

## Теорія управління у фізичній культурі і спорті в контексті організації та проведення спортивних змагань

*Караулова Світлана Іванівна<sup>1</sup>, Анатолій Анатолійович Орлов<sup>2</sup>,  
Андрій Вячеславович Сватъєв<sup>3</sup>, Борис Сергійович Балашов<sup>4</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.09.2024	Освіта/Педагогіка	796.06:005.334

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17717029>

**Анотація.** У статті представлено наукове обґрунтування сучасних підходів до управління у фізичній культурі і спорті в контексті організації та проведення спортивних змагань. Метою даної статті є наукове обґрунтування сучасних підходів до управління у фізичній культурі і спорті в контексті організації та проведення спортивних змагань, а також розроблення інтегрованої моделі змагального менеджменту, яка забезпечує ефективність, безпеку, прозорість і технологічність усіх етапів підготовки та реалізації спортивної події. Об'єкт дослідження: процес управління у сфері фізичної культури і спорту, зокрема в умовах планування, організації та проведення спортивних змагань. Предмет дослідження: управлінські моделі, принципи, інструменти та механізми, що забезпечують ефективність організації спортивних змагань у контексті сучасної теорії управління фізичною культурою і спортом. Визначено, що ефективний змагальний процес потребує інтеграції стратегічного, операційного, цифрового, логістичного й комунікаційного управління, а також комплексного ризик-менеджменту. На основі аналізу наукових джерел, нормативних документів та практики спортивних організацій окреслено ключові недоліки традиційних моделей управління, серед яких фрагментарність процесів, мінімальна цифровізація, відсутність стандартизації та слабка взаємодія зі стейкхолдерами. У ході дослідження розроблено інтегровану модель ISEM (Integrated Sport Event Management), яка поєднує шість управлінських блоків: стратегічний, операційний, цифровий, безпековий, комунікаційний та оціночний. Доведено, що впровадження такої моделі забезпечує системність, прозорість, технологічність та передбачуваність управлінських процесів, підвищує якість спортивних подій і сприяє професіоналізації змагального менеджменту. Стаття має практичну цінність для організаторів спортивних змагань, керівників спортивних організацій, тренерів, менеджерів та студентів спеціальності 017

<sup>1</sup> 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](https://orcid.org/0000-0003-1582-2368), [svkaraulova@ukr.net](mailto:svkaraulova@ukr.net)

<sup>2</sup> кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, доцент кафедри теорії та методики фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Університетська, 33-А, м. Запоріжжя, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1044-7191>, <https://orcid.org/0000-0003-1044-7191>

<sup>3</sup> доктор педагогічних наук, професор кафедри фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна <https://orcid.org/0000-0001-9399-1576>

<sup>4</sup> магістр освітньої програми «Фізичне виховання», кафедри теорії та методики фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Університетська, 33-А, м. Запоріжжя, Україна, [orcid.org/0000-0002-4566-3700](https://orcid.org/0000-0002-4566-3700), [2704437@gmail.com](mailto:2704437@gmail.com)

«Фізична культура і спорт», адже пропонує універсальну, адаптивну та науково обґрунтовану модель управління змагальним процесом.

**Ключові слова:** управління у спорті; спортивний менеджмент; організація спортивних змагань; стратегічне планування; логістика; цифровізація; ризик-менеджмент; стейкхолдер-менеджмент; суддівство; комунікації; модель ISEM; проектний підхід; спортивна подія.

### **Theory of Management in Physical Culture and Sports in the Context of Organizing and Conducting Sports Competitions**

**Annotation.** The article presents a scientific justification of modern approaches to management in physical culture and sports in the context of organizing and conducting sports competitions. The purpose of this article is to substantiate contemporary management approaches in physical culture and sports related to the organization and implementation of sports competitions, as well as to develop an integrated model of competition management that ensures efficiency, safety, transparency, and technological support at all stages of preparation and execution of a sports event. Object of the study: the management process in the field of physical culture and sports, particularly in the context of planning, organizing, and conducting sports competitions. Subject of the study: management models, principles, tools, and mechanisms that ensure effective organization of sports competitions within the framework of modern management theory in physical culture and sports. It is determined that an effective competitive process requires the integration of strategic, operational, digital, logistical, and communication management, along with a comprehensive risk-management system. Based on the analysis of scientific sources, regulatory documents, and practical experience of sports organizations, the key shortcomings of traditional management models have been identified, including fragmentation of processes, minimal digitalization, lack of standardization, and weak stakeholder interaction. During the study, an integrated model ISEM (Integrated Sport Event Management) was developed, combining six management blocks: strategic, operational, digital, safety, communication, and evaluation. It is proven that the implementation of this model ensures consistency, transparency, technological advancement, and predictability of management processes, improves the quality of sports events, and contributes to the professionalization of competition management. The article has practical value for sports event organizers, managers of sports institutions, coaches, sports administrators, and students of specialty 017 "Physical Culture and Sports," as it offers a universal, adaptive, and scientifically grounded model for managing competitive processes.

