

Моделі організаційних структур управління інноваційними проектами у спортивних організаціях

*Квасниця Олег Михайлович¹, Квасниця Ірина Миколаївна²,
Караулова Світлана Іванівна³*

Опубліковано	Секція	УДК
20.11.2025	Фізична культура і спорт	005.8:005.72:796

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17664508>

Анотація. У статті розкрито теоретико-методологічні засади формування та вдосконалення організаційних структур управління інноваційними проектами у спортивних організаціях. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності спортивних інституцій в умовах цифрової трансформації, підвищенням конкуренції на ринку спортивних послуг та необхідністю швидкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. На основі аналізу останніх наукових досліджень і публікацій визначено ключові тенденції у впровадженні інновацій у спорті та концептуалізовано підходи до формування ефективних моделей управління інноваційними процесами. Виокремлено проблеми, які залишаються недостатньо дослідженими, зокрема питання оптимізації взаємодії між функціональними підрозділами, забезпечення ресурсної підтримки інноваційних ініціатив і формування інноваційної культури всередині спортивної організації. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, структурно-функціонального, порівняльного та інституційного підходів, що дало змогу комплексно оцінити особливості та чинники впливу на вибір моделей управління інноваційними проектами. У межах дослідження здійснено класифікацію традиційних і сучасних (гнучких) структур, проаналізовано їхні переваги та недоліки в контексті специфіки спортивної сфери. Особливу увагу приділено характеристиці функціонально, лінійно-функціональної, проектної та матричної моделей, а також таких сучасних підходів, як Agile-, Scrum-, мережеві й гібридні структури. Доведено, що кожний тип моделі має власну управлінську логіку, ресурсні вимоги та рівень адаптивності до інноваційних процесів. Обґрунтовано, що ефективність реалізації інноваційних проектів у спортивних організаціях значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити збалансоване поєднання стабільності операційної діяльності та гнучкості інноваційного

¹ кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, доцент кафедри теорії і методики фізичного виховання і спорту, Хмельницький національний університеті, вул. Інститутська, 11, Хмельницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2478-915X> oleg.kvasnitsa@ukr.net

² доктор філософії (011 Освітні, педагогічні науки), доцент, доцент кафедри теорії і методики фізичного виховання і спорту, Хмельницький національний університет, вул. Інститутська, 11, Хмельницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1718-3301> irishakvas@gmail.com

³ доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор, професор кафедри фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Університетська, 33-А, м. Запоріжжя, Україна, orcid.org/0000-0003-1582-2368, svkaraulova@ukr.net

розвитку. Доведено перспективність застосування гібридних організаційних структур, які дають змогу поєднати переваги традиційних форм управління та сучасних інноваційних підходів. Сформульовано висновок про важливість підвищення компетентності управлінського персоналу, розвитку міжфункціональної взаємодії та формування партнерських мереж як ключових факторів успішної інноваційної діяльності. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення практики управління інноваційними проектами у спортивних організаціях.

Ключові слова: інноваційні проекти, моделі управління, спортивні організації, проектний менеджмент, цифрова трансформація.

Models of Organizational Structures for Managing Innovation Projects in Sports Organizations

Annotation. The article examines the theoretical and methodological foundations for designing and improving organizational structures for managing innovation projects in sports organizations. The relevance of the study is driven by the growing importance of innovation in ensuring the competitiveness of sports institutions in the context of digital transformation, intensified competition in the sports services market, and the need for rapid adaptation to changes in the external environment. Based on an analysis of recent academic publications, the paper identifies key trends in the implementation of innovations in the sports sector and conceptualizes approaches to forming effective models for managing innovation processes. The study highlights unresolved issues, including the optimization of interaction between functional units, ensuring adequate resource support for innovation initiatives, and fostering an innovation-oriented organizational culture within sports institutions. The methodological framework integrates systemic, structural-functional, comparative, and institutional approaches, allowing for a comprehensive assessment of factors influencing the choice of organizational models for innovation project management. Traditional and modern flexible management structures are classified and analyzed, with particular attention paid to their advantages, limitations, and applicability in sports. The analysis covers functional, linear-functional, project-based, and matrix structures, as well as modern agile approaches such as Agile, Scrum, network-based, and hybrid models. Each model is shown to possess its own logic of management, resource requirements, and degree of adaptability to innovation processes. The findings demonstrate that the effectiveness of innovation project implementation in sports organizations largely depends on the ability of management to ensure a balanced combination of operational stability and organizational flexibility. The study substantiates the potential of hybrid organizational models, which integrate the advantages of traditional management forms with contemporary innovation-oriented approaches. The paper concludes that managerial competence, cross-functional collaboration, and the development of partnership networks represent critical factors for fostering successful innovation in the sports sector. The results can be utilized to improve innovation project management practices in sports organizations and serve as a basis for further academic research in sports management.

