

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ
ПОСЛУГ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ: ЦИФРОВІ
ТЕХНОЛОГІЇ В СПОРТІ**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач II курсу 271 М групи,
заочної форми навчання
Спеціальності 051 Економіка
Освітньо-професійної програми «Економіка»
Глухов Іван Геннадійович

Керівник: докторка економічних наук,
професорка Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ
«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»
Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....	7
1.1 Теоретичні підходи до розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту	7
1.2 Організаційно-економічний механізм управління спортивними послугами.....	18
1.3 Цифрові технології як фактор розвитку сфери фізичної культури і спорту.....	23
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	29
2.1 Структура організаційно-економічного механізму розвитку спортивних послуг.....	29
2.2 Модель впровадження цифрових технологій у процес надання спортивних послуг.....	32
2.3 Економічна ефективність впровадження цифрових технологій у спорті.....	36
2.4 Аналіз управлінської діяльності різних категорій працівників у сфері фізичної культури та спорту.....	38
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне суспільство все більше звертає увагу на здоровий спосіб життя, що веде до зростання інтересу до

фізичної активності та спорту. Це, в свою чергу, стимулює розвиток ринку спортивних послуг та створює потребу в інноваційних підходах до організації та управління цією сферою. Інтеграція цифрових технологій у сферу фізичної культури і спорту радикально змінює спосіб надання спортивних послуг. Використання таких інновацій як додатки для фітнесу, віртуальні тренування, аналітичні системи для відстеження фізичної активності та Big Data для аналізу спортивних показників підвищує ефективність роботи спортивних установ, покращує індивідуальний підхід до клієнтів і забезпечує доступ до спорту для ширшого кола населення.

Організаційно-економічний механізм розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту, зокрема через цифрові технології, набуває особливої важливості в сучасному світі. Спорт відіграє ключову роль у підтримці здоров'я населення, зменшенні соціальної напруги та розвитку економіки. Однак, для підвищення ефективності надання спортивних послуг необхідно активно впроваджувати цифрові рішення. Цифрові технології дозволяють модернізувати управління, покращити клієнтський досвід та оптимізувати витрати. Вивчення сучасних цифрових інструментів у контексті спортивних послуг є важливим етапом для забезпечення сталого розвитку цього сектора.

У сфері організаційно-економічного механізму розвитку послуг у фізичній культурі та спорті, зокрема у контексті впровадження цифрових технологій, дослідження проводилися багатьма вченими та практиками: О. Андрійчук, І. Григус, В.Кольчак, Ю. Леонова, О. Михайличенко, Н. Пангеловою, В. Приходько, В. Томенко, О. Полінкевич, І. Стахів, М. Стегней, Д.Харіну, Т. Чижик, та інші. Ці дослідники представляють різні аспекти проблеми розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту, а їхні роботи слугують основою для подальших досліджень у цій галузі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження інструментів організаційно-економічного механізму розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту).

Метою даної роботи є дослідження організаційно-економічного механізму розвитку спортивних послуг у контексті цифрових технологій, а також розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових рішень для підвищення якості та доступності спортивних послуг.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань:**

- визначити теоретичні підходи до розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту;
- проаналізувати сучасні тенденції ринку спортивних послуг;
- дослідити роль і вплив цифрових технологій на розвиток спортивних послуг;
- вивчити управлінську діяльність різних категорій працівників у сфері фізичної культури та спорту;
- розробити модель організаційно-економічного механізму управління спортивними послугами із застосуванням цифрових технологій;
- оцінити економічну ефективність впровадження цифрових рішень у сферу спорту;
- надати рекомендації для спортивних організацій з впровадження цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку ринку спортивних послуг в умовах цифровізації.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади організаційно-економічного механізму управління спортивними послугами, що розвивається на основі цифрових технологій.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували метод аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних підходів та аналізу сучасних тенденцій. Метод економічного моделювання для оцінки ефективності впровадження цифрових рішень. Експертні оцінки для вивчення практичних аспектів цифровізації у спорті. Статистичні методи для аналізу попиту на спортивні послуги та використання цифрових інструментів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- вперше розроблено модель організаційно-економічного механізму розвитку спортивних послуг на основі цифрових технологій, яка інтегрує управлінські, економічні та технологічні інструменти. Модель враховує сучасні тенденції ринку, попит на спортивні послуги та особливості цифровізації в різних сегментах спорту;

- вивчено вплив цифрових рішень (мобільних додатків, онлайн-платформ, аналітичних систем) на управління спортивними послугами. У роботі запропоновано нові методи застосування цифрових технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів у спортивних організаціях;

- запропоновано практичні рекомендації для спортивних організацій та державних органів щодо використання цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності та якості надання спортивних послуг.

Практична значущість одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в різних сферах та на різних рівнях управління. А саме, стати основою для розробки та впровадження стратегій розвитку спортивних клубів, фітнес-центрів та інших спортивних структур.

Це дозволить покращити управління, оптимізувати ресурси та впроваджувати інноваційні цифрові рішення для покращення обслуговування клієнтів. Дослідження може бути корисним для розробки політик, спрямованих на підтримку спортивної індустрії та цифровізації спорту. Результати можуть бути використані у навчальних програмах для підготовки майбутніх фахівців зі спортивного менеджменту, фізичної культури та спорту. Підприємці та розробники цифрових рішень для спортивної галузі можуть використовувати ці дослідження для розробки нових продуктів, таких як мобільні додатки, платформи для тренувань онлайн, аналітичні системи для моніторингу фізичної активності. Результати дослідження можуть допомогти маркетологам краще розуміти поведінку споживачів спортивних послуг та відповідно коригувати свої стратегії просування, а також застосовувати нові цифрові інструменти для підвищення залученості клієнтів.