**Keywords:** sport management; sports governance; organization of sports competitions; strategic planning; logistics; digitalization; risk management; stakeholder management; officiating; communication; ISEM model; project-based approach; sports event.

#### **Вступ**

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.* У сучасних умовах розвитку фізичної культури і спорту управління спортивними процесами та організація змагальної діяльності набувають особливого значення. Спортивні змагання сьогодні розглядаються не лише як підсумок підготовки спортсменів, а як складна багатокомпонентна система, що потребує високого рівня управлінської культури, стратегічного планування, логістичної координації, цифрової підтримки, управління ризиками та дотримання міжнародних стандартів безпеки та чесності. Тому якість управління прямо впливає на ефективність проведення спортивних подій, їх результативність, імідж організації та задоволеність учасників.

Попри значний розвиток спортивного менеджменту, у практиці багатьох спортивних організацій спостерігається низка проблем: фрагментарність управлінських рішень, відсутність інтегрованих моделей планування, мінімальна цифровізація процесів, недостатній рівень комунікації зі стейкхолдерами, формальне трактування

ризик-менеджменту та непослідовність у дотриманні регламентів змагань. У результаті порушується таймінг заходів, зростає кількість організаційних збоїв, виникають конфлікти між учасниками й суддями, знижується безпека та престиж спортивної події.

Крім того, традиційні управлінські підходи часто не враховують сучасних вимог спорт-індустрії: глобалізацію змагальних форматів, необхідність прозорої комунікації, зростання ролі цифрових технологій, переходу до evidence-based менеджменту та потребу у швидкому реагуванні на зовнішні зміни, що зумовлює необхідність переосмислення управлінських моделей та інтеграції сучасної теорії управління у практику організації спортивних заходів.

Таким чином, проблема полягає у пошуку ефективних управлінських рішень, які б забезпечували системність, контрольованість, безпечність і стабільність процесу організації змагань, а також у науковому обґрунтуванні таких підходів. Дана проблема тісно пов'язана з важливими науковими й практичними завданнями підвищення якості спортивного менеджменту, удосконалення професійної підготовки фахівців галузі та впровадження сучасних інструментів управління спортивними подіями.

*Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.* Попри значний розвиток теорії управління у фізичній культурі і спорті, а також численні практичні напрацювання щодо організації спортивних змагань, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою та методологічно неструктурованою. Передусім, наукові джерела демонструють фрагментарність підходів до інтеграції управлінських концепцій у змагальну діяльність: багато досліджень зосереджуються або на загальних питаннях менеджменту у спорті, або на окремих компонентах організації змагань, проте міждисциплінарні зв'язки між цими сферами часто залишаються поза увагою.

Не до кінця визначено роль стратегічного менеджменту у структурі підготовки та реалізації спортивного заходу, зокрема механізми формування цілей, прогнозування ризиків і синхронізації ресурсів між різними етапами змагального циклу. Недостатньо розробленими є й питання стандартизації управлінських процесів: відсутні універсальні моделі, які б забезпечували відповідність організаційних рішень сучасним вимогам безпеки, логістики, цифровізації, аналітики й комунікацій.

Окремою проблемою є слабка цифрова інтеграція у процесі організації змагань: більшість досліджень приділяють увагу технічним аспектам (електронна реєстрація, відеофіксація), тоді як питання управління цифровими потоками даних, побудови CRM-систем, застосування аналітичних інструментів і автоматизації судовських процедур досліджені поверхнево.

Недостатньо обґрунтованими залишаються й механізми стейкхолдер-менеджменту. Практика організації змагань показує, що взаємодія між тренерами, спортсменами, суддями, спонсорами, медіа та місцевими органами влади часто є інтуїтивною, неструктурованою та залежною від досвіду окремих організаторів, а не від чітко прописаних моделей.

