



## ФІЗИЧНА ОСВІТА І СПОРТ

УДК 796.078:005

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20595532>

### Сучасні моделі менеджменту спортивних клубів у системі фізичної культури і спорту

Лисенко І. А.

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент

Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ

<https://orcid.org/0009-0007-7635-2394>

**Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

***Анотація. Вступ.** У статті розглянуто сучасні моделі менеджменту спортивних клубів у системі фізичної культури і спорту. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління спортивними організаціями в умовах трансформації спортивної галузі, глобалізаційних процесів та цифровізації управління.*

*Мета дослідження полягає у здійсненні порівняльного аналізу сучасних моделей менеджменту спортивних клубів та визначенні перспектив їх застосування у системі фізичної культури і спорту України.*

***Матеріали та методи дослідження.** У роботі використано методи аналізу та узагальнення наукової літератури, порівняльний аналіз, системний підхід і метод теоретичного моделювання. Аналіз моделей менеджменту здійснювався за критеріями структури власності, цілей діяльності, джерел фінансування, участі стейкхолдерів та рівня автономії спортивних клубів.*

***Результати дослідження.** Проведено порівняльний аналіз англо-американської, німецької, громадської, змішаної та франчайзингової моделей менеджменту спортивних клубів. Встановлено, що англо-американська та*



*франчайзингова моделі характеризуються високим рівнем комерціалізації та фінансової ефективності, але обмежують участь громадськості в управлінні. Німецька та громадська моделі забезпечують більшу соціальну орієнтацію, прозорість і демократичність, проте мають обмежені можливості залучення інвестицій. Визначено, що змішана модель поєднує переваги різних підходів і забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.*

**Висновки.** *Обґрунтовано, що для України найбільш перспективною є змішана модель менеджменту спортивних клубів, яка передбачає поєднання державного управління, приватних інвестицій та громадської участі. Визначено перспективні напрями вдосконалення системи управління у сфері фізичної культури і спорту, зокрема розвиток партнерства, підвищення ефективності менеджменту та впровадження цифрових технологій.*

**Ключові слова:** *менеджмент, спортивний клуб, спортивний менеджмент, моделі менеджменту, фізична культура і спорт, система управління.*

## **Modern models of sports club management in the system of physical culture and sport**

**Iryna Lysenko,**

PhD in Physical Education and Sport,

Associate Professor of the Department of Sport Management and Economics

National University of Ukraine on Physical Education and Sport

Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0007-7635-2394>

**Abstract.** *Introduction. The article examines modern models of sports club management in the field of physical culture and sport. The relevance of the study is*



*determined by the need to improve the efficiency of sports organizations management under conditions of transformation of the sports sector; globalization processes, and digitalization of management systems.*

*The purpose of the study is to conduct a comparative analysis of modern sports club management models and to identify the prospects for their implementation within the system of physical culture and sport in Ukraine.*

**Materials and methods.** *The study employed methods of analysis and generalization of scientific literature, comparative analysis, a systems approach, and theoretical modeling. The analysis of sports club management models was carried out according to the following criteria: ownership structure, organizational objectives, funding sources, stakeholder participation, and the level of club autonomy.*

**Results.** *A comparative analysis of the Anglo-American, German, community-based, mixed, and franchising models of sports club management was conducted. It was established that the Anglo-American and franchising models are characterized by a high level of commercialization and financial efficiency; however, they limit public participation in governance processes. The German and community-based models ensure greater social orientation, transparency, and democratic governance, although they have limited opportunities for attracting investments. It was determined that the mixed model combines the advantages of different approaches and ensures a balance between economic efficiency and social responsibility.*

**Conclusions.** *It is substantiated that the mixed model of sports club management is the most promising for Ukraine, as it combines public administration, private investment, and community participation. Promising directions for improving the management system in the field of physical culture and sport include the development of partnerships, enhancement of management efficiency, and implementation of digital technologies.*

**Keywords:** *management, sports club, sports management, management models, physical culture and sport, governance system.*



**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток сфери фізичної культури і спорту відбувається в умовах глобалізації, цифровізації та зростання рівня конкуренції [1; 5]. За таких умов ефективний менеджмент спортивних клубів стає одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стабільності та сталого розвитку. Спортивні клуби виконують не лише економічні, а й важливі соціальні функції, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління відповідно до сучасних викликів розвитку спортивної галузі.