Keywords: innovation project, management models, sports organizations, *project management*, digital transformation.

Вступ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах розвитку спорту інновації стають ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності спортивних організацій, формування їхнього іміджу та забезпечення сталого розвитку. Впровадження нових технологій, управлінських підходів і комунікаційних рішень сприяє не лише покращенню результатів спортсменів, а й оптимізації діяльності клубів, федерацій та інших суб'єктів спортивної галузі. У зв'язку з цим управління інноваційними проектами

у спорті набуває актуальності, оскільки саме ефективна організаційна структура забезпечує узгодженість дій, швидкість прийняття рішень і результативність впровадження нововведень.

Актуальність проблеми управління інноваціями у спортивній сфері зумовлена необхідністю адаптації до глобальних тенденцій цифровізації, зростання ролі аналітики даних, штучного інтелекту, кіберспорту та інтеграції новітніх технологій у традиційні види спорту. Успіх реалізації інноваційних ініціатив залежить від здатності організацій ефективно координувати команду, забезпечувати комунікацію між відділами (підрозділами) та гнучко реагувати на виклики ринку.

Зростаюча роль інноваційних проєктів проявляється у трансформації форм управління спортивною діяльністю, розвитку спортивних стартапів, запровадження нових форматів тренувань і змагань, використанні цифрових платформ для аналітики результатів і взаємодії з уболівальниками та медіа. Це вимагає від управлінців нових підходів до побудови організаційних структур, здатних поєднати стабільність управління з динамічністю інноваційних процесів.

Не викликає сумнів, що основними викликами сучасного спортивного менеджменту є зростаюча динамічність розвитку ринку спорту, інтенсивний технологічний прогрес, необхідність інтеграції цифрових інструментів у систему управління, а також дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних поєднувати знання зі сфери спорту та інноваційного менеджменту. Вирішення цих проблем вимагає системного підходу до формування ефективних моделей управління проєктами, що враховують особливості саме спортивної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління інноваційними проєктами в спортивних організаціях розглядалися у працях зарубіжних та українських науковців. Зокрема, методологічні засади проєктного менеджменту обґрунтовані у роботах Н. Kerzner (2017, 2022) та R. Turner (2016, 2020), які підкреслюють важливість адаптації моделей управління до динамічності змін середовища [11, 12, 13]. Значний внесок у вивчення гнучких підходів зробили К. Beck, С. Andres [8] та К. Schwaber [15], які сформулювали основні принципи ефективності Agile для інновацій у середовищі з високою швидкістю змін.

У сфері спортивного управління зарубіжні дослідники, зокрема В. Houlihan, М. Green (2008, 2019), аналізували управлінські процеси у провідних спортивних організаціях та вплив інноваційних рішень на їх конкурентоспроможність [10]. V. Ratten (2021) розглядає інновації у спорті через призму підприємництва та цифровізації [14].