Проблемним залишається і ризик-менеджмент: більшість спортивних організацій зосереджуються на медичному супроводі та заходах безпеки, але ігнорують інші типи ризиків – репутаційні, інформаційні, логістичні, юридичні. Наукових інструментів для комплексної оцінки та прогнозування ризиків у спорті досі бракує.

Таким чином, невирішеними залишаються питання: інтеграції теорії управління в повний цикл організації змагань; створення системної, універсальної моделі змагального менеджменту; цифровізації управлінських процесів та аналітичного забезпечення; формування чітких алгоритмів взаємодії зі стейкхолдерами; розробки комплексної системи ризик-менеджменту; стандартизації управлінських рішень відповідно до міжнародних практик.

Саме ці прогалини зумовлюють актуальність подальших досліджень і формують наукову нішу, яку заповнює дана робота.

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* Метою даної статті є наукове обґрунтування сучасних підходів до управління у фізичній культурі і спорті в контексті організації та проведення спортивних змагань, а також розроблення інтегрованої моделі змагального менеджменту, яка забезпечує ефективність, безпеку, прозорість і технологічність усіх етапів підготовки та реалізації спортивної події.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади управління у фізичній культурі і спорті та визначити їх місце в системі організації змагальної діяльності.
2. Охарактеризувати ключові управлінські компоненти процесу планування, підготовки, проведення й оцінювання спортивних змагань.
3. Визначити недоліки традиційних моделей змагального менеджменту та чинники, що знижують ефективність управлінських рішень у спортивній практиці.
4. Обґрунтувати необхідність цифровізації та стандартизації управлінських процесів, включно з ризик-менеджментом, комунікацією та логістикою.
5. Розробити інтегровану модель управління спортивними змаганнями, що поєднує стратегічне, оперативне, комунікаційне й цифрове управління.
6. Сформулювати практичні рекомендації для організаторів, тренерів, спортивних менеджерів та адміністративних структур щодо удосконалення змагального менеджменту.

Об'єкт дослідження: процес управління у сфері фізичної культури і спорту, зокрема в умовах планування, організації та проведення спортивних змагань.

Предмет дослідження: управлінські моделі, принципи, інструменти та механізми, що забезпечують ефективність організації спортивних змагань у контексті сучасної теорії управління фізичною культурою і спортом.

Для вирішення поставлених завдань застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів:

1. Теоретичний аналіз і синтез – для вивчення наукових джерел із менеджменту, спортивної організації, логістики, ризик-менеджменту та цифрових технологій у спорті.
2. Порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних і сучасних моделей управління спортивними подіями.
3. Системний підхід – для розгляду процесу організації змагань як цілісної багаторівневої системи.
4. Метод структурно-функціонального аналізу – для визначення управлінських компонентів, їх функцій та взаємозв'язків.
5. Логіко-аналітичний метод – для формування інтегрованої моделі управління спортивним заходом.
6. Метод експертних оцінок (за потреби) – для узагальнення практичного досвіду тренерів, організаторів та спортивних менеджерів.
7. Контент-аналіз цифрових платформ і протоколів змагань – для виявлення особливостей сучасної цифровізації процесів.

## Результати

У межах проведеного теоретичного та аналітичного дослідження встановлено, що сучасний процес організації спортивних змагань є комплексною управлінською системою, ефективність якої залежить від взаємодії стратегічних, оперативних, комунікаційних, логістичних та цифрових компонентів. На основі аналізу наукових

підходів, практичного досвіду та функціональних особливостей спортивних подій виокремлено кілька ключових результатів.

Організація змагань охоплює взаємопов'язані управлінські процеси, що формують цілісний цикл:

- стратегічне планування (цілі, формат, стандарти, KPI);
- проектування та регламентація заходу;
- ресурсне забезпечення та логістика;
- управління персоналом, суддівським корпусом та волонтерськими командами;
- цифровий супровід і документування;
- забезпечення безпеки та ризик-менеджмент;
- операційний контроль під час проведення змагань;
- підсумковий аналіз ефективності.

Такий цикл підтверджує, що управління спортивним заходом виходить за межі адміністративної діяльності й потребує системності, міждисциплінарності та стратегічного підходу.