Апробація результатів роботи Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-80 листопада 2024 р.), також написано статтю до наукового фахового журналу категорії «Б» Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Теоретичні підходи до розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту

Послуги у сфері фізичної культури і спорту є важливим елементом соціально-економічного розвитку сучасного суспільства. Вони спрямовані на задоволення потреб людей у підтримці здоров'я, фізичному розвитку, збереженні та відновленні працездатності, організації дозвілля та розваг. Такі послуги мають значення не тільки для окремих індивідів, а й для суспільства в цілому, оскільки сприяють формуванню здорового способу життя та зниженню рівня захворюваності.

Послуги у сфері фізичної культури і спорту можна визначити як вид соціально-економічної діяльності, що полягає у наданні умов для фізичної активності та спортивних занять з метою задоволення потреб у здоров'ї, відпочинку, розвитку фізичних і спортивних навичок, а також соціальної взаємодії [7, с. 132].

На нашу думку, поняття послуг у сфері фізичної культури і спорту включає в себе широкий спектр заходів і програм, які спрямовані на організацію занять фізичними вправами, розвиток спортивних навичок, проведення спортивних заходів, а також на відновлення фізичного стану після травм або хвороб. У сучасному світі зростає попит на послуги, пов'язані зі здоровим способом життя, активним відпочинком і фізичною активністю, що підвищує актуальність розвитку цього ринку.

Класифікація послуг у сфері фізичної культури і спорту залежить від мети, яку переслідують споживачі, від їх потреб, а також від напрямку діяльності, яку пропонують організації або підприємці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікацією послуг у сфері фізичної культури і спорту

Категорія	Характеристика	Приклади
-----------	----------------	----------

послуг		
Оздоровчі послуги	Заходи, спрямовані на зміцнення здоров'я, підтримку фізичної форми, зниження ризику захворювань.	Фітнес, йога, аеробіка, плавання, програми реабілітації.
Навчально-тренувальні послуги	Розвиток фізичних та спортивних навичок. Програми для початківців і професіоналів, індивідуальні та групові тренування.	Тренувальні програми, спортивні секції в школах і університетах.
Спортивно-розважальні послуги	Організація дозвілля та розваг.	Спортивні змагання, турніри, шоу-програми, фестивалі фізичної культури, спортивні табори.
Спортивно-реабілітаційні послуги	Відновлення після травм або хвороб, спеціальні програми для осіб з обмеженими можливостями.	Реабілітаційні програми, послуги для відновлення працездатності після інтенсивних тренувань або змагань.
Послуги спортивного туризму	Організація поїздок для участі у спортивних заходах або активного відпочинку.	Лижні курорти, походи, велосипедні тури, активні види відпочинку.
Консалтингові та методичні послуги	Консультації з питань організації тренувань, підготовки спортсменів, підбору обладнання, спортивної дієтології, розробка програм тренувань.	Консалтинг з підготовки спортсменів, рекомендації щодо спортивного обладнання та дієтології, розробка тренувальних планів.

Джерело: складено автором.

Серед основних характеристик послуг можна виділити:

- нематеріальний характер – спортивні послуги важко виміряти матеріальними одиницями, оскільки вони надають переважно нематеріальні вигоди, такі як фізичний розвиток, оздоровлення чи задоволення від участі в спортивних заходах;

- високий рівень індивідуалізації – задоволення потреб клієнтів у спортивних послугах часто вимагає персоналізації під конкретні потреби і цілі клієнта;

- невіддільність від споживання – послуги у сфері спорту надаються і споживаються одночасно (наприклад, тренування або участь у спортивних змаганнях);

- залежність від кваліфікації персоналу – якість послуг у сфері фізичної культури і спорту безпосередньо залежить від рівня професіоналізму тренерів, інструкторів та іншого персоналу.

Необхідно відзначити, що важливість кожної з цих категорій визначається потребами окремих груп споживачів: від тих, хто шукає оздоровлення і підтримку фізичної форми, до професійних спортсменів, які прагнуть досягати високих результатів. Кожен з цих сегментів вимагає окремого підходу в організації та розвитку послуг, що, у свою чергу, впливає на економічний механізм їх надання та управління.

Сучасний ринок спортивних демонструє динамічне зростання і значні зміни, викликані як зростанням попиту на здоровий спосіб життя, так і впровадженням новітніх технологій у сферу фізичної культури та спорту. Ці зміни пов'язані з глобальними трендами, що відображають сучасні соціально-економічні виклики та можливості, серед яких можна виділити цифровізацію, персоналізацію, інклюзію, інтеграцію спортивних послуг з іншими галузями та зростання значення масових видів спорту.