Серед українських науковців питання розвитку інновацій у спорті досліджували Г. Кравченко (2021) [4]; О. Дрюков, В. Дрюков (2022) [9]; Є.В. Смирнов, Є.Є. Смирнов (2022) [5], О. Вертілов та ін. [1, 6], які підкреслюють роль цифрової трансформації та управлінських інструментів у модернізації спортивних організацій. Водночас більшість робіт зосереджена на загальних підходах до інновацій, а не в порівняльному аналізі організаційних моделей управління інноваційними проєктами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність досліджень з цієї проблематики, недостатньо висвітленими залишаються такі аспекти, як відсутність систематизованої класифікації організаційних моделей, що застосовуються для управління інноваційними проєктами у спортивних організаціях різного типу, що підкреслюють Н. Kerzner та V. Ratten; недостатній аналіз ефективності традиційних, матричних, проєктних і гнучких моделей саме у спортивній сфері, на що вказують В. Houlihan, М. Green; відсутність чітких критеріїв вибору оптимальної організаційної моделі, яка б враховувала обсяги, ресурси та інноваційну динаміку спортивної організації.

Таким чином, наукова проблема полягає у невизначеності комплексного підходу, який дозволив би обґрунтовано порівнювати та оцінювати різні організаційні моделі управління інноваціями у спорті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз організаційних структур управління інноваційними проектами в спортивних організаціях, а також визначення їх потенціалу, переваг та обмежень в умовах цифрової трансформації. Особлива увага приділяється порівнянню традиційних і сучасних гнучких моделей управління, виявленню чинників, що впливають на вибір оптимальної структури, та обґрунтуванню доцільності застосування гібридних підходів для підвищення інноваційної спроможності спортивних організацій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- 1 Проаналізувати сучасний стан наукових досліджень щодо управління інноваційними проектами у спорті та особливостей організаційних структур;
- 2 Узагальнити підходи до класифікації традиційних і гнучких моделей управління інноваційними проектами;
- 3 Оцінити переваги та недоліки різних типів організаційних структур у контексті специфіки спортивних організацій;
- 4 Визначити чинники, що впливають на ефективність впровадження інноваційних проєктів у сфері спорту;
- 5 Обґрунтувати доцільність застосування гібридних організаційних моделей та визначити їх потенційні переваги для спортивних організацій.

Об'єкт дослідження – управління інноваційними проектами у спортивних організаціях.

Предмет дослідження – організаційні структури та моделі їх побудови, що застосовуються для управління інноваційними проектами у спортивних організаціях.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що результативність управління інноваційними проектами у спортивних організаціях залежить від відповідності обраної організаційної моделі типу проєкту, ресурсної бази та стратегічним завданням організації. Передбачається, що Agile та інші гнучкі моделі є оптимальними для цифрових, технологічних швидко змінних інновацій; проєктні та матричні – забезпечують ефективне управління комплексними інфраструктурними й довгостроковими проєктами; традиційні ієрархічні структури можуть бути ефективними в умовах чітко регламентованих видів діяльності; гібридні моделі здатні забезпечити баланс швидкості, контролю і якості у спортивних організаціях різного типу і масштабу.

Результати

Наразі управління інноваційними проектами посідає ключове місце у сучасній системі менеджменту, оскільки саме через реалізацію інноваційних ініціатив організації спроможні забезпечити власний розвиток, адаптацію до змін та підвищення конкурентоспроможності [13]. Інноваційний проєкт розглядається як комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій, методів чи управлінських рішень, які мають на меті отримання певного соціально-економічного ефекту [8].

У контексті сфери фізичної культури і спорту інноваційні проєкти охоплюють широкий спектр напрямів – від технологічних рішень у підготовці спортсменів і цифрових аналітичних систем до маркетингових стратегій, що формують нові способи взаємодії з уболівальниками, медіа та партнерами. Слід зауважити, що особливістю таких проєктів є їхня міждисциплінарність, оскільки вони вимагають залученості фахівців різних галузей – спорту, менеджменту, інформаційних технологій, медицини, психології тощо.

Теоретичні основи управління інноваційними проектами ґрунтуються на положеннях класичного проектного менеджменту, який передбачає поетапне планування, організацію, мотивацію та контроль процесу реалізації. Відповідно до стандартів Project Management Institute (PMI) та International Project Management Association (IPMA), управління проектами включає низку ключових процесів, а саме: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення. Однак у випадку впровадження інноваційних процесів ці етапи набувають більшої гнучкості та потребують застосування адаптивних, інтерактивних підходів [12, 15].