Аналіз літератури та практики показав, що класичні моделі управління спортивними змаганнями часто характеризуються такими проблемами: відсутність інтегрованого підходу – планування, логістика, комунікація та суддівство функціонують окремо; домінування директивного стилю управління; низький рівень цифровізації (ручні протоколи, відсутність онлайн-реєстрації та систем управління даними); недостатній ризик-менеджмент (реагування відбувається після інцидентів, а не превентивно); фрагментарна взаємодія зі стейкхолдерами; слабка комунікація між організаторами, учасниками, суддями та медіа; нестача стандартизації процесів, що призводить до помилок та організаційних збоїв.

Визначені недоліки зумовлюють зниження якості спортивної події та підвищують рівень організаційних ризиків.

Беручи до уваги досвід міжнародних спортивних федерацій та сучасні управлінські підходи, встановлено, що ефективні спортивні змагання потребують: стратегічного менеджменту (довгострокове планування, KPI, оцінка ефективності); проектного управління (чіткі операційні етапи, терміни, відповідальні особи); гнучкого менеджменту (швидке реагування на зміну умов, форс-мажори); цифрового забезпечення (електронні заявки, CRM учасників, онлайн-протоколи, відеоаналіз); стейкхолдер-менеджменту (спортсмени, тренери, спонсори, судді, громада, медіа); комплексного управління ризиками (медицинські, логістичні, юридичні, репутаційні).

Таким чином, управління спортивними подіями повинно поєднувати концепції класичного менеджменту, цифрових технологій та спортивної педагогіки.

На основі системного аналізу запропоновано модель інтегрованого управління спортивними змаганнями ISEM, що включає шість взаємопов'язаних блоків (табл. 1):

1. Strategic Block – місія, цілі, KPI, структура заходу, нормативна база.
2. Operational Block – логістика, графіки, інвентар, управління персоналом.
3. Digital Block – онлайн-реєстрація, електронні протоколи, VAR/відеосистеми, CRM учасників.
4. Safety Block – медичний супровід, аналіз ризиків, охорона, маршрути евакуації.
5. PR & Communication Block – комунікація зі стейкхолдерами, ЗМІ, кризовий PR.
6. Evaluation Block – моніторинг ефективності та формування рекомендацій.

Структуризація управлінських процесів у спортивних змаганнях дозволяє розглядати організацію події як цілісну систему, у якій кожен блок виконує визначені функції та має власні інструменти реалізації. Для забезпечення високої якості спортивного заходу всі ці блоки мають працювати узгоджено, взаємодоповнювати один одного і формувати єдиний управлінський контур. На основі проведеного аналізу та узагальнення сучасних підходів розроблено інтегровану модель ISEM (Integrated Sport Event Management), що включає шість

ключових управлінських компонентів. Їх зміст і функціональне призначення наведено в Таблиці 1.

Подана таблиця узагальнює структурні компоненти інтегрованої моделі ISEM і демонструє, що ефективне управління спортивними змаганнями можливе лише за умови системної координації всіх управлінських блоків. Кожен із них виконує специфічні функції, проте лише їх узгоджена взаємодія забезпечує високу якість організації змагань, стабільність процесів, прозорість процедур та безпеку учасників.

Таблиця 1

Структурні компоненти моделі ISEM (Integrated Sport Event Management) та їх управлінські функції