Виділимо основні тенденції на ринку спортивних послуг:

- цифровізація та впровадження нових технологій. Сучасні спортивні послуги активно інтегрують цифрові технології, що дозволяє поліпшувати якість сервісу та розширювати спектр послуг. Це включає онлайн-тренування, фітнес-додатки, використання носимих пристроїв для моніторингу здоров'я (фітнес-трекери, розумні годинники), віртуальні платформи для занять спортом, штучний інтелект для створення індивідуальних тренувальних програм та технології доповненої і віртуальної реальності для занять спортом вдома. Зокрема, пандемія COVID-19 значно прискорила розвиток і популяризацію онлайн-фітнесу, що стало важливою тенденцією на ринку;

- персоналізація послуг. Споживачі все частіше шукають індивідуалізовані рішення у сфері спортивних послуг. Це стосується як підбору персональних тренувальних програм, так і індивідуальних підходів до відновлення та реабілітації після фізичних навантажень. Клієнти прагнуть отримувати послуги, які відповідають їхнім унікальним потребам, фізичній формі та рівню підготовки. Відповідно, спортивні клуби, фітнес-центри та інші постачальники спортивних послуг активно пропонують персональні тренування, дієтологічні консультації, програми реабілітації та інші індивідуальні послуги;

- зростання інклюзивності та соціальної відповідальності. Ринок спортивних послуг стає все більш інклюзивним, орієнтованим на залучення різних категорій населення, зокрема людей з обмеженими фізичними можливостями, літніх людей та інших вразливих груп. Важливим елементом є розвиток програм соціальної відповідальності, спрямованих на підтримку здоров'я та фізичної активності серед малозабезпечених верств населення. Зростає увага до створення умов для інклюзивного спорту та розвитку адаптивних програм для людей з різними потребами;

- популяризація масових видів спорту та спортивних заходів. У зв'язку зі зростанням інтересу до здорового способу життя, масові види спорту та спортивні заходи набувають все більшої популярності. Це включає марафони, велопробіги, змагання з кросфіту, фітнес-фестивалі, групові тренування на відкритому повітрі, спортивні табори та інші заходи, які залучають велику кількість учасників. Такі заходи стають важливим інструментом залучення людей до спорту та зміцнення їхньої прихильності до фізичної активності;

- інтеграція спортивних послуг з іншими галузями. Спортивні послуги дедалі більше інтегруються з іншими секторами, такими як медицина, туризм, харчування та ІТ. Зокрема, співпраця з медичними

установами дозволяє створювати спеціалізовані програми з реабілітації та профілактики захворювань. Спортивний туризм стає одним із напрямків розвитку, коли організуються подорожі на спортивні змагання або до місць, де можна займатися активними видами відпочинку, такими як лижні курорти чи гірські походи;

- розвиток спортивних інфраструктур. Ще однією тенденцією є активне розширення спортивних інфраструктур, включаючи створення нових багатофункціональних спортивних центрів, стадіонів, фітнес-залів, а також інвестування у сучасне спортивне обладнання. Зростає також кількість малих приватних спортивних клубів, які пропонують більш гнучкі умови та спеціалізовані послуги, зокрема кросфіт-зали, студії йоги або танцювальні школи;

- зростання значення здорового способу життя. Сучасний ринок спортивних послуг все більше орієнтується на концепцію здорового способу життя, який включає не лише фізичну активність, але й правильне харчування, психологічне здоров'я та баланс між роботою та відпочинком. Спортивні послуги часто комбінуються з консультаціями дієтологів, психологів або фахівців із здоров'я, створюючи комплексні рішення для клієнтів.

Ринок спортивних послуг має ряд певних особливостей. Частина спортивних послуг, особливо пов'язаних з активним відпочинком на природі, має виражену сезонність. Наприклад, зимові види спорту, такі як катання на лижах, залежні від погодних умов, тоді як фітнес-центри можуть спостерігати сплеск попиту на послуги після свят чи у весняний період. Зростаючий попит на спортивні послуги призводить до зростання конкуренції між постачальниками послуг. Для утримання конкурентної переваги компанії змушені пропонувати нові, інноваційні рішення, зокрема впроваджувати новітні технології, розширювати спектр послуг,

забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу. Для успішного розвитку на ринку спортивних послуг все більшого значення набувають сучасні методи управління і маркетингу. Організації повинні застосовувати ефективні стратегії маркетингових комунікацій, будувати бренди, активно використовувати соціальні мережі та розвивати клієнтоорієнтованість. У багатьох країнах уряди заохочують розвиток фізичної культури та спорту, вкладаючи кошти у розвиток спортивної інфраструктури, організацію масових спортивних заходів, а також пропонуючи пільгові умови для спортивних організацій та клубів [35].

Отже, сучасний ринок спортивних послуг демонструє тенденції до зростання та інновацій, адаптуючись до нових потреб споживачів, технологічного розвитку та глобальних соціально-економічних змін.

Сучасний ринок спортивних послуг розвивається під впливом численних факторів, таких як підвищення інтересу до здорового способу життя, доступність інформації про важливість фізичної активності та вплив цифрових технологій. Основні споживачі таких послуг – це люди різного віку, від дітей до пенсіонерів, причому найбільший попит припадає на категорії 18-45 років. Попит на спортивні послуги зростає у зв'язку зі збільшенням уваги до таких аспектів:

- фітнес та групові тренування. Популярність групових занять фітнесом та іншими видами фізичної активності, такими як йога, аеробіка та кроссфіт;

- індивідуальні тренування. Зростання попиту на послуги персональних тренерів для досягнення конкретних цілей (схуднення, набір м'язової маси, покращення загальної фізичної форми);

- реабілітаційні послуги. Попит на відновлювальні програми після травм та захворювань, особливо серед професійних спортсменів та людей похилого віку.

В табл. 1.2 наведений аналіз попиту на спортивні послуги за категоріями споживачів.