Ключовим теоретичним принципом є системний підхід, який розглядає інноваційний проект як частину ширшої системи організаційного розвитку [13]. Це означає, що структура управління даним проектом повинна забезпечувати не лише виконання окремих його складових, а й інтеграцію результатів у загальну стратегію спортивної організації. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності та дублювання функцій. При цьому забезпечується цілісність усіх управлінських процесів.

Водночас, сучасна теорія управління інноваціями концентрує увагу на концепції відкритих інновацій (open innovation), згідно з якою ефективність проекту зростає завдяки обміну знаннями, інформацією між організаціями, установами, стартапами, науковими центрами тощо [14]. У спортивній галузі це сприяє розвитку партнерських зв'язків між спортивними федераціями, закладами освіти, бізнесом і технологічними компаніями. Саме в таких екосистемах створюються умови для реалізації інноваційних проектів, зокрема й тих, що орієнтовані на цифрову трансформацію спорту, автоматизацію тренувальних процесів, розвиток аналітики результативності тощо.

Одним із найважливіших теоретичних аспектів є людський чинник у проектному управлінні. Сучасні моделі управління зосереджують увагу на тому, що ефективність реалізації інновацій залежить не тільки від структури, а й від компетентності, мотивації та лідерських якостей членів команди. Теорії ситуаційного та трансформаційного лідерства виділяють важливість адаптації стилю управління до конкретного проекту, рівня зрілості команди та ступеня невизначеності середовища [8, 10]. У сфері спорту, де командна взаємодія і психологічна стійкість відіграють провідну роль, ці аспекти набувають особливого значення.

Таким чином, теоретичні засади управління інноваційними проектами у спорті поєднують класичні принципи проектного менеджменту з сучасними підходами до гнучкого управління, системного мислення та розвитку міжорганізаційної співпраці. Вони створюють підґрунтя для формування ефективних організаційних моделей, які здатні забезпечити успішну реалізацію інновацій у динамічному середовищі спортивної діяльності.

Організаційна структура підпорядкування проектом визначає систему підпорядкування, розподілу ролей, функцій і відповідальностей між учасниками проектною діяльністю. Вибір певної моделі структури безпосередньо впливає на ефективність реалізації інноваційних проектів, особливо у сфері спорту, де поєднуються динамічність середовища, міждисциплінарна взаємодія та обмежені ресурси.

У науковій літературі виокремлюють дві основні групи організаційних моделей управління проектами: традиційні та сучасні (гнучкі). Їх відмінність передусім полягає у ступені централізації управління, гнучкості комунікації, рівні автономії команд і швидкості прийняття управлінських рішень (таблиця 1).

Таким чином, ефективність управління інноваційними проектами у спортивних організаціях значною мірою залежить від правильного вибору організаційної структури. У сучасних умовах доцільним є перехід від традиційних ієрархічних систем до більш гнучких і гібридних моделей, які здатні забезпечити оперативність, креативність та адаптивність команд до швидко змінного спортивного середовища.