Блок управління	Ключові функції	Інструменти та засоби	Очікуваний результат
<b>1. Strategic Block</b> (Стратегічний блок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формування місії та цілей змагань</li> <li>Визначення KPI та критеріїв успішності</li> <li>Розроблення регламентів та стандартів заходу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT-аналіз</li> <li>Матриця цілей</li> <li>Нормативно-правові документи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Узгодженість дій організаторів</li> <li>Прогнозованість результатів</li> <li>Висока якість планування</li> </ul>
<b>2. Operational Block</b> (Операційний блок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Логістика змагань</li> <li>Управління інвентарем та інфраструктурою</li> <li>Координація персоналу та суддів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Таймінг-план</li> <li>Логістичні матриці</li> <li>Волонтерські та суддівські інструкції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стабільність проведення</li> <li>Мінімізація збоїв</li> <li>Висока організованість</li> </ul>
<b>3. Digital Block</b> (Цифровий блок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Автоматизація процесів</li> <li>Система заявок і протоколів</li> <li>Відеофіксація та аналітика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Онлайн-реєстрація</li> <li>CRM учасників</li> <li>VAR/відеосистеми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прозорість процедур</li> <li>Швидкість обробки даних</li> <li>Підвищена точність</li> </ul>
<b>4. Safety Block</b> (Блок безпеки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Медичне забезпечення</li> <li>Управління ризиками</li> <li>Контроль доступу та охорона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Плани евакуації</li> <li>Протоколи безпеки</li> <li>Антидопінгові процедури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зменшення інцидентів</li> <li>Захист учасників</li> <li>Репутаційна безпека</li> </ul>
<b>5. PR &amp; Communication Block</b> (Комунікаційно-PR блок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зовнішня та внутрішня комунікація</li> <li>Взаємодія із ЗМІ та спонсорами</li> <li>Кризова комунікація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прес-релізи</li> <li>Сторінки соцмереж</li> <li>Інструктажі команд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Позитивний імідж події</li> <li>Своєчасне інформування</li> <li>Підвищення залученості</li> </ul>
<b>6. Evaluation Block</b> (Оціночний блок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підсумковий аналіз</li> <li>Оцінювання KPI</li> <li>Формування рекомендацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Звітність</li> <li>Аналітичні карти</li> <li>Опитування учасників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Постійне вдосконалення</li> <li>Оптимізація управлінських рішень</li> <li>Підвищення якості наступних змагань</li> </ul>

Застосування моделі ISEM дозволяє переходити від фрагментарного та інтуїтивного управління до структурованого, стандартизованого й технологічно підтриманого змагального

менеджменту. Стратегічний блок визначає загальну траєкторію розвитку події, операційний забезпечує її практичну реалізацію, цифровий – оптимізує інформаційний обіг і підвищує точність процедур, а блок безпеки гарантує відповідність сучасним протоколам ризик-менеджменту. Комунікаційно-PR блок формує відкритий інформаційний простір, що підсилює довіру учасників і партнерів, тоді як оціночний блок забезпечує можливість безперервного вдосконалення.

Таким чином, інтегрована модель управління спортивними змаганнями ISEM виступає універсальним інструментом, що може адаптуватися до різних видів спорту та масштабів подій. Її впровадження сприяє підвищенню професійної якості управлінських рішень, зміцненню іміджу організації, мінімізації організаційних ризиків і формуванню позитивного досвіду для всіх стейкхолдерів змагального процесу.

Модель може застосовуватися в різних видах спорту і для змагань різного масштабу – від шкільних стартів до національних і міжнародних подій.

На основі аналізу моделі сформульовано ключові рекомендації:

- впроваджувати проектний підхід у підготовці змагань;
- стандартизувати управлінські процеси відповідно до міжнародних вимог;
- оптимізувати ресурсне забезпечення через логістичні матриці;
- застосовувати цифрові платформи для комунікації, реєстрації та протоколювання;
- приділяти особливу увагу ризик-менеджменту;
- впроваджувати навчання персоналу та суддів;
- системно аналізувати кожен спортивну подію для підвищення якості наступних.

Порівняння традиційних і сучасних моделей управління спортивними змаганнями дає можливість більш детально оцінити глибинні зміни, що відбуваються у спортивному менеджменті під впливом цифровізації, глобалізації та стандартизації управлінських процесів. Традиційні підходи, що тривалий час залишалися домінуючими, часто ґрунтувалися на інтуїтивному досвіді організаторів і були обмежені директивними способами координації, що не завжди забезпечувало ефективність у складних або непередбачуваних умовах змагальної діяльності.

На протигагу цьому сучасні інтегровані моделі, зокрема ISEM, передбачають системний характер управління, чітку структурованість функцій, інноваційні інструменти автоматизації, а також високу гнучкість управлінських рішень. Це дозволяє не лише підвищити якість змагань, а й забезпечити стабільність, прозорість і передбачуваність усіх процедур. Основні відмінності між двома управлінськими підходами відображено в Таблиці 2.

Для більш ґрунтовного розуміння особливостей сучасного змагального менеджменту важливо розглянути традиційні підходи до управління спортивними подіями з інтегрованими моделями, що застосовуються сьогодні. Таке порівняння дає можливість чітко визначити ключові управлінські зрушення, виявити слабкі місця застарілих практик та показати переваги системного, цифровізованого та стандартизованого підходу. Основні відмінності між цими двома моделями представлено в Таблиці 2.