Таблиця 1.2

Аналіз попиту на спортивні послуги за категоріями споживачів

Категорія споживачів	Популярні види послуг	Основні мотивації споживачів
Молодь (18-25 років)	Фітнес, тренажерний зал, групові тренування	Покращення зовнішнього вигляду, соціалізація
Дорослі (25-45 років)	Індивідуальні тренування, групові заняття	Підтримка здоров'я, профілактика захворювань
Літні люди (45+ років)	Реабілітаційні послуги, фізична терапія	Відновлення працездатності, боротьба з болями

Джерело: складено автором.

Інновації та цифрові технології активно впроваджуються у сфері спортивних послуг. Вони дозволяють покращити якість тренувань, підвищити рівень залученості клієнтів та зробити спорт доступнішим. Наприклад, мобільні додатки та платформи для фітнесу дозволяють користувачам відстежувати свої тренування, отримувати рекомендації та займатися з віртуальними тренерами. Аналітичні системи застосовуються для збору даних про спортивні досягнення, що допомагає як аматорам, так і професіоналам покращувати результати.

Ринок спортивних послуг змінюється під впливом як глобальних тенденцій, так і локальних особливостей різних країн. Серед найбільш значущих змін:

1. Глобалізація спорту. Спорт набуває міжнародного значення, зростає кількість міжнародних змагань, а спортивні команди й окремі спортсмени отримують глобальне визнання через цифрові платформи та медіа. Це сприяє збільшенню популярності спорту в різних країнах і росту попиту на послуги в цій сфері.

2. Цифровізація та онлайн тренування. Технологічні інновації дозволяють займатися спортом вдома, використовуючи спеціальні

програми й мобільні додатки. Зокрема, через пандемію COVID-19 популярними стали тренування через платформи Zoom або спеціалізовані спортивні програми, такі як Peloton або Zwift, які поєднують віртуальну реальність і фізичну активність.

Глобальні тенденції на ринку спортивних послуг представлені в табл.1.3

Таблиця 1.3

Глобальні тенденції в ринку спортивних послуг

Тенденція	Характеристика	Приклади технологій або практик
Глобалізація	Зростання міжнародного спорту через глобальні платформи	Поява міжнародних спортивних турнірів, онлайн-стрімінги
Цифровізація тренувань	Перехід на онлайн-тренування через мобільні платформи	Peloton, Zwift, MyFitnessPal, віртуальні спортивні зали
Інклюзивність у спорті	Підвищення уваги до спорту для осіб з інвалідністю	Паралімпійські ігри, інклюзивні спортивні програми

Джерело: складено автором.

Споживачі все частіше орієнтуються на персоналізацію (споживачі хочуть отримати індивідуальні програми тренувань, які враховують їхні особисті цілі та фізичні можливості) спортивних послуг. Персональні тренування, індивідуальні програми підготовки, а також використання фітнес-браслетів та інших технологій (wearable tech) дозволяють споживачам контролювати й оптимізувати свої спортивні заняття.

В умовах конкуренції спортивні компанії шукають нові шляхи взаємодії зі споживачами. Одним із таких шляхів стало поєднання спортивних послуг з елементами гейміфікації (табл. 1.4). Застосування елементів гри в спортивні тренування (зокрема віртуальні виклики та змагання) сприяє підвищенню мотивації клієнтів та їхнього залучення.

Таблиця 1.4.

Нові бізнес-моделі в ринку спортивних послуг

Назва моделі	Опис моделі	Приклад реалізації
--------------	-------------	--------------------

Гейміфікація	Використання ігрових елементів у спортивних програмах	Віртуальні марафони, онлайн-змагання у фітнес-додатках
Підписки на фітнес-додатки	Створення сервісів на базі підписки для тренувань вдома	Peloton, Apple Fitness+, Daily Burn
Спорт + велнес	Інтеграція спорту з програмами з управління здоров'ям	Програми, що поєднують фізичну активність і медитацію

Джерело: складено автором.

Зростає роль віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) у спортивних тренуваннях. Ці технології відкривають нові можливості для імітації спортивних ситуацій і допомагають спортсменам вдосконалювати свої навички. Зростає також популярність оздоровчого туризму, який поєднує активний відпочинок і фізичну активність. Це включає поїздки на лижні курорти, участь у міжнародних марафонах або спортивних таборах.

У вітчизняних публікаціях останніх років висвітлено основні перетворення у сфері фізичної культури та спорту під впливом нових політичних, економічних і соціальних умов. У сучасній економіці України існує два основних інструменти, що регулюють функції та розвиток фізкультури і спорту: ринок та держава.

Ринок фізичної культури та спорту на 70% складається з послуг [35]. Цей ринок відрізняється високою динамічністю та чутливістю до змін ринкових умов, оскільки послуги не підлягають транспортуванню. Особливості процесу надання таких послуг включають безпосередній контакт між постачальником і клієнтом, а в багатьох випадках також невизначеність кінцевого результату [25]. Спостерігається ціла низка обставин, що обмежують можливості організації фізкультурно-спортивних послуг на суто ринковій основі: суспільне благо, зовнішні ефекти, природні та інші види монополії. Ці причини неефективності ринкового механізму

тісно пов'язані і переплітаються між собою. Недосконалість ринкового механізму у сфері фізичної культури та спорту частково компенсується приватною благодійністю та спонсорством [19, с. 193].

Приватний ринок фізкультурно-спортивних послуг забезпечує задоволення індивідуальних потреб громадян [33] і є додатковим і ефективним конкурентом у виробництві цих послуг для державних організацій. Його важливою функцією є стимулювання ефективної роботи державного сектора на основі розширення свободи вибору споживача та конкуренції в галузі якості послуг.