Таблиця 1

Характеристика організаційних структур управління проектами

Тип моделі	Характеристика	Переваги функціонування	Недоліки функціонування	Сфери застосування у спорті
Традиційні моделі організаційних структур				
Функціональна	Організація поділена на підрозділи за функціональними напрямками: маркетинг, фінанси, IT, тренерський склад, адміністрація тощо. Проект реалізується в межах чинної ієрархії	Висока спеціалізація, чітка структурованість ролей, стабільність процесів	Повільні комунікації, низька гнучкість, складність швидкого впровадження інновацій	Національні федерації, державні структури у сфері спорту
Лінійно-функціональна	Поєднання принципу лінійного управління (єдиноначальності) з функціональним поділом праці. Керівник проекту координує роботу через профільні підрозділи	Чіткість управління, контроль, стійкість і передбачуваність процесів	Низька адаптивність, інертність, слабка мотивація до інновацій	Традиційні спортивні організації, федерації, комунальні спортивні школи
Проектна	Структура формується під конкретний проект. Ресурси (кадрові, технічні, фінансові) повністю підпорядковуються керівнику проекту	Гнучкість, швидкість рішень, висока орієнтація на результат, відсутність зайвої бюрократії	Тимчасовість структури, дублювання ресурсів, вища вартість роботи команди	Тимчасові інноваційні ініціативи, реалізація великих спортивних подій (турніри, чемпіонати), розробка нових сервісів
Матрична	Комбінує функціональну і проектну структури. Команда одночасно підпорядковується функціональному й проектному керівникам	Баланс ресурсів, міжфункціональна взаємодія, ефективність у комплексних проектах	Конфлікти подвійного підпорядкування, вимогливість до управлінських компетенцій	Середні та великі клуби, мультидисциплінарні інноваційні програми
Сучасні (гнучкі) моделі організаційних структур				
Agile- та Scrum-структури	Гнучка модель з автономною командою працює автономно, короткими ітераціями з регулярним зворотнім зв'язком та швидкою адаптацією	Висока адаптивність, швидке тестування рішень, командна залученість, орієнтація на користувача	Складність інтеграції у ієрархічні структури, потреба у високій цифровій компетентності	Цифрові проекти у спорті, IT-розробки, спортивні стартапи, аналітичні центри
Мережева	Побудована на партнерстві між організаціями/командами. Управління здійснюється через горизонтальні зв'язки та цифрові платформи комунікації	Гнучкість, доступ до зовнішньої експертизи, швидка масштабованість, ефективність у міжнародних проектах	Складність координації, ризики безпеки даних, залежність від цифрової інфраструктури	Міжнародні програми, партнерства між клубами й технологічними компаніями, крос-спортивні інноваційні проекти
Гібридна	Поєднання традиційних і гнучких підходів: стратегічний рівень	Збалансованість стабільності та інноваційності,	Складність координації, потреба в	Багатофункціональні сучасні спортивні організації,

	централізований, інноваційні підпроєкти виконуються гнучкими командами	висока керованість, ефективність у великих структурах	подвійній системі управління та високій кваліфікації персоналу	професійні клуби, федерації з власним інноваційним департаментом
--	--	---	--	--

Слід зауважити, що впровадження моделей організаційних структур управління інноваційними проєктами у спортивних організаціях має свою специфіку, що зумовлена поєднанням соціальних, економічних, технологічних і навіть культурних чинників. Сфера фізичної культури і спорту відзначається високим рівнем динамічності, публічності, багаторівневою системою управління та залежністю від зовнішніх зацікавлених сторін – федерацій, спонсорів, уболівальників, органів державної влади [1, 5]. Тому вибір моделі управління інноваційними проєктами повинен враховувати не лише внутрішню структуру організації, а й контекст її взаємодії з екосистемою спорту.

Так, на вибір моделі управління інноваційними проєктами суттєво впливають тип та масштаб спортивної організації. Для великих спортивних федерацій і національних комітетів характерним є використання лінійно-функціональних або матричних моделей управління, які забезпечують централізований контроль, відповідність нормативним вимогам і стабільність процесів. Проте ці моделі часто обмежують швидкість ухвалення рішень, що ускладнює реалізацію інноваційних ініціатив, наприклад, впровадження цифрових технологій або нових форматів спортивних змагань.

Середні та невеликі спортивні клуби, академії, приватні школи частіше застосовують проєктні та гібридні структури, які дозволяють швидко адаптуватись до змін середовища та залучати зовнішніх партнерів. У таких організаціях простіше створити автономні команди для розробки та реалізації інновацій – від нових методик тренувань до цифрових сервісів для спортсменів і вболівальників.

Стартапи у спортивній сфері (наприклад, компанії, що розробляють спортивні застосунки або аналітичні системи) переважно використовують гнучкі моделі управління – Agile-, Scrum- або мережеві структури, оскільки вони забезпечують швидке тестування ідей, спільну розробку продукту і тісну взаємодію з користувачами.

До важливих детермінант вибору моделі управління належать організаційно-правові та фінансові чинники. Державні та муніципальні структури мають обмеження щодо зміни управлінських моделей, оскільки діють у межах законодавчо визначених процедур. Натомість приватні клуби, асоціації чи спортивні компанії мають більшу свободу у впровадженні сучасних проєктних і гібридних підходів.