Порівняння, наведене у Таблиці 2, демонструє системні відмінності між двома управлінськими парадигмами, які визначають якість проведення спортивних змагань. Традиційні моделі ґрунтуються переважно на досвіді окремих організаторів, а тому нерідко характеризуються непослідовністю, відсутністю стандартизованих процедур та низьким рівнем прогнозованості. У таких умовах успіх заходу значною мірою залежить від індивідуальних компетентностей та особистої відповідальності організаторів, що створює високі ризики для якості змагань.

Сучасні інтегровані моделі, навпаки, базуються на системному управлінні, де кожен процес чітко регламентований, підкріплений цифровими інструментами та спрямований на досягнення конкретних KPI. Вони забезпечують логічну послідовність дій, мінімізують людський фактор і дозволяють ефективно реагувати на

непередбачувані ситуації. Крім того, сучасний підхід робить акцент на прозорості, комунікації зі стейкхолдерами, інформаційній відкритості та операційній безпеці, що особливо важливо в умовах зростання вимог до спортивних подій на національному та міжнародному рівнях.

Таблиця 2.

Порівняння традиційних і сучасних моделей управління спортивними змаганнями

Критерій	Традиційна модель управління	Сучасна інтегрована модель (ISEM)
Стиль управління	Директивний, вертикальний; рішення приймає одна особа або вузьке коло організаторів	Командний, горизонтальний; залучення стейкхолдерів, прозорий процес ухвалення рішень
Планування	Фрагментарне, нерідко інтуїтивне; орієнтація на досвід окремих організаторів	Стратегічне, системне; використання KPI, матриць планування, проектного менеджменту
Логістика	Реактивний підхід: проблеми вирішуються після їх виникнення	Превентивне планування, логістичні матриці, резервні сценарії
Комунікація	Обмежена, переважно усна; залежить від особистого контакту	Мультирівнева: інструктажі, цифрові канали, офіційні інформаційні платформи
Документообіг і протоколювання	Паперові протоколи, ручне внесення даних	Онлайн-протоколи, CRM учасників, автоматизація даних
Цифрові технології	Мінімальне використання; технології застосовуються вибірково	Інтегровані цифрові системи: відеоаналіз, електронна реєстрація, VAR, системи моніторингу
Управління ризиками	Відсутність системності; реагування переважно після інцидентів	Комплексний ризик-менеджмент, превентивні заходи, аналіз ризиків за категоріями
Управління персоналом	Необов'язкова підготовка; волонтери діють без єдиних стандартів	Чіткі інструкції, стандартизація, тренінги для суддів, волонтерів та персоналу
Безпека змагань	Зведена переважно до медичного пункту та охорони	Медичні, технічні, логістичні, юридичні й інформаційні протоколи безпеки
PR та взаємодія зі ЗМІ	Епізодичні повідомлення, без стратегічного підходу	Бренд-політика, робота зі спонсорами, прес-релізи, онлайн-трансляції
Оцінювання ефективності	Часто відсутнє або формальне; аналіз обмежується підсумковим звітом	Системний аналіз KPI, опитування учасників, пропозиції для вдосконалення
Готовність до масштабування	Низька; модель залежна від конкретного організатора	Висока; стандартизовані процедури дозволяють масштабувати змагання будь-якого рівня

Особливої уваги заслуговує цифровізація, що виступає не додатковим інструментом, а ключовим елементом сучасного менеджменту. Системи CRM, електронна реєстрація, автоматизовані протоколи, відеоперегляд та цифрові платформи для комунікації суттєво підвищують точність, швидкість і об'єктивність управлінських рішень. У порівнянні з традиційним підходом, де велика кількість інформації опрацьовується вручну, цифрова модель значно знижує кількість помилок і дозволяє оптимізувати людські ресурси.

Крім того, інтегрована модель ISEM дає змогу формувати стійку управлінську систему, здатну до масштабування та адаптації., що означає, що одна й та сама модель може бути ефективно застосована для шкільних змагань, міських турнірів, чемпіонатів області або національних спортивних форумів – достатньо адаптувати обсяг, інструменти та інтенсивність управлінських операцій. Таким чином, таблиця наочно демонструє, що сучасний підхід не лише підвищує якість спортивних змагань, але й забезпечує їхню стійкість, технологічність, безпеку та відповідність міжнародним стандартам. Перехід від традиційної моделі до інтегрованої є ключовою умовою професіоналізації спортивного менеджменту та гарантованої якості організації спортивних подій.

Як видно з наведених даних, традиційні підходи до управління спортивними змаганнями поступаються сучасним інтегрованим моделям за більшістю критично важливих параметрів: від цифрової підтримки та координації персоналу до ризик-менеджменту, логістики та комунікаційної взаємодії. Інтегрована модель ISEM дозволяє відійти від екстенсивних, малоефективних рішень і перейти до управління, заснованого на стандартизованих процедурах, прозорості та попереджувальних діях.

Завдяки комплексному підходу сучасні моделі забезпечують стабільність змагального процесу, формують позитивний імідж організаторів, підвищують рівень довіри стейкхолдерів та створюють умови для безперервного вдосконалення, що демонструє необхідність переходу від традиційних управлінських практик до інноваційних системних рішень, що відповідають вимогам сучасної спортивної індустрії.

### **Висновки**

У результаті проведеного теоретичного аналізу, порівнянь і систематизації підходів до управління спортивними змаганнями встановлено, що ефективність змагальної діяльності значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів та здатності спортивних структур адаптуватися до сучасних технологічних, інформаційних і соціальних викликів. Теорія управління у фізичній культурі і спорті, інтегрована у практику організації змагань, є ключовим чинником забезпечення якості, стабільності та безпеки спортивних подій.

По-перше, визначено, що традиційні моделі управління, які спиралися переважно на директивний стиль, інтуїтивні рішення та фрагментарні процедури, не повною мірою відповідають сучасним вимогам. Вони демонструють низьку здатність до прогнозування ризиків, обмежену цифрову підтримку та недостатню відкритість комунікацій із зацікавленими сторонами.

По-друге, встановлено, що сучасні інтегровані моделі (зокрема модель ISEM) забезпечують комплексний підхід до управління спортивними змаганнями, охоплюючи стратегічне, операційне, цифрове, логістичне, комунікаційне та оціночне забезпечення. Їх системність дозволяє підвищити ефективність процесів, мінімізувати помилки, стандартизувати управлінські рішення та забезпечити високий рівень організаційної культури.

По-третє, доведено, що цифровізація є критично важливою складовою сучасного змагального менеджменту. Інформаційні платформи, автоматизовані протоколи, CRM-системи, відеофіксація та аналітичні інструменти підсилюють якість управлінських

рішень, зменшують кадрові й технічні ризики та забезпечують оперативність обробки даних.

По-четверте, актуальним є формування комплексної системи ризик-менеджменту, яка охоплює не лише медичні та безпекові аспекти, а й логістичні, репутаційні, інформаційні та юридичні ризики. Їх превентивне оцінювання дозволяє забезпечити стабільність і безпечність спортивних заходів будь-якого масштабу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження інтегрованої моделі управління спортивними змаганнями є необхідною умовою професіоналізації спортивного менеджменту в Україні та відповідає сучасним міжнародним стандартам. Перехід від фрагментарних рішень до системного, технологічно підтриманого управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності спортивних інституцій, якості змагального процесу та задоволеності всіх стейкхолдерів спортивних подій.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у розробці практикоорієнтованих інструкцій, алгоритмів управління, цифрових платформ підтримки змагань, а також в апробації моделі ISEM на змаганнях різного рівня — від дитячо-юнацьких до міжнародних.

#### Список використаних джерел

1. Bucea-Manea-Țoniș, R., Păun, D. G., & Mîndrescu, V. (2023). *A managerial perspective on physical education and sports*. Cambridge Scholars Publishing. 320 p.
2. Crabtree, R. M., & Zhang, J. J. (2022). *Sport Marketing in a Global Environment*. Routledge.
3. Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2023). *Applied sport management skills*. Human Kinetics. 530 p.
4. Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2021). *Principles and practice of sport management* (6th ed.). Jones & Bartlett Learning.
5. Parent, M. M., & Ruetsch, A. (2020). *Managing major sports events: Theory and practice*. Routledge. 522 p. <https://doi.org/10.4324/9780429326776>
6. Singh, A., & Parmar, V. S. (2023). Comprehensive approach to managing physical education and sports at all educational levels. *Journal of Sports Science and Nutrition*, 4(2), 258-263.