Розвиток спорту вищих досягнень зумовлений суспільною потребою в підготовці висококваліфікованих спортсменів для підвищення міжнародного престижу країни. У зв'язку з цим державна підтримка відіграє важливу роль в організації та фінансуванні цього напрямку спорту. Професійний спорт функціонує здебільшого в межах комерційного сектору, і держава виконує непряму регулюючу функцію, забезпечуючи відповідну законодавчу базу.

Діяльність некомерційних організацій не орієнтована на отримання максимального прибутку і пов'язана з виконанням соціально-значущих функцій – розвиток масової мережі фізкультурно-спортивних організацій для забезпечення населення доступними послугами фізичної культури та спорту. Ця діяльність передбачає значну підтримку з боку держави.

Ефективність управління у сфері фізичної культури і спорту незалежно від сектора послуг (приватний чи державний) безпосередньо залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів фізкультурно-спортивних організацій. Керівні кадри системи фізичної культури і спорту та окремих організацій є творцями та виконавцями процесів менеджменту. «Роль керівників у процесі менеджменту являє собою багатопланове явище, що охоплює процеси, що відбуваються в організації, пов'язані з її внутрішнім

життям і з її взаємодією з навколишнім середовищем» [15, с. 253].

До специфіки сфери фізичної культури і спорту можна віднести ряд аспектів, які не мають місце в будь-яких інших сферах народного господарства країни:

- 1) наявність місії: здоров'я людей, їх фізичний та духовний розвиток;
- 2) наявність у системі фізичної культури сфер з різною цільовою спрямованістю : професійного спорту, фізичної рекреації, реабілітації та ін;
- 3) наявність специфічної інфраструктури сфери фізичної культури;
- 4) наявність специфічної матеріально-технічної бази у вигляді спортивних споруд;
- 3) використання у сфері професійного спорту норм міжнародного спортивного права;
- 4) наявність двох основних груп споживачів продукції сфери фізичної культури та спорту:
 - а) активних споживачів: спортсмени, любителі, всі категорії, що займаються фізичними вправами в різній формі;
 - б) пасивних споживачів: уболівальники, глядачі спортивно-видовищних заходів та ін.

У зв'язку з тим, що сфера фізичної культури і спорту має ряд вище зазначених особливостей, виникає необхідність спеціальної підготовки управлінців, здатних працювати в даній галузі. Розвиток підприємництва в галузі фізичної культури та спорту в нашій країні також вимагає залучення висококваліфікованих фахівців у сфері спортивного менеджменту. Необхідні професійні менеджери, організатори й підприємці, які спеціалізуються на управлінні й розвитку спортивних проєктів.

Підсумовуючи вищенаведене, можна сказати, що ці тенденції вказують на трансформацію спортивних послуг у контексті нових

споживчих запитів і технологічних рішень, що робить сферу спорту динамічною і відкритою до інновацій.

1.2. Організаційно-економічний механізм управління спортивними послугами

Організаційно-економічний механізм є системою інструментів, методів, інституцій та правил, які забезпечують функціонування певної галузі або підприємства з метою досягнення визначених економічних та соціальних результатів. У сфері спортивних послуг, цей механізм спрямований на ефективне управління процесами надання спортивних послуг, задоволення потреб споживачів у якісному сервісі [31].

Організаційно-економічний механізм управління спортивними послугами включає комплекс взаємодіючих компонентів, таких як управлінські структури, економічні інструменти (бюджетування, фінансування), інформаційні технології, маркетингові стратегії та механізми контролю. Ефективність цього механізму залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, гнучкості управління та можливостей досягнення стратегічних цілей.

Організаційно-економічний механізм управління спортивними послугами складається з кількох ключових елементів, які забезпечують його ефективне функціонування. Основні елементи механізму наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні елементи організаційно-економічного механізму управління спортивними послугами

Елемент	Характеристика
Управлінські структури	Включають державні та приватні організації, що відповідають за управління спортивними об'єктами та послугами.

Фінансові інструменти	Забезпечують фінансування спортивних заходів, розвиток інфраструктури та підтримку інновацій. Основні джерела фінансування включають державні бюджети, приватні інвестиції, спонсорські внески.
Технології управління	Включають інформаційні системи, які забезпечують ефективну організацію роботи, планування та контроль за виконанням завдань. Зокрема, це CRM-системи для управління клієнтами та програми для моніторингу тренувань.
Маркетинг та реклама	Забезпечують просування спортивних послуг, залучення нових клієнтів та підвищення лояльності наявних. Використовуються сучасні маркетингові інструменти, зокрема цифровий маркетинг.
Мотивація та стимулювання	Орієнтовані на підвищення продуктивності персоналу та створення умов для їхньої ефективної роботи, зокрема через фінансове заохочення, тренінги та кар'єрний розвиток.
Механізми контролю та моніторингу	Забезпечують дотримання стандартів якості, контроль за виконанням планів та оцінку ефективності надання послуг.

Джерело: складено автором.

Кожен з елементів організаційно-економічного механізму відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування сфери спортивних послуг. Правильна організація взаємодії між цими елементами забезпечує розвиток спортивної індустрії, покращення якості наданих послуг та задоволення потреб споживачів.