Для України, яка перебуває у стані трансформації системи фізичної культури і спорту, актуальним є питання впровадження ефективних моделей менеджменту спортивних клубів, адаптованих до національних соціально-економічних та інституційних умов [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми менеджменту спортивних організацій досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних учених [1–5]. Значну увагу науковці приділяють питанням управління спортивними клубами, розвитку організаційних моделей, механізмів фінансування та забезпечення ефективності функціонування спортивних організацій.

Зокрема, у роботах Simon Chadwick та Sean Hamil розглянуто комерційні аспекти менеджменту футбольних клубів [1], тоді як John Nauright і Charles Parrish аналізують глобальні моделі розвитку спорту [2]. Українські дослідники акцентують увагу на питаннях адаптації міжнародного досвіду до умов функціонування національної системи фізичної культури і спорту [3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам спортивного менеджменту, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного порівняльного аналізу сучасних моделей менеджменту спортивних клубів та можливостей їх адаптації до умов функціонування



системи фізичної культури і спорту України. Потребують подальшого обґрунтування механізми поєднання економічної ефективності, соціальної орієнтації та участі стейкхолдерів у процесах управління спортивними організаціями. Крім того, недостатньо уваги приділено впливу цифровізації на розвиток сучасних моделей менеджменту спортивних клубів.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у здійсненні порівняльного аналізу сучасних моделей менеджменту спортивних клубів та визначенні перспектив їх застосування у системі фізичної культури і спорту України.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим чинником розвитку сучасного спортивного менеджменту є процеси трансформації спортивного менеджменту, зумовлені глобалізацією, комерціалізацією, цифровізацією та зростанням конкуренції на міжнародному рівні [1; 2]. У таких умовах ефективний менеджмент виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності спортивних клубів.

Зарубіжні дослідження акцентують увагу на необхідності впровадження корпоративних моделей менеджменту, розвитку маркетингових стратегій та підвищення фінансової ефективності спортивних організацій [1]. Водночас європейська модель розвитку спорту передбачає збереження соціальної функції та активну участь громадськості [2; 5]. Сучасні дослідження також акцентують увагу на необхідності вдосконалення систем спортивного governance, розвитку лідерства та підвищення прозорості управління спортивними організаціями [6; 7].

В українських дослідженнях підкреслюється необхідність адаптації міжнародного досвіду до умов національної спортивної системи, що характеризується обмеженими ресурсами та недостатнім рівнем інституційного розвитку [3].



Англо-американська модель менеджменту спортивних клубів характеризується переважно приватною формою власності та чіткою орієнтацією на отримання прибутку [1; 2]. У межах цієї моделі спортивні клуби функціонують як комерційні структури, що активно використовують ринкові механізми, включаючи продаж медіаправ, маркетинг, трансфери гравців та спонсорство. Вона забезпечує високий рівень фінансової ефективності та конкурентоспроможності, проте водночас обмежує участь громадськості та вболівальників у процесах управління.

Німецька модель базується на принципі «50+1», який гарантує контроль членів клубу над прийняттям стратегічних рішень [3; 5]. Такий підхід забезпечує соціальну орієнтацію діяльності клубів, їх стабільність та тісний зв'язок із громадою. Водночас ця модель може обмежувати можливості залучення значних приватних інвестицій.

Громадська модель передбачає колективну форму власності та орієнтацію на досягнення соціальних цілей [3]. Вона характеризується високим рівнем залучення стейкхолдерів, прозорістю діяльності та демократичністю управління, однак має обмежені фінансові ресурси та менший рівень комерціалізації.

Змішана модель менеджменту поєднує елементи державного управління, приватних інвестицій та громадської участі [2; 5]. Вона є найбільш гнучкою та адаптивною, оскільки дозволяє враховувати специфіку національного контексту та забезпечувати баланс між економічною ефективністю і соціальною відповідальністю.

