



ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ:
НАУКОВІ ЗАПИСКИ

Фізична освіта і спорт

УДК 796.35:005.52:005.21(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20158232>

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КЛУБНОЇ СИСТЕМИ ХОКЕЮ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ SWOT-МЕТОДИКИ

Денисова Лоліта Вікторівна,

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри кіберспорту та інформаційних технологій Національного університету фізичного виховання і спорту України, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7045-9912>

Зик Євгеній Геннадійович,

аспірант кафедри кіберспорту та інформаційних технологій Національного університету фізичного виховання і спорту України, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0001-3525-281X>

Прийнято: 01.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

***Анотація.** У статті представлено можливості застосування SWOT-аналізу для стратегічної оцінки стану та перспектив розвитку клубної системи хокею в Україні. **Метою** дослідження є теоретико-методичне обґрунтування використання SWOT-аналізу як інструменту системної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку клубного хокею, а також визначення стратегічних напрямів його удосконалення. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових **методів**, зокрема системний аналіз, SWOT-аналіз,*



узагальнення даних наукових джерел, нормативних документів, структурно-логічний аналіз, моделювання. **Результати.** Обґрунтовано, що SWOT-технологія може використовуватися не лише як описовий інструмент, а як практичний механізм систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають розвиток клубного хокею. На основі системного підходу клубну систему хокею розглянуто як складну організаційно-управлінську систему, що включає федеративний, клубний, дитячо-юнацький, інфраструктурний, кадровий, фінансовий і соціально-комунікаційний компоненти. У межах дослідження проаналізовано макросередовище розвитку клубного хокею за політичними, економічними, соціальними та інформаційно-технологічними групами факторів, а також мікросередовище за організаційним, маркетинговим, фінансовим і кадровим напрямками. **Висновки.** За результатами SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони клубної системи хокею, можливості її розвитку та ризики, що можуть обмежувати стратегічну реалізацію. Узагальнена SWOT-матриця дала змогу сформулювати стратегічні напрями розвитку клубного хокею в Україні, зокрема посилення дитячо-юнацької вертикалі, професіоналізацію менеджменту, диверсифікацію фінансування, розширення партнерства із громадами та впровадження цифрових управлінських інструментів. Використання SWOT-аналізу забезпечує системну оцінку стану клубної системи з хокею та формування стратегічних напрямів її розвитку через реалізацію S-O, S-T, W-O та W-T стратегій, що створює основу для удосконалення системи управління хокеєм в Україні.

Ключові слова: клубна система хокею, спортивний менеджмент, стратегічне управління, організаційно-управлінські процеси, цифрові технології.



STRATEGIC ANALYSIS OF THE STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE CLUB HOCKEY SYSTEM IN UKRAINE BASED ON THE SWOT METHODOLOGY

Denysova Lolita,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Esports and Information Technologies, National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7045-9912>

Zyk Yevhenii,

Postgraduate Student of the Department of Esports and Information Technologies, National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0001-3525-281X>

Abstract. *The article presents the possibilities of applying SWOT analysis for the strategic assessment of the current state and development prospects of the club hockey system in Ukraine. The **aim** of the study is the theoretical and methodological substantiation of the use of SWOT analysis as a tool for the systemic assessment of internal and external factors influencing the development of club hockey, as well as the identification of strategic directions for its improvement. The study employs a set of general scientific **methods**, including systems analysis, SWOT analysis, generalization of scientific sources and regulatory documents, structural-logical analysis, and modelling. **Results.** It is substantiated that SWOT methodology can be used not only as a descriptive tool but also as a practical mechanism for systematizing internal and external factors determining the development of club hockey. Based on a systems approach, the club hockey system is considered as a complex organizational and managerial system comprising federative, club, youth, infrastructural, personnel, financial, and socio-communication components. The study analyses the macro-environment of club hockey development according to political, economic, social, and*



*technological factors, as well as the micro-environment in terms of organizational, marketing, financial, and human resource dimensions. **Conclusions.** Based on the SWOT analysis, the strengths and weaknesses of the club hockey system, as well as opportunities and threats affecting its development, were identified. The synthesized SWOT matrix made it possible to formulate strategic directions for the development of club hockey in Ukraine, including strengthening the youth development system, professionalization of management, diversification of funding sources, expansion of community partnerships, and implementation of digital management tools. The use of SWOT analysis ensures a systematic assessment of the state of the club hockey system and the formation of strategic development directions through S-O, S-T, W-O, and W-T strategies, creating a foundation for improving the hockey management system in Ukraine.*

Keywords: *club hockey system, sports management, strategic management, organizational and managerial processes, digital technologies.*

Постановка проблеми. Розвиток клубної системи хокею в Україні в сучасних умовах потребує застосування сучасних підходів до стратегічного управління та оцінки ефективності функціонування спортивних організацій. Клубна система хокею розглядається як одна з ефективних моделей організації спортивної діяльності, що сприяє розвитку виду спорту, підвищенню рівня спортивної підготовки та забезпеченню сталого функціонування спортивних організацій. Її функціонування створює передумови для вдосконалення системи підготовки спортсменів, розширення змагальної практики, залучення фінансових



і партнерських ресурсів, а також підвищення ефективності організаційно-управлінських процесів у хокеї.

Зміни соціально-економічного середовища, трансформація системи управління спортом і зростання конкуренції у сфері спортивних послуг актуалізують необхідність пошуку ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку хокейних клубів та вдосконалення організаційно-управлінських процесів. У сучасних умовах клубна система хокею розглядається як складна багатокомпонентна структура, функціонування якої залежить від взаємодії організаційних, фінансових, кадрових, інфраструктурних та соціально-комунікаційних чинників.

Це зумовлює необхідність використання інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування клубної системи, визначити перспективи її розвитку та сформулювати напрями управлінського реагування. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який забезпечує систематизацію факторів впливу та дозволяє обґрунтувати стратегічні напрями розвитку хокейних організацій. У зв'язку з цим актуальним є дослідження можливостей застосування SWOT-аналізу для оцінки стану та перспектив розвитку клубної системи хокею в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку спортивних клубів та організаційно-управлінських процесів у спорті є предметом численних наукових досліджень. В. В. Гусаров і Т. А. Кропивницька [3] розглядають формування клубної системи в спорті як важливий чинник забезпечення сталого розвитку виду спорту та підготовки спортивного резерву. О. І. Верітов та співавтори [2] акцентують увагу на сучасних підходах до організації та управління спортивними клубами, підкреслюючи значення



ефективної управлінської структури для їх стабільного функціонування. І. В. Аніканов [1] також зазначає роль спортивних клубів як складової молодіжної політики та інструменту залучення населення до фізичної активності.

Подібні підходи сучасних науковців також підкреслюють необхідність використання стратегічних інструментів у системі управління спортивними клубами. Зокрема, ефективність їх функціонування безпосередньо залежить від якості організаційного управління, кадрового забезпечення та стратегічного планування.

У дослідженнях S. Feiler, K. Filo та P. Wicker [11] визначено, що фінансова стабільність і диверсифікація доходів є ключовими чинниками розвитку неприбуткових спортивних клубів. P. Wicker, S. Feiler та C. Breuer [15] також підкреслюють важливість диверсифікації ресурсної бази та місії клубів для їх довгострокової життєздатності. С. Post [12] розглядає організаційну спроможність спортивних клубів як важливий фактор їхньої конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. У цьому контексті спортивний клуб розглядається як складна організаційна система, що потребує адаптації до зовнішніх економічних і соціальних умов [4; 5].

Окрему групу становлять дослідження, присвячені застосуванню SWOT-аналізу в управлінні спортивною сферою. Л. В. Денисова та В. О. Лавров [4] обґрунтовують доцільність використання SWOT-аналізу для оцінки організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. Д. О. Дзензелюк [5] застосовує SWOT-аналіз для дослідження розвитку виду спорту на регіональному рівні, що підтверджує його універсальність як інструменту стратегічної оцінки.

Методологічні засади SWOT-аналізу як інструменту стратегічного менеджменту розкрито у працях А. Sarsby [13], який визначає його як базовий



інструмент для поєднання аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій. Подібні підходи також підтримуються у сучасних дослідженнях стратегічного управління спортивними організаціями [2; 11; 12].

Водночас сучасні дослідження наголошують на необхідності інтеграції стратегічного аналізу з практикою управління спортивними організаціями та цифровими інструментами їх розвитку [6; 2]

Таким чином, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання комплексного застосування SWOT-аналізу для оцінки саме клубної системи хокею в Україні залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює актуальність даної роботи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні наукові напрацювання у сфері управління спортивними клубами та застосування стратегічного аналізу в спорті, низка питань залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, у науковій літературі фрагментарно висвітлено особливості функціонування саме клубної системи хокею в Україні як цілісного організаційно-управлінського утворення, що поєднує спортивні, фінансові, кадрові та інфраструктурні компоненти.

Недостатньо розробленими залишаються підходи до комплексної стратегічної оцінки стану клубної системи хокею з урахуванням взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів її розвитку. Хоча SWOT-аналіз широко застосовується у дослідженнях спортивної сфери, його використання саме для системного аналізу клубної системи хокею в Україні потребує подальшого методичного обґрунтування та адаптації до специфіки цього виду спорту.

Крім того, потребують уточнення питання формування практично орієнтованих стратегічних рішень на основі результатів SWOT-аналізу, зокрема в частині розвитку дитячо-юнацької вертикалі, удосконалення управлінських



механізмів, диверсифікації фінансування та підвищення ефективності організаційно-управлінських процесів у клубній системі хокею.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення можливостей застосування SWOT-аналізу для стратегічної оцінки стану та перспектив розвитку клубної системи хокею в Україні, а також обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-управлінських процесів у клубному хокеї.

Для досягнення мети дослідження було визначено такі завдання:

- 1) проаналізувати клубну систему хокею в Україні як складну організаційно-управлінську систему та дослідити особливості її структурних елементів і взаємозв'язків;
- 2) охарактеризувати фактори макро- та мікросередовища функціонування клубної системи хокею;
- 3) здійснити SWOT-аналіз клубної системи хокею в Україні з визначенням її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- 4) обґрунтувати стратегічні напрями розвитку та практичні шляхи підвищення ефективності організаційно-управлінських процесів у клубній системі хокею.

Для досягнення мети використано комплекс методів дослідження: системний аналіз, SWOT-аналіз, узагальнення даних наукових джерел, нормативних документів та інформаційних ресурсів, структурно-логічний аналіз, моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі дослідження використано системний аналіз для вивчення структури взаємозв'язків між елементами клубної системи хокею, а також SWOT-аналіз для визначення її стратегічних переваг, внутрішніх обмежень, зовнішніх можливостей і



потенційних загроз. Методологічною основою дослідження стали підходи до застосування SWOT-аналізу та системного аналізу в управлінні сферою фізичної культури і спорту, запропоновані Л. Денисовою та В. Лавровим [9]. Системний підхід передбачає розгляд об'єкта як цілісності, що має елементний склад, внутрішню структуру, функції окремих елементів і системи загалом, а також взаємодію із зовнішнім середовищем. Подібний підхід відповідає принципу системності, згідно з яким будь-який об'єкт дослідження розглядається як система, що має елементний склад, структуру взаємозв'язків, функції елементів та взаємодію із зовнішнім середовищем [9].

Клубна система хокею в Україні може бути представлена як підсистема загальної системи фізичної культури і спорту, що реалізує завдання розвитку виду спорту через діяльність хокейних клубів, дитячо-юнацьких структур, федеративних органів, змагальних організаторів, інфраструктурних об'єктів і партнерських мереж. Її головна функція полягає у створенні умов для системної підготовки спортсменів, організації змагальної діяльності, залучення дітей і молоді до хокею, формування клубних спільнот та забезпечення сталого розвитку виду спорту.

Укрупнено організаційно-управлінську структуру клубної системи хокею можна подати через такі групи елементів: 1) федеративний рівень, що забезпечує нормативно-організаційне регулювання, календарі змагань, регламенти та координацію розвитку виду спорту; 2) клубний рівень, представлений хокейними клубами різних організаційно-правових форм і вікових категорій; 3) дитячо-юнацька вертикаль, яка формує кадрову основу майбутнього клубного та національного хокею; 4) інфраструктурний блок, що включає льодові арени, тренувальні бази та матеріально-технічне забезпечення; 5) кадровий блок, представлений тренерами, судьями, менеджерами, адміністраторами, медичними



працівниками та іншими фахівцями; 6) фінансово-партнерський блок, до якого належать спонсори, місцеві програми, партнерські проекти та внутрішні ресурси клубів; 7) соціально-комунікаційне середовище, що включає батьків, уболівальників, місцеві громади, заклади освіти та медіа.

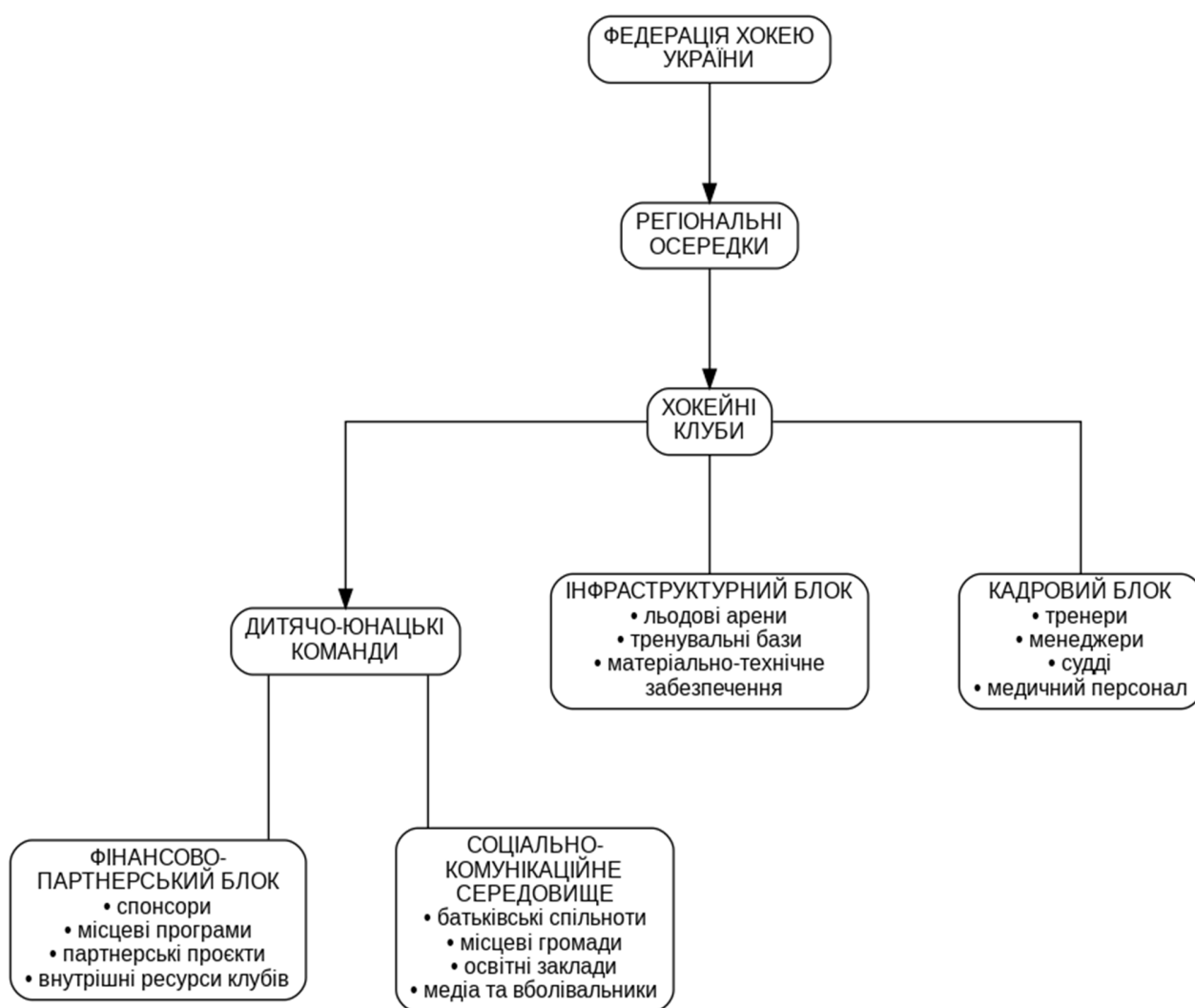


Рис. 1. Організаційно-управлінська структура клубної системи хокею в Україні



Представлена структура відображає взаємозв'язки між основними елементами клубної системи хокею в Україні: федеративним рівнем, регіональними осередками, хокейними клубами та дитячо-юнацькими командами. Функціонування системи забезпечується інфраструктурним, кадровим, фінансово-партнерським і соціально-комунікаційним блоками, які формують умови для організації змагальної діяльності, підготовки спортсменів і розвитку клубного хокею.

SWOT-аналіз у межах цього дослідження спрямований на вироблення стратегічних орієнтирів розвитку клубного хокею з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Сильні сторони та слабкі сторони віднесено до внутрішнього середовища клубної системи, оскільки вони характеризують її організаційний, кадровий, фінансовий, інфраструктурний і комунікаційний стан. Можливості та загрози віднесено до зовнішнього середовища, оскільки вони формуються під впливом політичних, економічних, соціальних, демографічних, безпекових та інформаційно-технологічних умов.

У ході дослідження показники макросередовища, що можуть впливати на розвиток клубного хокею, було згруповано за чотирма напрямками: політичним, економічним, соціальним та інформаційно-технологічним. Політичні фактори пов'язані з державною політикою у сфері спорту, нормативно-правовим регулюванням, пріоритетами розвитку фізичної культури і спорту, взаємодією з органами місцевого самоврядування. Економічні фактори включають фінансову спроможність клубів, доступність спонсорських ресурсів, вартість льодової інфраструктури, екіпірування та участі у змаганнях. Соціальні фактори пов'язані з інтересом дітей і молоді до хокею, участю батьківських спільнот, підтримкою громад, конкуренцією з іншими видами спорту. Інформаційно-технологічні



фактори охоплюють цифрові інструменти обліку, комунікації, статистики, адміністрування змагань і управління клубною діяльністю.

Мікросередовище клубної системи було проаналізовано за організаційним, маркетинговим, фінансовим і кадровим напрямками. Організаційний напрям охоплює структуру клубів, наявність дитячо-юнацької вертикалі, якість управлінських процедур і взаємодію з федеративними структурами. Маркетинговий напрям відображає роботу з уболівальниками, батьками, партнерами та громадою. Фінансовий напрям пов'язаний зі стабільністю доходів, диверсифікацією джерел фінансування та ефективністю витрат. Кадровий напрям включає наявність тренерів, менеджерів, адміністраторів, суддів і фахівців, здатних забезпечити сталість клубного розвитку.

Деталізація факторів SWOT-аналізу клубної системи хокею в Україні. Застосування SWOT-аналізу до клубної системи хокею в Україні передбачає не лише механічний розподіл факторів на чотири групи, а й визначення їхнього управлінського змісту. У цьому контексті сильні та слабкі сторони відображають внутрішній стан клубної системи, тобто ті характеристики, які безпосередньо пов'язані з діяльністю хокейних клубів, дитячо-юнацьких команд, тренерського складу, організаційної структури, фінансової моделі та змагального середовища. Можливості й загрози, відповідно, характеризують зовнішнє середовище, яке впливає на розвиток клубного хокею через економічні, соціальні, інфраструктурні, демографічні, безпекові та управлінські умови. Такий підхід узгоджується з логікою SWOT-технології, згідно з якою S і W належать до внутрішнього середовища об'єкта дослідження, а О і Т — до зовнішнього середовища. Аналогічний підхід до структурування SWOT-факторів застосовано у дослідженні Л. Денисової та В. Лаврова, присвяченому аналізу організаційно-



управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації [9].

До сильних сторін клубної системи хокею в Україні доцільно віднести наявність базової організаційної структури хокею. Вона проявляється у функціонуванні федеративного рівня управління, наявності клубів, змагального процесу, окремих дитячо-юнацьких напрямів і певної нормативної бази для організації спортивної діяльності. Цей фактор є сильним тому, що створює інституційну основу для подальшого розвитку: клубна система не формується з нуля, а вже має базові елементи, які можуть бути посилені через стратегічне планування, удосконалення управління та розширення ресурсної підтримки.

Важливою сильною стороною є функціонування клубів у різних вікових категоріях. Наявність команд різного віку свідчить про потенціал формування клубної вертикалі, у межах якої спортсмен може проходити послідовний шлях від початкової підготовки до юнацького, молодіжного та дорослого рівня. Для хокею це має особливе значення, оскільки без вікової наступності клубна система перетворюється на набір окремих команд, які не забезпечують довгострокового відтворення кадрового потенціалу. Саме тому цей фактор варто розглядати не лише як спортивну перевагу, а як організаційно-управлінську передумову сталого розвитку.

Окремою сильною стороною виступає потенціал дитячо-юнацької підготовки. Дитячо-юнацький хокей є основою клубної системи, оскільки забезпечує залучення дітей до виду спорту, формує резерв для майбутніх команд, підтримує соціальну функцію клубу та створює довгостроковий зв'язок між клубом, родинами спортсменів і місцевою громадою. Якщо клуб має дитячі групи, тренерський супровід і можливість участі дітей у змаганнях, він отримує не лише спортивний, а й соціальний ресурс розвитку.



До сильних сторін також належить локальна зацікавленість громад і батьківських спільнот. У клубному хокеї батьки, місцеві громади та локальні партнери відіграють значну роль, оскільки саме вони часто підтримують участь дітей у тренувальному процесі, сприяють організації змагань, допомагають клубу в комунікації та формують навколо нього соціальне середовище. Така зацікавленість може бути використана як ресурс для розвитку партнерських програм, популяризації хокею, залучення нових дітей і формування позитивного іміджу клубу.

Ще однією сильною стороною є наявність змагального середовища. Змагання виконують не лише спортивну, а й управлінську функцію, оскільки задають календар діяльності клубів, формують мотивацію спортсменів, забезпечують видимість клубів для уболівальників і партнерів, а також створюють підстави для оцінювання результатів роботи. Без регулярного змагального середовища клубна система втрачає один із ключових стимулів розвитку.

Водночас клубна система хокею в Україні має низку слабких сторін, які суттєво обмежують її розвиток. Найбільш очевидною є обмежена кількість доступної льодової інфраструктури. Хокей є інфраструктурно залежним видом спорту, тому наявність або відсутність льодової арени безпосередньо впливає на можливість створення клубів, кількість тренувань, доступність занять для дітей, організацію матчів і розвиток регіональної мережі. Цей фактор є слабкою стороною системного характеру, адже він впливає не на один окремий напрям, а на всю модель функціонування клубного хокею.

Другою слабкою стороною є висока вартість занять хокеєм. Витрати на екіпірування, оренду льоду, участь у змаганнях, виїзди, тренувальні збори та супровід спортсменів створюють фінансове навантаження як на клуби, так і на



родини. Це звужує соціальну базу хокею та обмежує можливість масового залучення дітей. У стратегічному вимірі висока вартість занять може призводити до зменшення кількості потенційних спортсменів, втрати талановитих дітей і посилення конкуренції з більш доступними видами спорту.

До слабких сторін належить також недостатня фінансова сталість частини клубів. Якщо діяльність клубу залежить від одного спонсора, короткострокової підтримки або переважно від внесків батьків, така модель є вразливою. У разі втрати фінансування клуб може швидко скоротити тренувальні програми, зменшити участь у змаганнях або втратити кадровий потенціал. Тому фінансова нестійкість є не лише економічною, а й організаційною проблемою, що впливає на довгострокову життєздатність клубної системи.

Слабкою стороною є нерівномірність регіонального розвитку. Клубний хокей в Україні не має однакових умов розвитку в усіх регіонах, оскільки доступ до льоду, тренерів, фінансування, партнерів і змагального середовища суттєво відрізняється. У результаті окремі регіони можуть мати активні клубні осередки, тоді як інші залишаються майже не охопленими хокейною інфраструктурою. Це створює дисбаланс у підготовці спортсменів і звужує загальнонаціональну базу розвитку хокею.

Ще одним важливим обмеженням є дефіцит управлінських і тренерських кадрів. Для ефективного функціонування клубу потрібні не лише тренери, а й адміністратори, менеджери, фахівці з комунікацій, роботи з партнерами, організації змагань і розвитку дитячо-юнацьких програм. Якщо клуб не має достатнього управлінського ресурсу, його діяльність часто залежить від ентузіазму окремих осіб, а не від сталої організаційної моделі. Це знижує здатність клубу до стратегічного планування та адаптації до змін.



До можливостей розвитку клубної системи хокею належить насамперед розвиток партнерства з громадами та бізнесом. Хокейний клуб може позиціонуватися не лише як спортивна команда, а як соціально значуща організація, що працює з дітьми, молоддю, родинами та місцевою спільнотою. Це відкриває можливості для співпраці з органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, підприємствами, благодійними фондами та локальними ініціативами. Таке партнерство може сприяти підтримці дитячих програм, організації турнірів, частковій компенсації витрат на заняття та популяризації хокею.

Другою можливістю є диверсифікація джерел фінансування. Клуби можуть поступово переходити від залежності від одного фінансового джерела до змішаної моделі, що поєднує спонсорську підтримку, місцеві програми, членські внески, квиткові доходи, продаж клубної атрибутики, благодійні ініціативи, грантові програми та партнерські проекти. У стратегічному сенсі диверсифікація фінансування дозволяє підвищити стійкість клубу й зменшити ризики припинення діяльності через втрату одного джерела ресурсів.

Важливою можливістю є розвиток дитячо-юнацької вертикалі. Якщо клуби зможуть забезпечити послідовний шлях підготовки спортсменів від початкового рівня до дорослої команди, це дозволить зміцнити кадрову основу хокею, зменшити втрату спортсменів на перехідних етапах і підвищити якість підготовки. Розвиток такої вертикалі має стати одним із центральних стратегічних напрямів, оскільки саме він забезпечує довгостроковість клубної системи.

Окремою можливістю є професіоналізація спортивного менеджменту. Сучасний хокейний клуб потребує управлінської моделі, у якій чітко визначені функції адміністрації, тренерського штабу, фінансового блоку, комунікаційного



напряму та роботи з партнерами. Професіоналізація менеджменту дозволяє підвищити якість планування, поліпшити роботу з ресурсами, посилити партнерську політику та забезпечити стабільність клубу незалежно від короткострокових змін.

До можливостей також належить використання стратегічного планування. Воно дозволяє клубам і федеративним структурам визначати не лише поточні завдання, а й довгострокові орієнтири розвитку: збільшення кількості дітей у секціях, розширення регіонального представництва, підвищення фінансової стійкості, розвиток кадрового потенціалу, покращення інфраструктурного доступу. У цьому контексті SWOT-аналіз є не кінцевим результатом, а основою для подальшої розробки стратегічних планів.

Серед загроз розвитку клубної системи хокею найбільш суттєвою є економічна нестабільність. Вона впливає на можливості фінансування клубів, підтримку з боку спонсорів, бюджетні програми, платоспроможність родин і загальну доступність занять спортом. Для хокею, який потребує значних витрат, економічна нестабільність є особливо ризиковою, оскільки навіть незначне скорочення ресурсів може вплинути на тренувальний процес, участь у змаганнях і збереження команд.

Другою загрозою є зниження платоспроможності родин. Оскільки участь дітей у хокеї часто пов'язана з витратами на екіпірування, тренування, поїздки та змагання, фінансові труднощі родин можуть призводити до зменшення кількості дітей у секціях. Це безпосередньо впливає на дитячо-юнацьку вертикаль і майбутній кадровий потенціал клубної системи.

Важливою загрозою є міграція спортсменів і тренерів. Якщо перспективні гравці або кваліфіковані тренери не бачать достатніх можливостей для розвитку в українській клубній системі, вони можуть переходити до інших країн або інших



спортивних середовищ. Це призводить до втрати кадрового потенціалу, послаблення клубів і зниження конкурентоспроможності національного хокею.

До загроз належить також конкуренція з більш доступними видами спорту. Багато видів спорту потребують менших фінансових витрат і простішої інфраструктури, тому родини можуть обирати їх як більш доступну альтернативу. Для хокею це означає необхідність активної популяризації, формування позитивного іміджу клубів, розвитку соціальних програм і створення умов, за яких заняття хокеєм стають більш доступними для різних груп населення.

Окремою загрозою є скорочення доступу до інфраструктури. Воно може бути пов'язане з економічними, організаційними, безпековими або технічними чинниками. Якщо клуб втрачає стабільний доступ до льоду, це одразу впливає на всі напрями його діяльності: тренування, підготовку дітей, проведення матчів, змагальний календар і фінансове планування. Тому інфраструктурна загроза є однією з найбільш критичних для клубної системи хокею.

Таким чином, деталізація SWOT-факторів дозволяє глибше зрозуміти не лише перелік переваг, недоліків, можливостей і загроз, а й управлінський зміст кожного з них. Саме така деталізація створює основу для подальшої побудови SWOT-матриці та формування стратегічних рішень у форматі S-O, S-T, W-O та W-T. Це відповідає підходу, за яким SWOT-аналіз використовується не як статичний опис ситуації, а як інструмент систематизації інформації та прийняття зважених рішень щодо розвитку об'єкта дослідження.



Матриця SWOT-аналізу розвитку клубної системи хокею в Україні

	О (можливості) 1. Розвиток партнерства клубів із місцевими громадами та бізнесом. 2. Диверсифікація джерел фінансування клубів. 3. Розвиток дитячо-юнацької вертикалі та залучення дітей до хокею. 4. Професіоналізація спортивного менеджменту. 5. Використання цифрових інструментів обліку, комунікації та управління.	Т (ризики й загрози) 1. Економічна нестабільність і скорочення фінансування. 2. Зниження платоспроможності родин. 3. Міграція спортсменів, тренерів і управлінських кадрів. 4. Конкуренція з більш доступними видами спорту. 5. Обмеження доступу до льодової інфраструктури та безпекові ризики.
S (сильні сторони) 1. Наявність базової організаційної структури хокею. 2. Функціонування клубів у різних вікових категоріях. 3. Потенціал дитячо-юнацької підготовки. 4. Локальна зацікавленість громад і батьківських спільнот. 5. Наявність змагального середовища.	S-O Як використовувати можливості? 1. Використання наявної клубної бази для розвитку партнерств із громадами та бізнесом. 2. Посилення дитячо-юнацької вертикалі через локальну підтримку батьків і громад. 3. Формування клубних програм розвитку за участю місцевих партнерів. 4. Використання змагального середовища для популяризації хокею та залучення дітей.	S-T За рахунок чого можна зменшити загрози? 1. Опора на локальні клубні спільноти для збереження стабільності в умовах економічних ризиків. 2. Використання дитячо-юнацької бази для утримання спортсменів у хокейному середовищі. 3. Розвиток клубної ідентичності як інструменту конкуренції з іншими видами спорту. 4. Гнучке планування тренувань і змагань з урахуванням інфраструктурних та безпекових обмежень.
W (слабкі сторони) 1. Обмежена кількість доступної льодової інфраструктури. 2. Висока вартість	W-O Що може заважати використанню можливостей? 1. Нестача фінансування для розвитку інфраструктури та	W-T Які найбільші ризики й загрози? 1. Посилення фінансової нестабільності клубів через залежність від обмежених джерел



занять хокеєм. 3. Недостатня фінансова сталість частини клубів. 4. Нерівномірність регіонального розвитку. 5. Дефіцит управлінських і тренерських кадрів.	клубних програм. 2. Висока вартість хокею, що обмежує масовість дитячо- юнацького напрямку. 3. Недостатній рівень управлінської підготовки керівників і адміністраторів клубів. 4. Нерівномірність регіонального розвитку, що ускладнює створення сталої мережі клубів. 5. Недостатнє використання цифрових інструментів у внутрішньому управлінні клубами.	доходів. 2. Скорочення кількості дітей у хокеї через високу вартість занять і конкуренцію з іншими видами спорту. 3. Втрата тренерських та управлінських кадрів. 4. Неможливість стабільного тренувального процесу через дефіцит льодового часу. 5. Уповільнення розвитку клубної системи через відсутність довгострокового стратегічного планування.
--	--	--

Отримана матриця не містить остаточного управлінського рішення, однак дозволяє структурувати інформацію про стан клубної системи та визначити логіку стратегічних дій. Зіставлення зв'язків S-O, S-T, W-O та W-T дає змогу перейти від переліку факторів до сценарного планування розвитку клубного хокею.

Стратегії S-O передбачають використання сильних сторін системи для реалізації можливостей. У практичному вимірі це означає опору на наявні клуби, дитячо-юнацький потенціал і локальну підтримку для розширення партнерств із громадами та бізнесом. Стратегії S-T спрямовані на використання сильних сторін для протидії загрозам, зокрема через формування клубної ідентичності, підтримку батьківських спільнот і гнучке планування роботи клубів в умовах нестабільності.

Стратегії W-O дозволяють визначити, які слабкі сторони необхідно подолати для використання зовнішніх можливостей. Для клубного хокею це



передусім розвиток управлінських компетентностей, пошук фінансових партнерів, цифровізація обліку та комунікації, а також підвищення доступності занять для дітей. Стратегії W-T мають захисний характер і спрямовані на зменшення найбільших ризиків: фінансової залежності, кадрових втрат, інфраструктурних обмежень і скорочення дитячого контингенту.

Одним із практичних результатів SWOT-аналізу є визначення цифровізації як управлінського інструменту, що може сприяти подоланню внутрішніх слабкостей клубної системи та використанню зовнішніх можливостей. У цьому контексті цифрові технології не слід розглядати лише як спортивну аналітику або інструмент оцінювання ігрових дій. Їхнє значення полягає насамперед у підвищенні організаційної спроможності хокейного клубу.

Першим напрямом є створення електронної бази даних клубу, яка міститиме інформацію про спортсменів, тренерів, вікові групи, участь у змаганнях, медичні допуски, контакти батьків, партнерів і відповідальних осіб. Такий інструмент зменшує фрагментарність обліку й дає змогу керівництву клубу швидко отримувати актуальну управлінську інформацію.

Другим напрямом є цифровізація документообігу та організаційних процедур: електронні заявки, протоколи, договори, календарі, дозволи, фінансові документи та внутрішні регламенти. Це знижує адміністративне навантаження та підвищує прозорість клубної діяльності.

Третім напрямом є використання CRM-систем для роботи з батьками, уболівальниками, партнерами та місцевими громадами. CRM може виконувати не лише маркетингову, а й управлінську функцію: вести базу контактів, сегментувати аудиторію, автоматизувати повідомлення, формувати партнерські пропозиції та підтримувати сталу комунікацію.



Четвертим напрямом є цифровий моніторинг дитячо-юнацької вертикалі. Клуб має відстежувати не лише кількість дітей у секціях, а й їхній перехід між віковими групами, відвідуваність тренувань, участь у змаганнях, збереження контингенту та потребу в тренерських кадрах. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні етапи розвитку спортсменів.

П'ятим напрямом є використання dashboard-систем для управлінської аналітики. Вони можуть відображати ключові показники діяльності клубу: кількість спортсменів, фінансові надходження і витрати, кількість партнерів, активність аудиторії, результати команд, відвідуваність тренувань і динаміку набору дітей. Це створює умови для прийняття рішень на основі даних, а не лише інтуїтивних оцінок.

Таким чином, цифрові технології можуть стати практичним механізмом реалізації результатів SWOT-аналізу. Якщо SWOT-матриця визначає слабкі сторони й можливості розвитку, то цифрові рішення дають змогу перетворити ці висновки на конкретні управлінські дії.

Висновки. На основі проведеного системного аналізу клубної системи хокею в Україні та SWOT-аналізу її розвитку визначено основні сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, що впливають на стратегічні перспективи клубного хокею. Отримана матриця дозволила не лише систематизувати фактори впливу, а й сформулювати напрями управлінського реагування.

Встановлено, що сильними сторонами клубної системи є наявність базової організаційної структури, функціонування клубів у різних вікових категоріях, потенціал дитячо-юнацької підготовки, локальна підтримка громад і батьківських спільнот, а також наявність змагального середовища. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежена доступність льодової інфраструктури, висока вартість занять хокеєм, недостатня фінансова сталість



частини клубів, нерівномірність регіонального розвитку та дефіцит управлінських і тренерських кадрів.

До основних можливостей розвитку клубної системи хокею належать партнерство з місцевими громадами та бізнесом, диверсифікація фінансування, розвиток дитячо-юнацької вертикалі, професіоналізація спортивного менеджменту та впровадження цифрових технологій. Основними загрозами є економічна нестабільність, зниження платоспроможності родин, міграція спортсменів і фахівців, конкуренція з більш доступними видами спорту та обмеження доступу до інфраструктури.

Узагальнена SWOT-матриця дозволила сформулювати чотири групи стратегічних рішень: S-O, S-T, W-O і W-T. S-O-стратегії передбачають використання сильних сторін для реалізації можливостей; S-T-стратегії - використання наявних переваг для зменшення загроз; W-O-стратегії - подолання слабких сторін через використання можливостей; W-T-стратегії - мінімізацію слабких сторін і зниження впливу ризиків.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонована структура SWOT-аналізу може бути використана керівниками хокейних клубів, федеративними структурами та місцевими спортивними організаціями для оцінки стану клубного хокею, визначення управлінських пріоритетів, планування ресурсів, розроблення партнерських програм і впровадження цифрових інструментів управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних і якісних індикаторів для оцінювання кожного елемента SWOT-матриці, апробації запропонованого підходу на прикладі окремих хокейних клубів або регіонів, а також формуванні стратегічної карти розвитку клубної системи хокею в Україні.



Список використаних джерел

1. Аніканов І. В. Аналіз діяльності спортивних клубів як складової частини молодіжної політики. *Olympicus*. 2023. № 1. С. 3–6. DOI: 10.24195/olympicus/2023-1-1.
2. Верітов О. І., Квасниця І. М., Скрипченко І. Т., Халемендик Ю. Є. Сучасні підходи до організації та управління спортивними клубами. *Фізичне виховання та спорт*. 2025. № 2. С. 77–84. DOI: 10.26661/2663-5925-2025-2-10.
3. Гусаров В. В., Кропивницька Т. А. Формування клубної системи в спорті: досвід різних країн. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15*. 2025. № 3К(188). С. 107–110. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03k\(188\).22](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03k(188).22)
4. Денисова Л. В., Лавров В. О. SWOT-аналіз організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15*. 2023. С. 1–12.
5. Дзензелюк Д. О. SWOT-аналіз розвитку виду спорту на регіональному рівні (хокей на траві). *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. – 2021. – № 3(134). – С. 38–42 [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2021.2\(130\).11](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2021.2(130).11)
6. Лавров В., Денисова Л. Соціологічний аналіз цифрових рішень для оптимізації організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту. *Спортивна наука та здоров'я людини: електронне видання Київського столичного університету імені Бориса Грінченка*. 2025. № 1 (13). С. 115–124. DOI: 10.28925/2664-2069.2025.122



7. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2020 № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-2020-%D0%BF>.
8. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого: підручник для науковця. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302 с.
9. Федерація хокею України: офіційний сайт. URL: <https://fhu.com.ua/>.
10. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Системний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2003. 154 с.
11. Feiler S., Filo K., Wicker P. The perceived financial situation of nonprofit sports clubs explained by objective financial measures. *European Sport Management Quarterly*. 2023. DOI: 10.1080/14413523.2022.2152936.
12. Post C. Approaching predictors of success for sports clubs by applying the organizational capacity framework. *German Journal of Exercise and Sport Research*. 2023. DOI: 10.1007/s12662-022-00865-4.
13. Sarsby A. SWOT Analysis: A Guide to SWOT for Business Studies Students. London, 2016. URL: <https://www.cii.co.uk/media/6158020/a-useful-guide-to-swot-analysis.pdf>.
14. SWOT analysis (method and examples, with free SWOT template) (2014) [Internet]: [cited 2019 Oct 22] Available from: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis/>
15. Wicker P., Feiler S., Breuer C. Organizational Mission and Revenue Diversification among Non-profit Sports Clubs. *International Journal of Financial Studies*. 2013. Vol. 1, Issue 4. P. 119–136. DOI: 10.3390/ijfs1040119.