Розвиток спортивних послуг залежить від багатьох факторів, які можуть бути класифіковані на зовнішні та внутрішні. Ці фактори впливають на функціонування ринку спортивних послуг, його структуру, попит та пропозицію, а також на якість послуг, що надаються (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Основні фактори впливу на розвиток спортивних послуг

Тип фактору	Характеристика фактору
Економічні	Залежність від рівня доходів населення, обсягів державного фінансування, інвестицій. Важливими є також загальноекономічні умови, такі як рівень безробіття, інфляція, стабільність фінансових ринків.
Соціальні	Інтерес суспільства до здорового способу життя, соціальні програми підтримки спорту, зміни в демографічній структурі населення (зокрема старіння населення).
Політичні	Державна підтримка розвитку спорту, наявність національних

	та регіональних програм підтримки фізичної культури, політика оподаткування та регулювання.
Технологічні	Інновації у сфері спорту, розвиток нових методів тренувань, впровадження цифрових технологій у управління спортивними послугами. Це можуть бути мобільні додатки для фітнесу, використання штучного інтелекту для аналізу спортивних результатів тощо.
Конкурентні	Наявність інших постачальників спортивних послуг, конкуренція між спортивними клубами, фітнес-центрами, спортивними школами, а також зростання пропозиції онлайн-платформ для занять спортом.
Кліматичні	Вплив природно-кліматичних умов на сезонність спортивних заходів (зокрема зимових видів спорту), доступність інфраструктури (приклад – будівництво критих арен).

Джерело: складено автором.

Сучасні тенденції на ринку спортивних послуг вказують на посилення ролі технологій у всіх аспектах управління та надання послуг. Особливо це стосується цифрових платформ для дистанційних тренувань та моніторингу здоров'я, які стають важливим інструментом у спортивному менеджменті. Ці технології дозволяють оптимізувати організаційно-економічний механізм та підвищувати його ефективність.

Розглядаючи організаційно-економічний механізм управління спортивними послугами, варто звернути увагу на додаткові аспекти, які можуть суттєво вплинути на його ефективність. Крім вищезгаданих елементів, існують також важливі напрямки, що вимагають більш детального аналізу.

Держава відіграє важливу роль у формуванні організаційно-економічного механізму розвитку спортивних послуг. Вона визначає правове поле, встановлює правила гри для суб'єктів ринку, забезпечує доступ до публічних спортивних об'єктів, а також надає фінансову підтримку. У багатьох країнах розробляються національні стратегії розвитку спорту та фізичної культури, які включають створення сучасної

інфраструктури, популяризацію спорту серед різних вікових груп, а також стимулювання здорового способу життя [22].

Державна підтримка може проявлятися через:

- фінансування будівництва та утримання спортивних об'єктів. Це важливий напрямок, оскільки розвиток спортивної інфраструктури є основою для надання спортивних послуг. Без якісних стадіонів, спортивних залів, басейнів та інших об'єктів неможливо забезпечити належний рівень послуг;

- законодавчі ініціативи. Регулювання діяльності спортивних клубів, ліцензування тренерів, податкові пільги для компаній, які інвестують у спорт, все це є важливими аспектами державного впливу;

- програми підтримки молодих спортсменів. Багато державних програм націлені на розвиток молодих талантів, надаючи їм доступ до спортивних секцій, шкіл та інтернатів.

Інновації відіграють ключову роль у вдосконаленні організаційно-економічного механізму управління спортивними послугами. Останні роки відзначилися стрімким впровадженням нових технологій у спортивну індустрію. Цифрові інструменти не лише підвищують ефективність управління, але й значно змінюють спосіб надання спортивних послуг.

Сьогодні багато фітнес-клубів та спортивних центрів використовують мобільні додатки для бронювання тренувань, управління графіками, контролю за виконанням тренувальних програм та навіть для проведення онлайн-занять. Це дозволяє спростити процес управління та підвищити зручність для клієнтів. Також використання аналітики даних стає все більш популярним у сфері спортивних послуг. Вони дозволяють не лише відстежувати результати спортсменів, але й прогнозувати успіхи та коригувати тренувальні програми на основі великого масиву даних. Технології штучного інтелекту та віртуальні тренери все частіше

застосовуються для індивідуалізації тренувань. Такі системи аналізують фізичний стан людини і пропонують оптимальні тренування для досягнення конкретних цілей. В табл. 1.7 наведені інноваційні технології в управлінні спортивними послугами.

Таблиця 1.7

Інноваційні технології в управлінні спортивними послугами

Технологія	Особливості
Мобільні додатки	Використовуються для керування тренуваннями, запису на заняття та моніторингу фізичної активності.
Аналітика великих даних	Використовується для аналізу результатів тренувань та коригування програм для досягнення кращих результатів.
Штучний інтелект та віртуальні тренери	Допомагають автоматизувати тренувальні процеси та налаштовують індивідуальні програми на основі даних користувача.
Соціальні мережі та онлайн-платформи	Служать для популяризації спортивних послуг, залучення нових клієнтів і підтримання зв'язку з існуючими клієнтами.

Джерело: складено автором.

Незважаючи на позитивні тенденції та активний розвиток ринку спортивних послуг, існують також фактори, які можуть стримувати цей процес. До основних проблем можна віднести:

- недостатнє фінансування. Для розвитку спортивної інфраструктури та впровадження новітніх технологій потрібні значні інвестиції, яких часто не вистачає. Це обмежує можливості для будівництва нових об'єктів та впровадження сучасних рішень.

- відсутність кваліфікованих кадрів. Незважаючи на зростання попиту на спортивні послуги, кваліфікованих спеціалістів у багатьох сегментах бракує, особливо це стосується тренерів та менеджерів, які вміють працювати з новими технологіями.