Не менш важливим є фінансовий аспект: проєктні й мережеві моделі потребують додаткових ресурсів для створення окремих команд, залучення експертів та забезпечення міжорганізаційної координації. Тому ефективність таких структур доцільно оцінювати з позиції рентабельності інноваційної діяльності та окупності інвестицій у розвиток.

Ключову роль у впровадженні будь-якої моделі управління відіграє й людський фактор. Зауважимо, що для спортивних організацій характерна висока роль неформального лідерства, командного духу та мотивації. Тому ефективність організаційної структури значною мірою залежить від здатності керівників і тренерів поєднувати адміністративні та інноваційні ролі.

У гнучких моделях основним чинником успіху є самореалізація команди. Це передбачає делегування повноважень, довіру, відкритість комунікації та спільне прийняття рішень. Для спортивного середовища такий підхід є природним, адже командна робота і взаємодопомога – базові принципи спорту. Водночас це вимагає підготовки персоналу до нових управлінських ролей – коучів, аналітиків даних, фасилітаторів тощо.

Впровадження інноваційних проєктів у спортивних організаціях значною мірою визначається технологічними та комунікаційними аспектами, які забезпечують ефективну координацію дій і оперативний обмін інформацією між учасниками проєкту. Сучасні спортивні організації дедалі частіше використовують цифрові платформи управління проєктами (Trello, Asana, Jira, Monday.com тощо) для координації командної діяльності, моніторингу виконання завдань і забезпечення прозорості процесів. Це створює умови для переходу від традиційної до мережевої або гібридних структур, де управління ґрунтується на цифрових комунікаціях, аналітиці даних і швидкому обміну інформацією.

Вадливим елементом є інтеграція аналітичних систем, які дають змогу ухвалювати управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції. Це сприятиме більш ефективному розподілу ролей у командах та оптимізації ресурсів.

У міжнародній практиці спортивного менеджменту можна виокремити низку успішних прикладів впровадження інноваційних структур. Зокрема, можна відзначити англійські футбольні клуби, які впроваджують гібридні моделі, що поєднують традиційну ієрархію з гнучкими Agile-командами у сфері аналітики, маркетингу та цифрових сервісів. Олімпійські комітети окремих європейських країн застосовують матричну структуру для координації підготовки спортсменів і реалізації інноваційних програм з розвитку спорту високих досягнень [2, 5].

В Україні наразі спостерігається тенденція до поступового переходу від вертикальних до більш децентралізованих моделей управління. Щоправда, спостерігати це можна передусім у приватному секторі спорту. Прикладами можуть бути інноваційні футбольні академії та стартапи у сфері спортивних технологій.

Незважаючи на очевидні переваги сучасних організаційних структур, процес їх упровадження супроводжується низкою викликів, а саме: інституційна інерція та опір змінам; нестача кваліфікованих менеджерів проєктів у спортивній сфері; недостатнє фінансування інновацій; переважно низький рівень цифрової грамотності персоналу.

Безсумнівно, подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу: розвитку управлінських компетентностей, створення сприятливого нормативного середовища, запровадження системи стимулювання інноваційної активності працівників.

Висновки

Враховуючи результати аналізу теоретичних засад управління інноваційними проєктами у спортивних організаціях та характеристик організаційних структур, обґрунтовано, що за сучасних умов цифрової трансформації, зростання конкуренції та динамічності зовнішнього середовища інновації стають ключовим чинником розвитку сучасної сфери фізичної культури і спорту. Ефективність реалізації інноваційних ініціатив значною мірою визначається здатністю організації обирати та впроваджувати таку модель управління проєктами, яка забезпечує необхідний рівень гнучкості, координації та ресурсної підтримки.

Встановлено, що традиційні ієрархічні моделі (функціональна, лінійно-функціональна, проєктна та матрична) залишаються релевантними для великих і нормативно регламентованих спортивних структур, проте мають обмежений потенціал щодо швидкого впровадження інновацій. Сучасні гнучкі підходи (Agile-, Scrum-, мережеві та гібридні) демонструють значно вищу адаптивність, інтенсивність комунікації та здатність до міждисциплінарної взаємодії, що є критично важливим для інноваційних процесів у спорті. Виявлено, що вибір організаційної моделі обумовлюється масштабом і типом спортивної організації, її фінансово-економічними можливостями, рівнем цифрової компетентності, кадровим потенціалом і наявністю партнерських зв'язків. Особливе значення має кадровий потенціал, зокрема компетентність менеджерів, здатність до міжфункціональної взаємодії та відкритість до інновацій.

У результаті дослідження підтверджено гіпотезу про те, що оптимізації організаційних структур управління інноваційними проектами є необхідною умовою підвищення інноваційної спроможності спортивних організацій. Гібридні моделі виявляються найбільш перспективними для структур, які прагнуть балансувати між стабільністю операційної діяльності та високою динамікою інноваційних процесів.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення адаптованих до різних типів спортивних організацій моделей управління інноваціями, а також на формування рекомендації щодо впровадження гнучких підходів у практику спортивного управління.

Список використаних джерел

1. Вертілов, О., Квасниця, І., Скрипченко, І., & Халамендик, Ю. (2025). Сучасні підходи до організації та управління спортивними клубами. *Physical Education and Sports*. 2, 77-84. <https://doi.org/10.26661/2663-5925-2025-2-10>
2. Гах, Р., Чорненький, А., & Циквас, Р. (2024). Інтеграція інновацій у систему спортивної підготовки: аналіз українського досвіду та світових тенденцій. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 8(181), 54-60. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.8\(181\).10](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.8(181).10)
3. Квасниця, І., Квасниця, О., Рибак, Л., & Демченко, Н. (2025). Інноваційні технології в легкій атлетиці: сучасні тенденції до підвищення ефективності тренувального процесу. *Physical culture and sport: Scientific perspective*. 3, 158-164. [https://doi.org/10.31891/pcs.2025.1\(1\).84](https://doi.org/10.31891/pcs.2025.1(1).84)
4. Кравченко, Г. (2021). Theoretical and methodological principles of project management in the management of out-of-school education. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. 11(21). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-11\(21\)-19](https://doi.org/10.33296/2707-0255-11(21)-19)
5. Смирнов, Є., & Смирнов, Є. (2022). Інноваційні бізнес-моделі спортивного менеджменту (на прикладі української федерації карате). *Стратегія економічного розвитку України*. 51, 92-106. DOI 10.33111/sedu.2022.51.092.106
6. Тищенко, В., Верітов, О., Клопов, Р., & Квасниця О. (2025). Інтеграція штучного інтелекту та інформаційних технологій в організацію діяльності спортивних клубів. *Академічні візії*. 44, 1-11 <https://doi.org/10.5281/zenodo.16880996>
7. Ярмошук, О. (2023). Парадигма технологічних інновацій у сфері спорту. *Природнича освіта та наука*. 1, 32-37. URL: <https://doi.org/10.32782/NSER/2023-1-5>
8. Beck, K., & Andres, C. (2005). *Extreme Programming Explained: Embrace Change* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional. URL: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321278654/samplepages/9780321278654.pdf>
9. Driukov, O, & Driukov, V. (2022). Foreign experience of elite sports management in the advanced countries of the world: a review article. *Health, Sport, Rehabilitation*. 8(4), 95-104. <https://doi.org/10.34142/HSR.2022.08.04.08>
10. Hong, F. China. In: B. Houlihan, M. Green, eds., *Comparative Elite Sport Development: systems, structures and public policy*. 1sted. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2008. P. 26-52
11. Huemann, M., & Turner, R. (2024). *The Handbook of Project Management*. Six Edition. Routledge. URL: https://rpitst.com/img/ebook/1711029511_630733f488172765377f.pdf
12. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th Edition, Wiley, Hoboken.
13. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th Edition. 880 p.

14. Ratten, V. (2021). Introduction: Innovation and entrepreneurship in sport management. *Innovation and Entrepreneurship in Sport Management*. DOI:[10.4337/9781783473960.00008](https://doi.org/10.4337/9781783473960.00008)
15. Schwaber, K., & Beedle, M. (2001). *Agile Software Development with Scrum*. Pearson..