Франчайзингова модель передбачає централізований менеджмент ліг і регулювання діяльності клубів [1; 4]. Вона забезпечує фінансову стабільність, контроль за конкуренцією та ефективний розподіл ресурсів, проте обмежує автономію окремих клубів.

Порівняльний аналіз, наданий у табл.1 засвідчив, що жодна з розглянутих моделей не є універсальною [2; 5]. Їх ефективність визначається інституційним середовищем, рівнем економічного розвитку та особливостями національної спортивної системи. Вибір моделі має ґрунтуватися на особливостях національної системи спорту, рівні розвитку економіки та державної політики у сфері фізичної культури.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика моделей менеджменту спортивних клубів**

Модель	Власність	Мета	Фінансування	Переваги	Недоліки
Англо-американська	Приватна	Прибуток	Інвестиції	Ефективність	Низька соціальність
Німецька	Членська	Соціальна	Членські внески	Стабільність	Обмежені інвестиції
Громадська	Колективна	Соціальна	Гранти	Демократичність	Низька комерційність
Змішана	Комбінована	Баланс	Змішане	Гнучкість	Складність управління
Франчайзингова	Корпоративна	Прибуток	Централізована	Стабільність	Низька автономія

*Примітка. Складено за [2; 5].*

Аналіз сучасних моделей менеджменту спортивних клубів свідчить про те, що їх ефективність визначається не лише структурними характеристиками, а й здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах спортивні організації функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, зростанням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зміни.

Англо-американська модель демонструє високу ефективність у комерційному аспекті, що підтверджується стабільними фінансовими показниками провідних спортивних ліг. Проте її орієнтація виключно на



прибуток може призводити до зниження соціальної функції спорту та обмеження доступності спортивних послуг для широких верств населення.

Німецька модель, навпаки, забезпечує високий рівень соціальної інтеграції та довіри з боку громадськості. Вона сприяє формуванню стабільних довгострокових відносин між клубами та вболівальниками. Разом із тим, обмеження щодо залучення інвестицій може стримувати розвиток інфраструктури та конкурентоспроможність клубів на міжнародному рівні.

Змішана модель демонструє найбільший потенціал ефективності завдяки можливості поєднання різних джерел фінансування та форм управління. Вона дозволяє враховувати як економічні, так і соціальні аспекти діяльності спортивних організацій, що є особливо важливим для країн із перехідною економікою.

Ефективність менеджменту спортивних клубів залежить від комплексу взаємопов'язаних факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів належать:

- рівень професійної підготовки управлінського персоналу;
- ефективність організаційної структури;
- якість стратегічного планування;
- рівень корпоративної культури;
- ефективність комунікаційних процесів.

Зовнішні фактори включають:

- державну політику у сфері спорту;
- економічну ситуацію в країні;
- рівень розвитку спортивної інфраструктури;
- ступінь залучення інвестицій;
- вплив глобалізаційних процесів.



Особливу роль відіграє взаємодія між цими факторами, оскільки саме їх узгодженість визначає здатність спортивного клубу до сталого розвитку.

Підвищення ефективності менеджменту спортивних клубів можливе за умови впровадження сучасних управлінських підходів. До таких механізмів належать:

- впровадження стратегічного менеджменту з орієнтацією на довгостроковий розвиток;
- використання сучасних методів фінансового планування та контролю;
- розвиток маркетингових стратегій і брендингу;
- застосування цифрових технологій у процесах управління;
- підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Значну роль відіграє також впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема використання аналітичних систем, які дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Держава відіграє ключову роль у формуванні умов для розвитку ефективного менеджменту спортивних клубів. Це проявляється у створенні нормативно-правової бази, підтримці спортивної інфраструктури та стимулюванні інвестиційної діяльності.

Важливим є також забезпечення прозорості фінансових потоків та контроль за діяльністю спортивних організацій. У цьому контексті необхідним є впровадження сучасних механізмів управління, що відповідають міжнародним стандартам.

Адаптація міжнародних моделей менеджменту до українських умов повинна враховувати специфіку національної економіки, рівень розвитку інституцій та соціокультурні особливості.

Доцільним є поступове впровадження змішаної моделі менеджменту, яка дозволяє:

- поєднати державне регулювання та ринкові механізми;



- забезпечити баланс між соціальною функцією та економічною ефективністю;
- створити умови для залучення інвестицій;
- підвищити рівень конкурентоспроможності спортивних організацій.

Таким чином, реформування сфери фізичної культури і спорту в Україні повинно базуватися на комплексному підході, який враховує як міжнародний досвід, так і національні особливості розвитку.

Сучасні підходи до менеджменту спортивних клубів формуються на перетині класичних теорій управління та специфічних особливостей функціонування спортивної галузі. Відмінність спортивного менеджменту від інших сфер полягає у поєднанні економічних, соціальних та культурних функцій, що обумовлює необхідність комплексного підходу до організації діяльності спортивних організацій. У сучасній науковій літературі спортивний менеджмент розглядається як міждисциплінарна система, що поєднує управлінські, економічні, соціальні та комунікаційні механізми функціонування спортивних організацій [12].

У науковій літературі менеджмент спортивних клубів розглядається як система, що включає стратегічне планування, організацію діяльності, мотивацію персоналу та контроль результатів. Особливе значення має стратегічний менеджмент, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність клубів в умовах динамічного середовища.

Важливим елементом є також маркетинговий менеджмент, що передбачає формування бренду спортивного клубу, розвиток комунікацій зі споживачами спортивних послуг, залучення спонсорів та партнерів. У сучасних умовах саме маркетинг стає одним із ключових інструментів забезпечення фінансової стабільності спортивних організацій.

Окремої уваги заслуговує фінансовий менеджмент, який включає планування доходів і витрат, управління інвестиціями та забезпечення



економічної ефективності діяльності. Для спортивних клубів характерною є залежність від різних джерел фінансування, зокрема державної підтримки, спонсорських внесків, комерційної діяльності та міжнародних грантів.

Функціонування спортивних клубів значною мірою визначається інституційним середовищем, яке включає нормативно-правову базу, систему державного управління та механізми регулювання діяльності у сфері фізичної культури і спорту. В Україні інституційна система перебуває у стані реформування, що створює як можливості, так і виклики для розвитку спортивних організацій.

Однією з ключових проблем є недостатня чіткість розмежування повноважень між державними органами, спортивними федераціями та клубами. Це призводить до дублювання функцій, зниження ефективності управління та ускладнення процесу прийняття рішень. Дослідники підкреслюють, що цифровізація спортивного менеджменту сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку комунікацій та посиленню взаємодії зі стейкхолдерами [8; 15].

Важливим аспектом є також розвиток механізмів державно-приватного партнерства, які дозволяють залучати додаткові ресурси для розвитку спортивної інфраструктури та підвищення якості спортивних послуг. У цьому контексті особливого значення набуває формування сприятливого інвестиційного клімату у сфері спорту.

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасного спортивного менеджменту є цифровізація. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість діяльності та покращити взаємодію зі стейкхолдерами.

Цифрові платформи управління спортивними організаціями забезпечують автоматизацію процесів планування, обліку та контролю. Використання аналітичних систем дозволяє оцінювати ефективність діяльності



клубів, прогнозувати результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, цифровізація сприяє розвитку комунікаційних стратегій, зокрема через використання соціальних мереж, онлайн-платформ та цифрового маркетингу. Це дозволяє розширити аудиторію спортивних клубів та підвищити рівень їх популярності.

Важливим чинником ефективності менеджменту спортивних клубів є лідерство. Сучасні підходи до лідерства передбачають поєднання різних стилів управління, зокрема трансформаційного, ситуаційного та сервісного лідерства.

Лідер у спортивній організації повинен володіти високим рівнем професійних компетентностей, здатністю до стратегічного мислення, ефективною комунікацією та вмінням приймати рішення в умовах невизначеності. Особливого значення набуває емоційний інтелект, який дозволяє керівнику ефективно взаємодіяти з колективом та формувати позитивний психологічний клімат.

У сучасних умовах, особливо в контексті воєнного стану, зростає значення антикризового лідерства, що передбачає здатність швидко адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність функціонування організації.

Система менеджменту спортивних клубів в Україні перебуває на етапі трансформації, що зумовлено змінами у державній політиці, економічними викликами та впливом воєнного стану. Більшість спортивних організацій функціонує у змішаній або перехідній моделі, поєднуючи елементи державного фінансування та комерційної діяльності.

Серед основних проблем слід виділити:

- недостатній рівень фінансової автономії;
- обмеженість інвестиційних ресурсів;
- низький рівень стратегічного менеджменту;
- недостатню цифровізацію управлінських процесів.



Водночас спостерігається поступове впровадження сучасних підходів до менеджменту, зокрема розвиток маркетингових стратегій, залучення спонсорів та використання цифрових технологій.

Для України характерними є проблеми недостатньої прозорості, обмеженості фінансових ресурсів та слабкості інституційного забезпечення [3]. У таких умовах найбільш доцільним є впровадження змішаної моделі менеджменту, яка дозволяє поєднати переваги різних підходів і забезпечити поступову трансформацію галузі.

На основі проведеного аналізу визначено ключові напрями реформування сфери фізичної культури і спорту:

- інституційне оновлення системи управління та підвищення прозорості прийняття рішень [5];
- розвиток змішаної моделі менеджменту з урахуванням національних особливостей [2];
- підвищення ефективності менеджменту спортивних організацій [1];
- розширення участі стейкхолдерів у процесах управління [3];
- впровадження цифрових технологій у систему управління [5].

## **Висновки**

Результати дослідження підтверджують, що ефективність функціонування спортивних клубів значною мірою залежить від обраної моделі менеджменту. Найбільш перспективною для України є змішана модель, яка дозволяє поєднати економічну ефективність, соціальну орієнтацію та адаптивність до сучасних викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розроблення стратегій розвитку спортивних організацій та вдосконалення системи управління у сфері фізичної культури і спорту.



## Список використаних джерел

1. Король, С. А., Ворона, В. В., & Стасюк, Р. М. (2025). Публічне управління у сфері фізичної культури та спорту, організаційні структури механізмів управління та сучасні тенденції розвитку. *Педагогічна Академія: наукові записки*, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14878404>
2. Лисенко І. Теоретичний аналіз сучасних моделей державної участі в управлінні спортом. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2023. №1. С. 44–47. DOI: <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2023.1.44-47>
3. Лисенко І., Здоренко С. Організаційні аспекти управління міграційними процесами у спорті України. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2021. №4. С. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2021.4.76-80>
4. Шульга Л. М. Моделі спортивного менеджменту в умовах глобалізації. *Спортивний менеджмент і адміністрування*. 2021. №2. С. 45–52.
5. Chadwick S., Hamil S. *Managing Football: An International Perspective*. London: Routledge, 2010.
6. European Commission. Mapping and analysis of the specific characteristics of sport. Brussels, 2021.
7. OECD. The future of sport governance. Paris : OECD Publishing, 2022.
8. UEFA. The European Club Footballing Landscape. Nyon : UEFA, 2023.
9. Hoye R., Smith A., Nicholson M., Stewart B., Westerbeek H. *Sport Management: Principles and Applications*. London: Routledge, 2015.
10. Nauright J., Parrish C. *Sports Around the World: History, Culture, and Practice*. Santa Barbara: ABC-CLIO, 2012.
11. Parent M. M., Smith-Swan S. *Managing Major Sports Events: Theory and Practice*. London: Routledge, 2013.



12. Pedersen P., Thibault L. Contemporary sport management. 7th ed. Champaign : Human Kinetics, 2023.
13. Smith A., Stewart B. The special features of sport: a critical revisit. *Sport Management Review*. 2010. Vol. 13(1). P. 1–13.
14. Trenberth L., Hassan D. *Managing Sport Business: An Introduction*. London: Routledge, 2015.
15. UEFA. *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Nyon: UEFA, 2020.