- нерівномірність розвитку ринку. Розвиток спортивних послуг часто концентрується у великих містах, тоді як у менших населених пунктах можливості для занять спортом обмежені.

Отже, ефективне управління спортивними послугами вимагає врахування різноманітних економічних, соціальних, технологічних та політичних факторів. Вдосконалення організаційно-економічного механізму, впровадження новітніх технологій та підтримка з боку держави є ключовими умовами для забезпечення сталого розвитку спортивних послуг.

1.3. Цифрові технології як фактор розвитку сфери фізичної культури і спорту

Цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку сучасної сфери фізичної культури і спорту. Вони не тільки змінюють способи організації тренувального процесу, але й створюють нові можливості для управління, моніторингу результатів і підвищення ефективності спортивних послуг. Завдяки цифровим інструментам підвищується доступність спорту, вдосконалюється комунікація між спортсменами та тренерами, а також формується нова інфраструктура для спортивних заходів [9, с. 48].

Цифрові технології в спортивній індустрії включають широкий спектр інструментів і програмних рішень, які використовуються для підвищення ефективності тренувань, управління спортивними об'єктами, моніторингу фізичних показників спортсменів, а також проведення спортивних подій. Цифрові технології охоплюють такі напрямки, як:

- цифрова аналітика. Використання алгоритмів обробки даних для аналізу фізичних показників спортсменів, оцінки їхньої ефективності та оптимізації тренувальних програм;

- онлайн-платформи та мобільні додатки. Системи для організації тренувань, реєстрації на спортивні заходи, а також платформи для онлайн-

тренувань, що дозволяють користувачам тренуватися в режимі реального часу;

- віртуальна та доповнена реальність. Технології, які використовуються для проведення віртуальних тренувань або симуляційних змагань, а також для створення інтерактивного тренувального досвіду;

- Wearable-технології. Різні гаджети, такі як фітнес-браслети та смарт-годинники, що дозволяють спортсменам та тренерам відстежувати фізичну активність, пульс, споживання калорій і якість сну.

Приклади успішної цифровізації включають застосування таких інновацій як: Peloton – інтеграція тренувань з онлайн-трансляціями та соціальними функціями; Zwift – цифрова платформа для велотренувань, яка дозволяє користувачам змагатися один з одним у віртуальних гонках.

Цифрові технології кардинально змінюють підхід до організації спортивних послуг, роблячи їх доступнішими та ефективнішими. Цифрові інструменти спрощують управління тренуваннями, моніторинг фізичної форми, а також підвищують взаємодію між тренерами і клієнтами. Сучасні технології дозволяють використовувати персоналізовані підходи до тренувань і поліпшують загальну якість спортивних послуг.

Мобільні додатки стали основним інструментом для підтримки фізичної форми. Вони допомагають користувачам планувати і проводити тренування, слідкувати за своїм прогресом та отримувати індивідуальні рекомендації. Серед популярних додатків можна виділити Nike Training Club, MyFitnessPal, Strava, які дозволяють: скласти індивідуальні плани тренувань; відстежувати бігові маршрути та кількість кроків; проводити аналітику виконаних тренувань (табл. 1.8). Мобільні додатки також пропонують функції взаємодії з іншими користувачами через створення онлайн-спільнот, обмін досвідом та результатами.

Мобільні додатки для спорту

Назва додатку	Основні функції	Особливості
Nike Training Club	Тренування на вибір, відстеження прогресу	Безкоштовний доступ до тренувальних програм
MyFitnessPal	Моніторинг харчування та фізичної активності	Розрахунок калорій, інтеграція з іншими додатками
Strava	Відстеження бігових і велосипедних маршрутів	Соціальні функції, змагання з іншими користувачами

Джерело: складено автором.

Аналітичні системи і пристрої (наприклад, фітнес-браслети, смарт-годинники) допомагають у зборі даних про фізичну активність і стан здоров'я користувачів. Ці дані використовуються для індивідуалізації тренувань і вдосконалення програми занять. Наприклад: Fitbit або Apple Watch дозволяють моніторити кількість кроків, серцевий ритм, спалені калорії. Використання таких пристроїв сприяє підвищенню мотивації завдяки встановленню індивідуальних цілей та контролю за їх досягненням. Розвиток віртуальних тренувань став особливо актуальним в умовах пандемії COVID-19, коли багато спортивних центрів були змушені перейти на онлайн-формати. Віртуальні тренування дозволяють проводити заняття незалежно від місця перебування клієнта, використовуючи цифрові платформи на зразок Zoom, YouTube або спеціалізовані програми, такі як Peloton.

Одним з успішних прикладів цифровізації є розвиток таких компаній як Peloton, яка поєднала онлайн-заняття з велотренажерами та інтерактивними елементами, що дозволяє учасникам тренувань змагатися один з одним в реальному часі. Це не лише стимулює фізичну активність, але й створює віртуальні спільноти. Ще один приклад – розвиток спортивної платформи Strava, яка використовує соціальні мережі та гейміфікацію для створення спортивної спільноти бігунів і велосипедистів.

Користувачі можуть ділитися результатами, встановлювати рекорди, брати участь у викликах та отримувати досягнення [12, с. 55].

Таким чином, цифрові технології трансформують сферу фізичної культури і спорту, роблячи її більш доступною, інтерактивною та персоналізованою для користувачів різного рівня підготовки. Цифровізація істотно впливає на організацію спортивних послуг, дозволяючи покращити взаємодію між спортсменами, тренерами та управлінцями. Завдяки впровадженню цифрових технологій з'являються нові формати надання спортивних послуг, автоматизуються багато процесів, що знижує витрати та підвищує ефективність.

Цифрові платформи дозволяють спростити управління спортивними об'єктами та заходами. Вони забезпечують автоматизацію процесів бронювання тренувань, управління розкладом, реєстрації на події, що значно полегшує роботу спортивних установ та знижує адміністративні витрати. Цифрові технології також розширюють можливості для дистанційних занять спортом, що особливо важливо в умовах обмежень, таких як пандемія COVID-19. Мобільні додатки та онлайн-платформи надають користувачам доступ до тренувальних програм незалежно від місця їх перебування. Це значно підвищує доступність спортивних послуг.

Завдяки пристроям, що відстежують фізичну активність, стан здоров'я і навіть рівень стресу, тренери можуть створювати персоналізовані тренувальні програми для кожного спортсмена. Використання великих даних та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє точно аналізувати фізичний стан спортсмена і рекомендувати оптимальні стратегії тренувань.

Цифрові технології допомагають спортивним організаціям залучати нових клієнтів через соціальні мережі, онлайн-платформи та інтернет-маркетинг. Завдяки цим технологіям спортивні клуби та тренери можуть

досягти ширшої аудиторії, пропонуючи свої послуги не тільки в межах своєї локації, але й у глобальному масштабі.

Завдяки цифровим технологіям спортивні клуби та організації переходять на нові бізнес-моделі. Наприклад, замість традиційної підписки на відвідування залу, клієнти можуть отримувати доступ до онлайн-тренувань або цифрових послуг на основі підписки. Це відкриває нові можливості для монетизації послуг та розширення бізнесу. В табл. 1.9 наведено порівняння традиційної та цифрової організації спортивних послуг.

Таблиця 1.9

Порівняння традиційної та цифрової організації спортивних послуг

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Управління тренуваннями	Через тренера, особисто	Онлайн-додатки, віртуальні тренери
Доступ до послуг	Обмежений локацією та часом	Цілодобовий доступ через мобільні додатки
Моніторинг результатів	Обмежений особистими зустрічами	Автоматизований моніторинг через носимі пристрої, аналітичні системи
Організація подій	Особиста реєстрація, фізичний контроль	Онлайн-реєстрація, автоматизація процесів, дистанційне управління подіями
Взаємодія з клієнтами	Особиста або телефонна	Цифрова, через соціальні мережі, додатки, платформи зворотного зв'язку

Джерело: складено автором.

Таким чином, цифрові технології стали важливим інструментом розвитку сфери фізичної культури і спорту. Вони не лише підвищують ефективність організації спортивних послуг, але й сприяють доступності спорту для широких мас населення, підвищують персоналізацію тренувань, а також змінюють саму інфраструктуру індустрії. Впровадження цих технологій допомагає зробити спорт доступнішим, ефективнішим і комфортнішим для користувачів, одночасно покращуючи управління та економічну ефективність спортивних організацій.

РОЗДІЛ 2
РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ
НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Структура організаційно-економічного механізму розвитку спортивних послуг

Організаційно-економічний механізм розвитку спортивних послуг можна визначити як систему, яка об'єднує економічні, управлінські та

технологічні інструменти для ефективного розвитку сфери фізичної культури і спорту. Пропонуємо, елементи цього механізму розділити на кілька основних блоків:

1. Організаційні структури:

- спортивні організації та клуби: ці структури відповідають за організацію тренувальних процесів, управління ресурсами та розвиток інфраструктури. Вони включають як державні, так і приватні організації, що надають різні види спортивних послуг;

- державні органи: Міністерства та інші регулюючі органи формують нормативно-правову базу, забезпечують контроль якості та підтримку спортивної інфраструктури;

- міжнародні спортивні федерації та асоціації: ці організації відіграють важливу роль у розвитку спорту на міжнародному рівні, підтримуючи стандарти і взаємодію між країнами.

2. Економічні важелі:

- фінансове стимулювання: включає державні субсидії, гранти та інвестиції приватного сектора, які спрямовані на підтримку спортивної інфраструктури, розвиток інновацій та впровадження цифрових рішень;

- механізми партнерства між державою та бізнесом (PPP): вони сприяють залученню приватного капіталу до розвитку спортивних проєктів, зокрема, шляхом цифровізації;

- моделі ціноутворення та тарифи: спортивні організації повинні враховувати економічні особливості регіонів та рівень доходів населення при встановленні тарифів на послуги.

3. Механізми управління:

- цифрові системи управління: впровадження CRM-систем, автоматизація управлінських процесів та використання штучного інтелекту для прийняття рішень;

- стратегічне планування: розробка довгострокових програм розвитку спорту, враховуючи перспективи цифровізації та зміну споживчих переваг.

Організаційно-економічний механізм розвитку спортивних послуг включає сукупність інструментів і методів управління, які забезпечують ефективне функціонування спортивних організацій та підвищення якості послуг (рис. 2.1). Важливими компонентами цього механізму є організаційні структури, економічні важелі та управлінські механізми, які формують основу для розвитку спортивних послуг.

Організаційні структури, що залучені до управління спортивними послугами, складаються як із державних, так і приватних організацій. Вони забезпечують розвиток інфраструктури, управління персоналом та стратегічний розвиток спортивної діяльності. