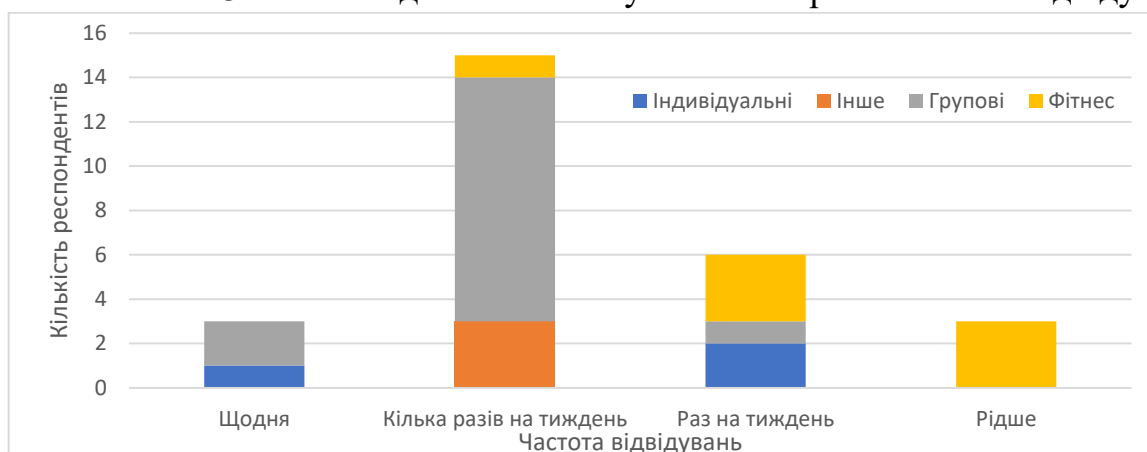
Частота відвідувань та типи послуг. Розподіл частоти використання послуг демонструє, що значна частина аудиторії відвідує клуб регулярно: відповіді «кілька разів на тиждень» і «раз на тиждень» є найбільш поширеними, є також респонденти, що відвідують щодня. За типом послуг домінують дитячі групові тренування та індивідуальні заняття; також присутні запити на фітнес-напрямки та спеціалізовані групи (бальні/спортивні танці). Слід відзначити, що частка постійних клієнтів має позитивний імпакт на рівень задоволеності та лояльності — цей висновок підкріплюється подальшими кореляційними обчисленнями (табл. 3.2.2) (рис. 3.2.2).

Табл. 3.2.2 Частота відвідувань і тип послуг

Номер анкети	Частота	Основний тип послуг
1	Кілька разів на тиждень	Групові
2	Раз на тиждень	Індивідуальні
3	Кілька разів на тиждень	Групові
4	Щодня	Групові
5	Кілька разів на тиждень	Фітнес
6	Кілька разів на тиждень	Групові
7	Раз на тиждень	Індивідуальні
8	Рідше	Фітнес
9	Кілька разів на тиждень	Групові
10	Кілька разів на тиждень	Групові
11	Раз на тиждень	Фітнес
12	Кілька разів на тиждень	Групові
13	Щодня	Індивідуальні
14	Кілька разів на тиждень	Групові
15	Раз на тиждень	Фітнес
16	Кілька разів на тиждень	Групові
17	Раз на тиждень	Групові
18	Кілька разів на тиждень	Групові
19	Рідше	Фітнес
20	Кілька разів на тиждень	Інше

21	Кілька разів на тиждень	Групові
22	Щодня	Групові
23	Рідше	Фітнес
24	Кілька разів на тиждень	Інше
25	Кілька разів на тиждень	Інше
26	Кілька разів на тиждень	Групові
27	Раз на тиждень	Фітнес

Рис. 3.2.2 Розподіл типів послуг за категорією частоти відвідувань



Респонденти оцінили рівень обслуговування в цілому високо: середнє значення суб'єктивної оцінки рівня обслуговування становить 4,41 бала за п'ятибальною шкалою (медіана 4–5), причому 14 респондентів оцінили послуги на 5 балів, 10 — на 4, і 3 — на 3. Аналогічно, оцінка «вартість/якість» також розміщується у позитивній зоні: 13 респондентів зазначили «Відмінно», 11 — «Добре», 3 — «Задовільно» (рис. 3.2.3). Ці результати свідчать про загальну задоволеність споживачів якістю послуг при відносно сприятливому сприйнятті цінової політики. Одночасно позитивні оцінки концентруються серед частих відвідувачів, що вказує на наявність групи лояльних клієнтів, готових інвестувати час у відвідування клубу (табл. 3.2.3).

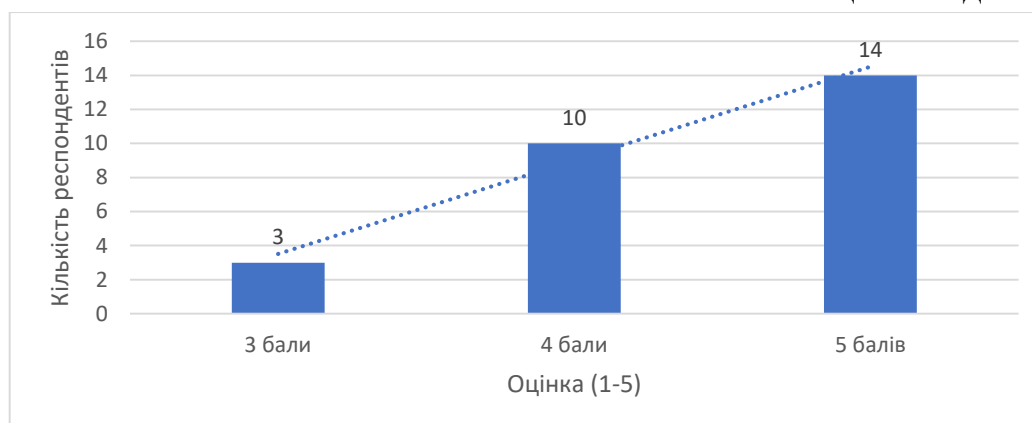
Табл. 3.2.3 Рівень задоволеності та оцінка «вартість/якість»

Номер анкети	Рівень обслуговування (бал)	Вартість/якість
1	5	Добре
2	4	Добре
3	5	Відмінно
4	5	Відмінно
5	4	Добре
6	5	Відмінно
7	4	Добре
8	3	Задовільно
9	5	Відмінно
10	4	Добре
11	4	Добре
12	5	Відмінно



13	5	Відмінно
14	4	Добре
15	4	Добре
16	5	Відмінно
17	4	Добре
18	5	Відмінно
19	3	Задовільно
20	5	Відмінно
21	4	Добре
22	5	Відмінно
23	3	Задовільно
24	5	Відмінно
25	5	Відмінно
26	5	Відмінно
27	4	Добре

Рис. 3.2.3 Частота оцінок задоволеності



Важливою операційною темою, що постійно фігурує у відповідях, є питання доступності розкладу: 21 зі 27 респондентів відповіли «Так» на запитання про доступність розкладу, 5 — «Частково», 1 — «Ні». Однак у відкритих відповідях часто згадувалася проблема перевантаження залів та невідповідності графіка для певних категорій (наприклад, батьків з дітьми або працюючих дорослих, які потребують вечірніх занять). У відповідях також фігурують вимоги щодо розширення вечірніх груп та додаткових вихідних/ранкових сесій для тих, хто працює в будні. Отже, хоча базова доступність розкладу оцінюється як достатня, операційна ефективність розкладу потребує корекцій для поліпшення відповідності реальному попиту і зменшення перевантаженості приміщень.

Аналіз закритих та відкритих відповідей показав, що головним фактором вибору клубу для користувачів є рівень тренерського складу та репутація клубу, слідом — розташування і вартість. У відкритих відповідях респонденти підкреслювали важливість професійності тренерів, комфортної атмосфери та наявності дитячих програм. Серед труднощів, що впливають на задоволеність і ризик відтоку, найчастіше згадується перевантаженість залів і

невідповідність графіка, частина респондентів також відзначала відсутність додаткових сервісів для батьків під час дитячих занять (зона очікування, програми для мам). Такі операційні вузькі місця слід розглядати як фактори, що можуть знижувати життєвий цикл клієнта й обмежувати ефективність монетизації.

У запитанні щодо ролі організації у популяризації здорового способу життя громади відповіді показали високий рівень сприйняття соціальної місії клубу: 15 респондентів оцінили цю роль на 5 балів, 8 — на 4 бала, 4 — на 3 бали; середнє значення  $\approx 4,41$ . Це важливий маркер для стратегії позиціонування ТСК «Астра»: довіра та сприйняття соціальної значущості дозволяють поєднати комерційні та соціальні пріоритети у стратегії розвитку. Для кількісної перевірки взаємозв'язків між ключовими змінними виконано базовий кореляційний аналіз. Кодуванням порядкових змінних (частота відвідувань: щодня = 4, кілька разів на тиждень = 3, раз на тиждень = 2, рідше = 1) і числовим кодуванням оцінок задоволеності дозволило визначити коефіцієнт кореляції Пірсона між частотою відвідувань і рівнем задоволеності  $r \approx 0,84$  (помірно-висока позитивна залежність). Це означає, що частіші відвідувачі вищою мірою оцінюють послуги позитивно, проте дані не дозволяють робити висновки про причинно-наслідкові відносини, тобто чи більша частота породжує більшу задоволеність, чи задоволені клієнти частіше відвідують клуб. Крім того, між доступністю розкладу (кодування: ні = 0, частково = 1, так = 2) та рівнем задоволеності спостерігається значущий позитивний кореляційний зв'язок  $r \approx 0,72$ . Обидва результати вказують на те, що управління операційними параметрами (розклад, доступність, кількість груп) є важливим каналом впливу на задоволеність клієнтів та їх лояльність.

Якісна інтерпретація відкритих коментарів дозволяє виділити кілька ключових тематичних груп побажань і претензій клієнтів, які мають стратегічне значення: інфраструктура — прохання про більше просторих залів, кращу вентиляцію/освітлення та зону очікування для батьків; розклад та формат занять — запити на вечірні групи після 20:00, ранкові заняття у вихідні, додаткові сесії у періоди пікових навантажень; дитячі програми — попит на індивідуальні заняття для дітей, змагальні програми і виступи на міських подіях; додаткові сервіси — фотозвіти, відео/фото тренувань, програми для мам (фітнес для батьків), гнучкі абонементи; цінова політика — прохання щодо сімейних тарифів і пакетів для занять дітей та дорослих (рис. 3.2.4). Ці кластери пропозицій становлять базу для формування продуктно-маркетингових ініціатив у рамках стратегії (табл. 3.2.4).

Табл. 3.2.4 Пропозиції та побажання

Кластер	Кількість згадувань
Інфраструктура	6
Розклад	12

Дитячі програми	12
Додаткові сервіси	2
Ціни/абонементи	2

Рис. 3.2.4 Пріоритети пропозицій



На основі демографічного, поведінкового та якісного аналізу можна запропонувати первинну сегментацію клієнтської бази: родини з дітьми — орієнтовані на дитячі групи й індивідуальні тренування, чутливі до часу занять та наявності дитячих подій; працюючі дорослі — орієнтовані на вечірній та ранковий розклад, потребують гнучких абонементів; лояльні часті відвідувачі — високий рівень задоволеності, потенційні амбасадори бренду; випадкові відвідувачі/зацікавлені — потребують мотиваційних і стимулів для переходу у регулярну базу. Така сегментація дозволяє точніше формулювати продуктову матрицю та маркетингову політику: наприклад, створення дитячих пакетів з опціями для батьків, введення вечірніх тарифів для працюючих, розвиток loyalty-програм і реферальних механік. Застосування підходів customer-centric у поєднанні з BSC дозволить трансформувати ці сегментні інсайти у конкретні KPI (LTV клієнта, retention rate, NPS) і пов'язати їх із фінансовими показниками. Методологічну основу для цього надає розділ 1.

Після оброблення даних ми можемо дійти наступних практичних наслідків для побудови стратегії. По-перше, високий рівень задоволеності у поєднанні з частими відвідуваннями означає, що інвестиції в утримання лояльних клієнтів можуть дати вищий ROI, ніж спроби агресивного розширення аудиторії без покращення операційної бази. По-друге, виявлені операційні вузькі місця (перевантаженість залів, розклад) вимагають тактичних рішень: впровадження онлайн-бронювання з обмеженням місць, динамічне ціноутворення для вечірніх/ранкових слотів, тестові вечірні групи для оцінки еластичності попиту. По-третє, продуктова стратегія має передбачати розвиток дитячих індивідуальних програм і сімейних пакетів, а також комунікаційну стратегію, що підкреслює соціальну роль клубу у популяризації ЗСЖ — адже респонденти високо оцінюють суспільну місію

клубу. Усі ці напрямки можуть бути формалізовані у вигляді тактичних проєктів із відповідними KPI у системі BSC.

Оброблення анкет споживачів продемонструвало, що клієнтська база ТСК «Астра» характеризується високим рівнем задоволеності та значною часткою регулярних відвідувачів, при цьому існують очевидні операційні і продуктні резерви для зростання: оптимізація розкладу, розширення дитячих програм, розвиток вечірніх груп та додаткових сервісів для батьків. Висока соціальна оцінка ролі клубу у популяризації здорового способу життя створює платформу для поєднання комерційних і соціальних цілей у стратегії розвитку. Результати оброблення слугують емпіричною базою для подальшого аналітичного етапу (підпункт 3.3), де ці дані будуть інтегровані з результатами анкетування керівників і прогностичними моделями для формулювання обґрунтованих стратегічних альтернатив і практичних сценаріїв впровадження.

### **3.3. Аналіз та дослідження стратегії організації (ТСК Астра)**

Починаючи з інтеграції кількісних і якісних результатів, варто констатувати кілька критичних вихідних положень, що визначатимуть подальший аналітичний хід. По-перше, на рівні управління існує формалізована стратегія в більшості випадків (переважна частина респондентів- працівників — вказала на наявність стратегії), проте її реалізація має значний дисбаланс між підрозділами, що проявляється у різних оцінках ефективності (середнє значення оцінки ефективності  $\approx 3,9$  за шкалою 1-5 у вибірці керівників), що вказує на розрив між формальною наявністю стратегії і її операційним запровадженням. По-друге, серед споживачів спостерігається високий рівень загальної задоволеності послугами (середнє  $\approx 4,41$  за шкалою 1-5), що створює платформу для утримання та монетизації лояльних клієнтів, водночас присутні чіткі операційні вузькі місця — перевантаженість залів і невідповідність розкладу, які прямо корелюють із ризиком відтоку та обмежують потенціал масштабування. По-третє, наявність часткової цифровізації є позитивним ресурсом, але її нерівномірне застосування між адміністрацією та тренерським корпусом створює інформаційні шари і підриває ефективність інтегрованого моніторингу KPI. Ці вихідні тези формують контекст для подальшої стратегічної діагностики та вибору пріоритетів.

Застосування PESTEL-аналізу дозволяє виокремити зовнішні фактори, котрі мають критичне значення для формулювання стратегії ТСК «Астра». Політичний компонент включає нестабільність держпідтримки спортивної галузі та локальні регуляторні ініціативи, що можуть як створити додаткові можливості (програми субсидування, грантові конкурси), так і підсилити ризики у вигляді зміни умов співфінансування. Економічний аспект

виявляється у загальному тиску на доходи домогосподарств та обмеженому місцевому попиті, що диктує обережний підхід до цінової політики та моделювання пакетних продуктів. Соціальні фактори — зростання інтересу до здорового способу життя та сімейних форматів занять, висока оцінка соціальної ролі клубу серед респондентів створюють можливість диференціації продуктів під родини й аматорські сегменти. Технологічний фактор обумовлює потребу у швидшій цифровій інтеграції процесів, а екологічно-правові чинники мають менший безпосередній вплив, але вимагають уваги при модернізації приміщень. Інтегрування вищезгаданих елементів PESTEL забезпечить, по суті, зовнішню рамку для коригування стратегічних пріоритетів.

Перенесення фокусу на внутрішній аналіз через SWOT-матрицю дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони організації з погляду реалізації стратегії, а також співвіднести їх з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. До сильних сторін (Strengths) належать: наявність кваліфікованого тренерського складу, позитивне сприйняття якості послуг серед клієнтів, часткова цифрова інфраструктура (CRM, онлайн-запис), а також сформована база постійних відвідувачів, що створює стабільну дохідну основу; до слабких сторін (Weaknesses) — обмежені ресурси інфраструктури (перевантаженість залів), нестача фінансування для розширення, відсутність єдиного формалізованого набору KPI і нерівномірне застосування цифрових інструментів у різних підрозділах, а також часткові розриви в комунікації між адміністрацією та тренерським персоналом; можливості (Opportunities) — зростання попиту на дитячі та сімейні програми, потенційне залучення спонсорів та партнерів, державні чи грантові програми підтримки спорту, можливість введення нових продуктів (вечірні групи, пакети для батьків, онлайн-сервіси); загрози (Threats) — конкуренція з боку інших клубів чи приватних студій, економічна нестабільність клієнтів, ризики операційних збоїв під час пікового навантаження, а також потенційні регуляторні зміни. На підставі такої матриці можна сформулювати стратегічні цілі, що максимізують використання сильних сторін і можливостей, одночасно мінімізуючи слабкості і загрози.

Для глибшого розуміння конкурентного поля застосовано модель п'яти сил Портера, адаптовану до локального ринку спортивних послуг. Сила конкурентів: локальні та регіональні клуби, приватні студії танців і фітнес-центри створюють помірний рівень конкуренції, особливо у сегменті дорослих вечірніх програм; сила постачальників: постачання інвентаря та оренда приміщень виявляють помірну силу, оскільки постачальники послуг мають відносно низьку спеціалізацію на місцевому ринку; сила покупців: клієнти володіють помірною когніцією ринку і можуть переходити між клубами залежно від якості тренерів і розкладу, що робить їх чутливими до ціни та

сервісу; загроза нових учасників: порівняно висока у випадку низького бар'єру входу (оренда невеликого залу, інструктор із базовою комплектацією), особливо на хвилі моди на окремі фітнес-формати; загроза товарів-замінників: онлайн-тренування і домашні формати можуть виступати альтернативою, але для специфічних послуг їхня замінна сила обмежена. Отже, після Портер аналізу можна стверджувати, що конкурентна стратегія ТСК «Астра» повинна поєднувати позицію з диференціацією (акцент на тренерському експертному рівні та соціальній місії) та частковою ціновою гнучкістю (сегментні пакети для сімей і працюючих), щоб знизити чутливість клієнтів до конкурентних пропозицій. Важливо інтегрувати цей підхід у формування унікальної пропозиції цінності.

Ресурсно-орієнтований аналіз та VRIO-перевірка дозволяють визначити, які внутрішні ресурси й компетенції можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги. Ресурси: експертні тренери (цінні і рідкі), локальна репутація (цінна), наявність CRM і певних цифрових процесів (цінні, але поки що не повністю рідкі), фізичні приміщення (цінні, проте легко наслідувані). Оцінка за VRIO: тренерський склад — Valuable (так), Rare (частково — у вузьких нішах), Inimitable (частково — через роки досвіду і репутацію), Organized (потребує більшої організації у передачі знань); CRM/цифрові процеси — Valuable (так), Rare (ні), Inimitable (ні) → швидкою конкурентною перевагою не є, але є ресурсом для операційної ефективності якщо організувати його повноцінно; фізичні ресурси — Valuable (так), Rare (ні), Inimitable (ні). Отже, ключовим базисом стійкої переваги може стати розвиток тренерського капіталу (інвестування у навчання, сертифікації, стандартизацію методик та побудову бренду тренера), а також перетворення CRM із «системи запису» на інтелектуальний ресурс (data-driven прийняття рішень, LTV-аналітика, сегментація клієнтів). Це інструментарій для внутрішніх інвестицій, які принесуть тривалі конкурентні переваги за умови організаційної трансформації. Balanced Scorecard (BSC) як інструмент перетворення стратегічних цілей у операційні KPI є критично важливим для ТСК «Астра» в контексті виявлених проблем. На рівні фінансової перспективи доцільно встановити KPI: зростання доходів від нових пакетів (+15 % за рік), середній дохід на клієнта, маржинальність по продуктових лініях; клієнтська перспектива: NPS (ціль > 60), retention rate за 6 місяців (ціль > 70 % для лояльних сегментів), LTV для дитячих програм; внутрішні процеси: завантаженість залів (цільова оптимізація розподілу < 80 % в пікові години), час відповіді на запит/бронювання (ціль < 2 годин), відсоток цифрових процесів інтегрованих з фінансами (ціль 100 %); навчання і зростання: кількість годин підвищення кваліфікації тренерів на рік, індекс задоволеності персоналу, наявність системи кар'єрного росту. Запровадження BSC дозволить зв'язати стратегічні ініціативи з вимірюваними показниками та

створити регулярну систему моніторингу реалізації стратегії. На практиці це потребує уніфікації набору KPI між підрозділами та інтеграції їх у CRM-фінанс-звітність.

Аналіз стейкхолдерів і комунікаційна стратегія мають стати окремою складовою: основні внутрішні стейкхолдери — дирекція, тренерський склад, адміністрація; зовнішні — клієнти (сегменти: родини з дітьми, працюючі дорослі, лояльні відвідувачі), партнери/спонсори, муніципальна влада, постачальники інвентарю. Визначення впливу і інтересів кожного стейкхолдера дозволяє пріоритизувати дії: наприклад, для тренерів — інвестиції у професійний розвиток і систему мотивації; для клієнтів — покращення доступності розкладу, loyalty-програми і сімейні пакети; для спонсорів — створення комерційних пакетів з видимістю бренду на заходах клубу. Комунікаційний план повинен включати регулярні звіти про KPI (щоквартальні), клієнтські опитування NPS, та формат «stakeholder day» для презентації досягнень і залучення партнерів.

На підставі інтегрованого аналітичного блоку доцільно розробити кілька стратегічних сценаріїв із відповідними ініціативами й критеріями відбору: оптимістичний (зростання та масштабування) — передумови: стабільне фінансування (спонсори/гранти), успішне впровадження BSC та цифрової інтеграції, розширення дитячих програм; ключові ініціативи: оренда/модернізація додаткових залів, повна CRM-інтеграція з фінансами, запуск сімейних пакетів і вечірніх груп, інвестиції в бренд тренерів; метрики успіху: зростання клієнтської бази на 25 % за 12 місяців, retention > 75 %. Базовий сценарій (підтримка та оптимізація) — фокус на внутрішній оптимізації: уніфікація KPI, покращення розкладу, динамічне ціноутворення в пікові години, запуск loyalty-програми при мінімальних додаткових витратах; метрики: стабілізація доходів, зниження показника незадоволення через розклад на 50 %, підвищення NPS на 10 пунктів. Песимістичний сценарій (обмежені ресурси) — передумови: обмежені фінансові можливості, відтік частини клієнтів; стратегії: фокус на найбільш прибуткових програмах, скорочення витрат, пошук партнерств з іншими установами для використання їхньої інфраструктури, посилення онлайн-пропозицій; метрики: збереження рентабельності, мінімізація відтоку клієнтів до < 20 %.

Особливу увагу слід приділити ризику-менеджменту при реалізації стратегії. Найбільш імовірні ризики, з якими може зітнутися організація: зниження доходів через макроекономічні шоки, відтік тренерів через кращі пропозиції на ринку, операційні збої при високому завантаженні залів, технічні збої у цифрових системах. Для кожного ризику можна запропонувати наступні заходи пом'якшення: диверсифікація доходів (пакети, online-курси, заходи з платним входом), формування системи утримання тренерів (контракти, бонуси, навчання), оптимізація розкладу і резервні години,

резервні процедури та бекап для ІТ-систем. Окремо розробляється фінансовий буфер для непередбачених витрат і план реагування на кризові сценарії.

З прикладної точки зору, інтеграція всіх вищезазначених інструментів повинна завершуватися конкретними стратегічними ініціативами, пріоритетизованими за критеріями впливу та реалізованості (матриця «вплив/реалізованість»). Пріоритетні ініціативи, які ми можемо запропонувати в такому порядку:

1. Уніфікація КРІ та впровадження BSC з періодичним моніторингом;
2. Повна інтеграція CRM з фінансовою системою та навчання персоналу роботі з аналітикою;
3. Розробка та запуск сімейних пакетів і вечірніх тарифів з динамічним ціноутворенням; програма розвитку тренерів;
4. Пошук і залучення партнерів/спонсорів для інфраструктурного розширення або спільних подій;
5. Побудова системи моніторингу NPS і регулярних опитувань для корекції продуктів.

Таке поетапне планування дозволяє уникати перевантаження організації одночасними змінами і забезпечує поступову трансформацію.

Підсумовуючи аналітичний блок, слід підкреслити, що результати дослідження створюють чітку емпіричну і методичну основу для формулювання стратегічної програми розвитку ТСК «Астра»: поєднання інвестицій у людський капітал, уніфікації й цифровізації внутрішніх процесів, та продуктно-маркетингових ініціатив здатні забезпечити як підвищення операційної ефективності, так і стратегічне зростання у середньостроковій перспективі. Водночас реалізація цієї програми має бути поетапною, ризик-орієнтованою і супроводжуватись чіткою системою моніторингу та оцінки ефективності за визначеними КРІ. Цей аналітичний матеріал є основою для наступного підpunkту, де будуть деталізовані практичні рекомендації та дорожня карта впровадження заходів.

### **3.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку спортивної організації (ТСК «Астра»)**

Основний стратегічний дисбаланс, який був виявлений під час нашого дослідження, це нерівномірність впровадження існуючої стратегії між підрозділами, недостатня інтегрованість цифрових інструментів у систему управління, перевантаженість матеріально-технічної бази, обмеженість фінансових ресурсів і відсутність системної роботи з мотивацією персоналу. Разом з тим високий рівень задоволеності клієнтів, професійність тренерського складу, позитивне сприйняття соціальної місії клубу та наявність сформованої лояльної аудиторії створюють стійке підґрунтя для стратегічного



зростання. Саме поєднання сильних сторін і внутрішніх резервів формує базу для практичних дій з удосконалення стратегії розвитку клубу.

Перший напрям практичних рекомендацій — оптимізуючи основну концепцію Balanced Scorecard доцільно впровадити уніфіковану систему ключових показників ефективності, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори. На практиці це означає розробку чотирьох збалансованих груп КРІ: фінансових (дохід від абонементів, частка повторних продажів, рентабельність програм), клієнтських (NPS, рівень задоволеності, середня частота відвідувань), внутрішніх процесів (завантаженість залів, середній час реагування на запит, рівень дотримання стандартів обслуговування), навчання і зростання (кількість тренерів, що пройшли сертифікацію, участь у навчальних заходах, індекс задоволеності персоналу). Реалізація цієї системи вимагає створення інтегрованого інформаційного дашборду на базі CRM із автоматичним збором даних і щоквартальним звітом для керівництва. Це дозволить перейти від інтуїтивного управління до системного контролю виконання стратегії, що підвищить прозорість управлінських рішень і мотивацію персоналу до результату (табл. 3.4.1).

Другий напрям — цифровізація управління та комунікацій. Отримані емпіричні результати засвідчують, що інтеграція вже існує, але вона фрагментарна. Для забезпечення ефективності стратегічних рішень необхідно трансформувати CRM із базового інструменту запису у багаторівневу платформу управління даними. На практичному рівні це включає: повну інтеграцію CRM з фінансовим обліком і системою контролю КРІ; створення сегментованої бази клієнтів з можливістю аналітики LTV, частоти відвідувань і прогнозування ризику відтоку; запуск автоматизованих розсилок для різних сегментів (нові клієнти, лояльні, неактивні); використання аналітики соцмереж (SMM insights) для моніторингу залучення; впровадження онлайн-бронювання з обмеженням кількості місць у пікові години для зменшення перевантаження. Технічно ці рішення можуть бути реалізовані через інтеграцію CRM із Google Data Studio або Power BI, що забезпечить візуалізацію динаміки основних показників і дозволить приймати рішення на основі даних (табл. 3.4.1).

Третій напрям — удосконалення кадрової політики та розвитку тренерського складу. Практичними заходами мають стати: розроблення системи внутрішнього навчання (щорічні семінари, сертифікації, обмін методиками), створення гнучкої системи мотивації (премії за досягнення КРІ, бонуси за утримання клієнтів, рейтинги ефективності), введення регулярних внутрішніх тренінгів для адміністраторів і тренерів щодо сервісу та комунікацій. Також доцільно розробити профілі компетентностей для кожної позиції, що дозволить об'єктивно оцінювати результати і формувати персоналізовані плани розвитку. Підвищення професійного рівня персоналу

безпосередньо вплине на клієнтське задоволення, утримання та ефективність реалізації стратегії (табл. 3.4.1).

Четвертий напрям — інфраструктурна оптимізація та управління навантаженням залів. Перевантаженість приміщень, за результатами опитувань, є одним із найчастіше згадуваних мінусів, пропонується: здійснити аудит завантаженості приміщень за часовими слотами; впровадити динамічне ціноутворення (знижки на ранкові години, підвищення вартості у пікові); розробити альтернативні локації для тренувань (партнерські угоди з іншими закладами чи школами), що дозволить розвантажити основні зали; оптимізувати розклад із використанням програмного модуля планування (на основі CRM); впровадити електронне бронювання місць для групових занять. Це не лише підвищить операційну ефективність, а й зменшить відтік клієнтів через перенавантаження та незручний розклад. У середньостроковій перспективі доцільно розглянути оренду або будівництво додаткового залу з можливістю трансформації під різні типи тренувань (табл. 3.4.1).

П'ятий напрям — продуктово-маркетингові інновації та розвиток клієнтського досвіду. На основі аналізу сегментації споживачів можемо рекомендувати сформувані три основні продуктові лінії: сімейний пакет занять + паралельні активності для батьків; програми для працюючих дорослих, вечірні й ранкові групи, короткі інтенсиви; програми для лояльних клієнтів (advanced-рівень, підготовка до змагань, закриті клубні події). Для кожного сегмента мають бути розроблені окремі пакети послуг і тарифні пропозиції. Доцільно також запровадити систему лояльності — накопичувальні бонуси, знижки за рекомендації (реферальна програма), статусні рівні («Silver», «Gold», «Platinum»), що стимулюватимуть повторні покупки. На комунікаційному рівні — активізувати SMM із фокусом на storytelling і персональні успіхи клієнтів, а також створити контент-стратегію, яка підкреслює соціальну роль клубу у популяризації здорового способу життя. Така інтегрована маркетингова стратегія поєднає економічну вигоду з ціннісною складовою, формуючи сильний бренд (табл. 3.4.1).

Шостий напрям — партнерства та зовнішня взаємодія. Виходячи з моделі п'яти сил Портера та PESTEL-аналізу, доцільно диверсифікувати джерела ресурсів через партнерства. Пропозиції, які ми висуваємо: налагодити співпрацю з місцевими клубами для використання їхніх залів у вечірній час; укласти угоди з бізнес-структурами для спонсорства дитячих програм або спільних заходів; брати участь у муніципальних або грантових програмах підтримки спорту; організовувати відкриті соціальні події (дні спорту, міські танцювальні фестивалі) з партнерським фінансуванням. Такі кроки не лише зміцнять фінансову стабільність клубу, але й підвищать його соціальний імідж та впізнаваність у регіоні (табл. 3.4.1).

Сьомий напрям — ризик-менеджмент та управління змінами. Реалізація стратегії вимагає системного підходу до оцінки ризиків. Найважливіші ризики — кадровий, фінансовий (недостатність коштів для інвестицій), операційно-технологічний, ринковий (зростання конкуренції). Для кожного ризику пропонуємо створити план реагування: кадровий — формування кадрового резерву та системи контрактів; фінансовий — створення фонду резервів (мінімум 10 % річного бюджету); операційний — постійний моніторинг завантаженості залів; технологічний — дублювання даних і технічна підтримка; ринковий — регулярний аналіз конкурентів і оновлення продуктів. Ключовою умовою управління змінами має бути комунікація: усі етапи впровадження нової стратегії повинні супроводжуватись внутрішніми зустрічами, зворотним зв'язком від персоналу та клієнтів. Такий підхід мінімізує опір і забезпечить поступове прийняття нової моделі роботи (табл. 3.4.3) (табл. 3.4.1).

Восьмий напрям — етапність впровадження та моніторинг реалізації стратегії. Для уникнення перевантаження ресурсів пропонується трирічна поетапна дорожня карта реалізації. Етап 1 (0–6 місяців): стандартизація KPI, інтеграція CRM, навчання персоналу. Етап 2 (6–18 місяців): оптимізація розкладу, динамічне ціноутворення, запуск нових програм, укладання партнерств. Етап 3 (18–36 місяців): розширення інфраструктури, масштабування цифрової аналітики, поглиблення BSC, вихід на нові ринки (сусідні райони/онлайн). Контроль реалізації здійснюється через щоквартальні звіти BSC і піврічні стратегічні сесії, де аналізуються відхилення від цілей, переглядаються KPI і оновлюються пріоритети (табл. 3.4.2). Такий циклічний процес дозволяє динамічно адаптувати стратегію до змін середовища (табл. 3.4.1).

Табл. 3.4.1 Основні стратегічні напрями та заходи

Напрямок	Конкретні дії	Очікуваний результат	Термін виконання
Уніфікація KPI (Balanced Scorecard)	Розробити 4 групи KPI; впровадити дашборд у CRM; щоквартальний звіт керівництву	Системний контроль стратегії, підвищення прозорості та мотивації	0-6 міс.
Цифровізація управління та комунікацій	Інтегрувати CRM з фінобліком; сегментація бази; автоматизовані розсилки; онлайн бронювання	Покращення аналітики LTV, зниження відтоку, оптимізація розкладу	0-12 міс.

Кадрова політика та розвиток тренерів	Внутрішні семінари; сертифікації; бонусна система; профілі компетенцій	Зростання кваліфікації, утримання клієнтів, покращення якості послуг	0-18 міс.
Інфраструктурна оптимізація та управління навантаженням	Аудит завантаженості; динамічне ціноутворення; партнери для локацій; електронне бронювання	Зменшення перевантаження, підвищення задоволеності клієнтів	6-24 міс.
Продуктово-маркетингові інновації	Формування трьох продуктових ліній; loyalty-програма; сторітейлінг у SMM; реферальні знижки	Збільшення повторних продажів, посилення бренду	6-18 міс.
Партнерства та зовнішня взаємодія	Угоди з місцевими клубами; спонсорські програми; участь у грантах; соціальні події	Диверсифікація доходів, підвищення впізнаваності	6-36 міс.
Ризик-менеджмент та управління змінами	Створити фонд резервів (мін. 10% бюджету); кадровий резерв; техпідтримка; конкурентний аналіз	Зниження вразливості до криз, підвищення стійкості	0-36 міс.
Етапність впровадження та моніторинг	Трирічна дорожня карта; щоквартальні звіти BSC-звіти; піврічні стратегічні сесії	Поступова адаптація, контроль ресурсів, коригування KPI	0-36 міс.

Табл. 3.4.2 Пріоритети за матрицею «вплив/реалізованість»

Ініціатива	Потенційний вплив	Реалізованість	Пріоритет
Уніфікація KPI та дашборд	Високий	Середня/висока	Високий
Інтеграція CRM з фінобліком і BI	Високий	Середня	Високий
Система внутрішнього навчання і сертифікації	Середній	Висока	Середній
Динамічне ціноутворення та оптимізація розкладу	Середній	Середня	Низький
Loyalty-програма та продуктові лінії	Середній	Висока	Середній
Партнерства та спонсорські угоди	Середній	Середня	Низький

Розширення інфраструктури (новий зал)	Високий	Низька	Середній
Фонд резервів та ризик-менеджмент	Високий	Висока	Високий

Табл. 3.4.3 Основні ризики та заходи реагування

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Запобіжні заходи
Кадровий (відтік персоналу, брак кваліфікованих кадрів)	Середня/висока	Високий	Кадровий резерв; контракти; навчання; мотивація КРІ-бонусами
Фінансовий (брак коштів на інвестиції)	Висока	Високий	Фонд резервів $\geq 10\%$ ; партнерства; гранти; динамічне ціноутворення
Операційний (перевантаженість залів, логістика)	Висока	Середній/високий	Аудит завантаженості; електронне бронювання; розширення графіку
Технологічний (збій CRM, втрати даних)	Середня	Високий	Дублювання даних; техпідтримка; страхування сервісів
Ринковий (зростання конкуренції, зміна попиту)	Середня	Високий	Конкурентний аналіз; оновлення продукції; маркетинг

Табл. 3.4.4 Дорожня карта впровадження стратегії (2025–2028)

Етап	Ключові завдання	КРІ	Терміни	Очікувані результати
Етап 1 (0-6 міс., 2025)	Стандартизація КРІ; інтеграція CRM; початкове навчання персоналу; аналіз завантаженості	Впроваджені 4 групи КРІ; CRM інтеграція; 80% персоналу пройшли	Січень – червень 2025	Базовий дашборд; покращена прозорість; перші оптимізації розкладу

		базове навчання		
Етап 2 (6-18 міс., 2025-2026)	Динамічне ціноутворення; запуск loyalty-програма; розширення SMM та сторітейлінг	Зростання повторних продажів +10%; зниження відтоку на 5%	Липень 2025 – грудень 2026	Покращений LTV; зростання доходів; більше активних сегментів клієнтів
Етап 3 (18-36 міс., 2026-2028)	Розширення інфраструктури; масштабування аналітики; вихід на сусідні райони/онлайн	Нові локації/партнерства; зростання клієнтської бази +25%	2026 – 2028	Масштабування послуг; підвищена конкурентоспроможність; стабільні фінансові потоки

Підсумовуючи все вище наведене, практичні рекомендації мають багаторівневий характер і поєднують організаційні, технологічні, кадрові, маркетингові та фінансові інструменти. Їх впровадження дасть змогу не лише підвищити ефективність поточної діяльності клубу, а й забезпечити стійке стратегічне зростання в умовах надання спортивних послуг на ринку (табл. 3.4.4). Найважливішим результатом стане формування цілісної системи управління, у якій стратегічні цілі безпосередньо пов'язані з конкретними діями, показниками ефективності та відповідальністю персоналу. Таким чином, оновлена стратегія розвитку ТСК «Астра» виступить не статичним документом, а живим інструментом управління, який забезпечуватиме адаптивність, ефективність і довгострокову конкурентоспроможність організації.

### Висновки до розділу 3

Отже, на підставі аналізу матеріалів, викладених у розділі 3 документу, можна стверджувати, що емпірична база дослідження демонструє збалансовану картину — у керівництві переважає формалізована стратегія (70 % респондентів), середня оцінка її ефективності становить 3,9/5, причому існує помірно-висока позитивна кореляція між управлінським досвідом і оцінкою ефективності ( $r \approx 0,59$ ), що вказує на важливість кадрового капіталу для сприйняття й реалізації стратегії; водночас клієнтська вибірка характеризується високим рівнем задоволеності (середнє  $\approx 4,41/5$ ) і сильною позитивною залежністю між частотою відвідувань та задоволеністю ( $r \approx 0,84$ ), а доступність розкладу також істотно корелює з рівнем задоволеності ( $r \approx 0,72$ ). Основні сильні сторони організації — кваліфікований тренерський склад, лояльна база клієнтів і часткова цифрова інфраструктура; ключові

слабкості — обмежені фінансові ресурси, інфраструктурна перевантаженість, нерівномірне впровадження цифрових інструментів і відсутність єдиного формалізованого набору KPI, що утруднює моніторинг реалізації стратегії. Отримані дані дозволяють логічно інтерпретувати пріоритети: у короткому та середньостроковому періодах доцільно фокусуватися на уніфікації KPI/BSC, повній інтеграції CRM з фінансами та аналітикою, інвестиціях у розвиток тренерського складу, оптимізації розкладу і запуску продуктивних ліній для сімей і працюючих дорослих; паралельно необхідно посилити ризик-менеджмент і шукати партнерства/спонсорів для інфраструктурного розширення.

## ВИСНОВКИ

На основі виконаного в нашій роботі комплексного дослідження формування стратегії розвитку спортивної організації ми дійшли висновків, що запропонований підхід поєднання класичних теоретичних положень стратегічного менеджменту з прикладними інструментами аналітики й цифрової інтеграції забезпечує реальну можливість підвищення адаптивності, операційної ефективності та конкурентоспроможності малого/середнього клубу в сучасних умовах ринку спортивних послуг. Узагальнення теоретичних підходів показало, що для спортивних організацій критично важливе одночасне опрацювання трьох рівнів: зовнішнього середовища (макро- і мікрофактори), внутрішніх ресурсів і компетенцій, а також механізмів реалізації та зворотного зв'язку — причому без системної цифрової платформи інтеграція цих компонентів в одному інформаційному полі значною мірою ускладнюється. Емпіричний блок дослідження, орієнтований на дослідження діяльності ТСК «Астра», підтвердив цю тезу: існує базова стратегічна структура і кадровий потенціал, але спостерігається фрагментарність у впровадженні CRM/BI-рішень, відсутність уніфікованих KPI та нестабільність фінансових резервів, що створює ризики для стійкої реалізації стратегічних ініціатив. Результати опитування й аналізу, які показали помірну оцінку ефективності наявних практик та неоднорідність цифрової інтеграції, вказують на нагальну потребу у впровадженні поетапної дорожньої карти з чіткими критеріями успіху та механізмами корекції. PESTEL-аналіз виявив ключові макрофактори ризику та можливостей (економічні труднощі, потреба у зовнішньому фінансуванні, суспільний запит на масовий спорт, цифровізація). SWOT-діагностика засвідчила наявність сильних сторін (бренд, кадровий потенціал, часткова цифровізація) та слабких місць (фрагментарність CRM, нестача резервного фонду, обмежена інфраструктура).

На підставі аналізу ми запропонували комплекс практичних заходів: уніфікація KPI і побудова дашборду на базі CRM; інтеграція CRM з фінобліком і BI-інструментами; впровадження системи внутрішнього навчання і сертифікації; динамічне ціноутворення та loyalty-програма; стратегічні партнерства і фонд резервів для ризик-менеджменту. Ці заходи розставлено за пріоритетом за матрицею «вплив/реалізованість» і відображено у трирічній дорожній карті реалізації. Також нами була запропонована поетапну реалізація стратегії, яка складається з трьох етапів: Етап 1 (0–6 міс.) — стандартизація KPI, інтеграція CRM, навчання персоналу; Етап 2 (6–18 міс.) — динамічне ціноутворення, loyalty-програма, активний SMM; Етап 3 (18–36 міс.) — масштабування аналітики, розширення інфраструктури, вихід на нові ринки (локальні/онлайн). Для контролю рекомендовано щоквартальні BSC-звітності та піврічні стратегічні сесії. Визначено ключові ризики (кадровий,



фінансовий, операційний) та конкретні заходи реагування (створення кадрового резерву і мотиваційних контрактів, фонд резервів  $\geq 10\%$ , диверсифікація доходів (спонсорство, продуктові лінії), заходи з управління відтоком клієнтів).

Запропонована модель реалізації стратегії — яка поєднує попередню діагностику середовища (PESTEL), внутрішній аудит (SWOT, VRIO), формалізацію KPI через концепцію BSC і впровадження CRM+BI для моніторингу й аналітики — має прикладну цінність, оскільки дозволяє трансформувати стратегічні цілі в операційні задачі з конкретними метриками та відповідальністю. Особливу увагу варто приділити синхронізації маркетингових і фінансових ініціатив: динамічне ціноутворення, програми лояльності та диверсифікація джерел доходу повинні реалізовуватись у зв'язці з CRM, що дасть можливість підвищити LTV клієнта та зменшити показники відтоку. Разом із цим запропоновані заходи з управління ризиками — формування резервного фонду, створення кадрового резерву, стандартизація процесів — знижують ймовірність критичних збоїв при реалізації стратегії та підвищують операційну стійкість.

Наукова новизна цієї роботи полягає у системному поєднанні аналітичних методик і соціологічних інструментів для розробки практично орієнтованої стратегії на рівні клубу, зокрема у виокремленні набору KPI й дорожньої карти реалізації, адаптованої під ресурсні обмеження та ринкові виклики локального середовища. Практичне значення очевидне: викладені рекомендації і план заходів можуть бути оперативно застосовані керівництвом ТСК «Астра» та подібними організаціями для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат і зростання впізнаваності бренду. Подальші дослідження доцільно спрямувати на масштабування моделі на ширшу вибірку спортивних організацій, проведення повноцінного фінансового моделювання впливу CRM/loyalty-ініціатив на рентабельність та емпіричне тестування впливу цифрової трансформації на LTV та відтік клієнтів.

У підсумку, впровадження запропонованої стратегії, що поєднує ретельну діагностику зовнішнього середовища, посилення внутрішніх ресурсів і компетенцій, формалізацію KPI та поступову цифрову інтеграцію, здатне забезпечити ТСК «Астра» необхідним рівнем гнучкості й стійкості для досягнення довгострокових цілей: стабільного зростання клієнтської бази, підвищення якості сервісу та зміцнення фінансової позиції в умовах динамічних ринкових трансформацій.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
3. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
5. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* (seminal article — Resource-Based View).
6. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Prentice Hall.
7. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall.
8. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
9. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
10. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
11. Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*. Allen & Unwin.
12. Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
13. Smith, A., & Stewart, B. (2010). The Special Features of Sport: A Critical Revisit. *Sport Management Review*.
14. Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
15. Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2018). *Principles and Practice of Sport Management*. Jones & Bartlett Learning.
16. Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*.
17. Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*.
18. Slack, T., & Parent, M. M. (2006). Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory. *Human Kinetics*.
19. Pedersen, P. M., Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics.
20. Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*.

21. European Sport Management Quarterly — Selected articles on strategy and governance (various authors, multiple issues).
22. Sport Management Review — Selected articles on strategy, innovation and governance in sport (various authors).
23. Doherty, A., & Carron, A. V. (2003). Team Dynamics and Performance: Implications for Sporting Organizations. *International Journal of Sport Psychology*.
24. Stotlar, D. K. (2001). Developing Successful Sport Sponsorship Plans. *Fitness Information Technology*.
25. Cornwell, T. B. (2008). State of the Art and Science in Sponsorship. *Journal of Advertising Research*.
26. Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The Special Features of Sport: A Critical Revisit. *Sport Management Review*.
27. Doherty, A. J., & Misener, L. (2008). Community Sport Organizations as Complex Systems: Implications for Governance and Strategy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
28. Kelly, S., & Kaczmarek, S. (2018). *Strategic Management in Sport Organizations: Concepts and Cases*. Routledge (collected cases).
29. Slack, T., & Parent, M. M. (2006). Understanding Sport Organizations (already listed — used for organizational theory in sport).
30. Brown, G., & Massey, P. (2011). Strategic Management in Sports Clubs: Empirical Evidence and Tools. *Journal of Sport Management Studies*.
31. UEFA. (2019). UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations — Background and Strategic Documents (reports and strategic plans).
32. International Olympic Committee (IOC). (2021). Olympic Agenda 2020+5 — Strategic Roadmap. IOC Publications.
33. World Anti-Doping Agency (WADA). (2021). Strategic Plan.
34. European Commission. (2017). Sport Structural and Strategic Reports (EU level policy documents on sport).
35. UK Sport. (2019). Strategy for High Performance Sport — Governance and Funding Documents.
36. Australian Sports Commission. (2018). Sport 2030 — National Sports Plan.
37. Sport England. (2020). Uniting the Movement — Strategic Plan.
38. Laureus Sport for Good Foundation — selected reports on sport and community impact.
39. OECD (selected reports) — Sport and Public Policy: Social and Economic Impacts.
40. UNESCO. (2015). International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport.
41. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

42. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
43. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*.
44. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*.
45. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
46. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
47. Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall.
48. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*.
49. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
50. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*.
51. Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Organizational Theory Applied to Sport Management (specific chapters)*.
52. Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The Role of the Board in Sport Governance: A Synthesis of the Literature. *Sport Management Review*.
53. Henry, I. (2013). *Sport Governance: International Case Studies*. Routledge.
54. Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*. Elsevier.
55. Trondsen, M. V. (2017). Strategic Leadership in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*.
56. Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite Sport Development: Policy Learning and Political Priorities*. Routledge.
57. Chalip, L., Green, B. C., & Hill, B. (2003). Event Leverage and Sport Strategy. *Leisure Studies*.
58. Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why Do Governments Invest in Elite Sport? A Polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*.
59. Skille, E. Å. (2011). Voluntary Sports Clubs and Their Adaptation to a Changing Environment. *European Sport Management Quarterly*.
60. Misener, K., & Doherty, A. (2014). Understanding Capacity in Community Sport Organizations: Implications for Strategy and Sustainability. *International Journal of Sport Policy and Politics*.
61. Shilbury, D. (2017). *Strategic Sport Management: New Insights and Practical Applications (collected chapters and case studies)*.

62. Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2013). Promoting Sport Participation: Empirical Evidence on the Success of Sport Policies. *Sport Management Review*.
63. Parent, M. M., & Slack, T. (2007). An Examination of Leadership and Strategy in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*.
64. Kelly, S., & Heere, B. (2018). *Strategic Management for Sports Organizations: Theory and Practice*. Routledge.
65. Brown, G., Crabbe, T., & Mellor, G. (2009). Football and Its Communities: The Relationship between Sport Clubs and Local Social Capital. *Sport in Society*.
66. Kitchin, P. (2014). *Financial Management in Sport*. Routledge.
67. Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2013). Innovation and Strategic Management in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*.
68. Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications (chapters on strategy and governance)*.
69. Ukrainian Ministry of Youth and Sports — selected normative documents and national sports development programs (official publications).
70. Національний університет фізичного виховання і спорту України — методичні матеріали та наукові публікації кафедри менеджменту і економіки спорту (внутрішні матеріали, навчальні посібники, дисертації, збірники наукових праць) — для локального контексту й нормативної бази.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

#### Анкета для працівників спортивної організації

Доброго дня! Ми проводимо дослідження, присвячене вдосконаленню стратегій розвитку спортивних організацій. Ваші відповіді є цінними для розуміння сучасних проблем і пошуку ефективних рішень у сфері управління. Анкета анонімна, дані використовуватимуться виключно у наукових цілях. Дякуємо за участь!

1. Скільки років Ви працюєте у сфері управління спортивними організаціями?

- Менше 3 років
- 3–5 років
- 6–10 років
- Понад 10 років

2. Які основні напрями діяльності Вашої організації?

- Проведення змагань
- Організація тренувальних процесів
- Популяризація спорту
- Інше (вказіть)

3. Як Ви оцінюєте ефективність поточної стратегії розвитку Вашої організації (за шкалою від 1 до 5)?

4. Які чинники найбільше впливають на ефективність стратегії розвитку?

- Фінансування
- Кваліфікація персоналу
- Інфраструктура
- Попит на послуги

5. Чи має Ваша організація чітко визначену стратегію розвитку?

- Так
- Ні
- На стадії розробки

6. Які основні труднощі Ви зустрічаєте під час впровадження стратегій розвитку?

- Недостатнє фінансування
- Брак кваліфікованого персоналу
- Відсутність підтримки з боку місцевої влади
- Інше (вказіть)

7. Чи використовує Ваша організація сучасні цифрові технології в управлінні?

- Так, активно
- Частково
- Ні

8. Чи співпрацює Ваша організація з іншими спортивними структурами (федераціями, клубами, тощо)?

- Так
- Ні
- Плануємо розпочати

9. Які ключові показники ефективності (KPI) Ви використовуєте для оцінки діяльності організації?

- Кількість учасників заходів
- Доходи від діяльності
- Рівень задоволеності клієнтів
- Інше (вказіть)

10. Які пропозиції Ви маєте щодо покращення стратегічного управління у сфері спорту?

11. Ваш вік:

- До 30 років
- 31–40 років
- 41–50 років
- Понад 50 років

12. Стаж роботи в управлінні:

- Менше 5 років
- 5–10 років
- 11–20 років
- Понад 20 років

13. Рівень освіти:

- Середня спеціальна
- Вища (бакалавр)
- Вища (магістр)
- Інше (вказіть)

### Анкета для споживачів послуг спортивної організації

Доброго дня! Ми проводимо опитування, метою якого є покращення якості послуг, які надає наша спортивна організація. Ваші відповіді є дуже важливими для нас і допоможуть нам розробити ефективну стратегію розвитку. Анкета анонімна, і всі отримані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді. Заповнення анкети займе до 10 хвилин. Дякуємо за Ваш час і співпрацю!

1. Як часто Ви користуєтеся послугами спортивної організації?

- Щодня
- Кілька разів на тиждень
- Раз на тиждень
- Рідше

2. Які види послуг Ви зазвичай обираєте?

- Групові тренування
- Індивідуальні тренування
- Фітнес-заняття
- Інше (вказіть)

3. Оцініть рівень обслуговування у нашій організації (за шкалою від 1 до 5):

4. Чи задоволені Ви доступністю розкладу занять?

- Так
- Ні
- Частково

5. Як Ви оцінюєте вартість послуг відносно їхньої якості?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Незадовільно

6. Які чинники вплинули на Ваш вибір нашої спортивної організації?

- Розташування
- Ціни
- Рівень тренерів
- Якість обладнання

7. Які основні труднощі Ви відчуваєте під час користування нашими послугами?

- Недостатня кількість тренерів
- Перевантаженість залів
- Невідповідність графіка



- Інше (вказіть)

8. Які нові послуги або вдосконалення Ви б хотіли бачити в нашій організації?

9. Оцініть роль нашої організації у популяризації здорового способу життя у Вашій громаді (1 – мінімальна, 5 – максимальна):

10. Які пропозиції або зауваження Ви хотіли б висловити для покращення нашої роботи?

11. Ваш вік:

- До 18 років
- 18–25 років
- 26–35 років
- 36–50 років
- Понад 50 років

12. Ваша стать:

- Чоловіча
- Жіноча

13. Ваш соціальний статус:

- Студент
- Працююча особа
- Пенсіонер
- Інше (вказіть, будь ласка)

14. Чи проживаєте Ви у місті, де знаходиться наша організація?

- Так
- Ні

**Відповіді на анкетування для працівників спортивної організації  
(10 респондентів)**

№	Питання	Варіанти відповідей	Частка респондентів, %
1.	Досвід роботи у сфері управління	Менше 3 років — 10% 3–5 років — 20% 6–10 років — 30% Понад 10 років — 40%	100
2.	Основні напрями діяльності організації (можна кілька)	Організація тренувань — 80% Проведення змагань — 60% Популяризація спорту — 40% Клієнтський сервіс/адміністрування — 30% Навчання тренерів — 10%	100
3.	Ефективність стратегії розвитку (1–5)	3 — 20% 4 — 60% 5 — 20%	100
4.	Чинники, що найбільше впливають на ефективність стратегії (можна кілька)	Кваліфікація персоналу — 80% Фінансування — 70% Інфраструктура — 50% Попит на послуги — 30%	100
5.	Чи має організація чітку стратегію розвитку?	Так — 70% На стадії розробки — 30% Ні — 0%	100
6.	Основні труднощі при впровадженні стратегій	Недостатнє фінансування — 60% Нестача залів/майданчиків — 40% Нестача персоналу — 20% Відсутність підтримки влади — 20% Перевантаження залів — 20% Брак дитячих програм — 10%	100
7.	Використання цифрових технологій	Так, активно — 40% Частково — 50% Ні — 10%	100
8.	Співпраця з іншими спортивними структурами	Так — 90% Ні — 10% Плануємо — 0%	100
9.	Використовувані КРІ (можна кілька)	Рівень задоволеності клієнтів — 60% Фінансові показники — 40% Результати спортсменів — 40% Кількість учасників —	100

		40%Відвідуваність тренувань — 30%	
10.	Рекомендації щодо покращення стратегічного управління	Більше змагань — 20%Партнерські програми — 30%Оновлення інвентарю — 10%Покращення маркетингу/PR — 20%Стандартизація тренувальних програм — 10%Покращення роботи з дітьми — 10%	—
11.	Вік респондентів	26–35 — 30%31–40 — 30%41–50 — 40%	100
12.	Стаж управління	Менше 5 років — 20%5–10 років — 30%11–20 років — 20%Понад 20 років — 30%	100
13.	Рівень освіти	Вища (бакалавр) — 40%Вища (магістр) — 60%	100

## Додаток 4

**Відповіді на анкетування для споживачів послуг спортивної організації  
(27 респондентів)**

№	Питання	Варіанти відповідей	Частка респондентів, %
1.	Як часто Ви користуєтесь послугами?	Щодня — 11% (3) Кілька разів на тиждень — 59% (16) Раз на тиждень — 22% (6) Рідше — 11% (3)	100
2.	Які послуги Ви зазвичай обираєте? (можна кілька)	Дитячі групові тренування — 52% (14) Групові тренування для дорослих — 22% (6) Індивідуальні тренування — 19% (5) Фітнес-заняття — 26% (7) Змагання/виступи — 15% (4)	100
3.	Рівень обслуговування (1–5)	3 — 11% (3) 4 — 37% (10) 5 — 52% (14)	100
4.	Чи задоволені Ви розкладом занять?	Так — 74% (20) Ні — 4% (1) Частково — 22% (6)	100
5.	Вартість послуг відносно якості	Відмінно — 37% (10) Добре — 52% (14) Задовільно — 11% (3) Незадовільно — 0%	100
6.	Чинники вибору організації (можна кілька)	Розташування — 52% (14) Ціни — 30% (8) Рівень тренерів — 78% (21) Якість обладнання — 15% (4) Рекомендації/репутація — 30% (8)	100
7.	Основні труднощі при користуванні послугами	Перевантаженість залів — 33% (9) Невідповідність графіка — 26% (7) Нестача тренерів/місця для глядачів — 11% (3) Немає труднощів — 30% (8)	100
8.	Побажання щодо нових послуг (можна кілька)	Більше тренувань для дітей — 22% (6) Розширити розклад — 22% (6) Додаткові групи (ранкові/вечірні) — 22% (6) Змагання/події — 15% (4) Фото/відео/медіа — 11% (3) Фітнес-напрями — 15% (4) Виїзні збори/табір — 7% (2)	—

9.	Роль організації у популяризації ЗСЖ (1–5)	3 — 11% (3)4 — 30% (8)5 — 59% (16)	100
10.	Пропозиції щодо покращення роботи	Розширити зал/графік — 26% (7)Більше заходів/змагань — 22% (6)Покращити комунікацію/сайт/соцмережі — 19% (5)Сімейні програми/абонементи — 7% (2)Оновити обладнання — 7% (2)Покращити вентиляцію/простір — 7% (2)	—
11.	Вік респондентів	До 18 — 19% (5)18–25 — 11% (3)26–35 — 22% (6)36–50 — 44% (12)50+ — 4% (1)	100
12.	Стать	Жіноча — 63% (17)Чоловіча — 37% (10)	100
13.	Соціальний статус	Учні — 19% (5)Працюючі — 74% (20)Студенти — 4% (1)Інше — 4% (1)	100
14.	Проживання у місті	Так — 100% (27)Ні — 0%	100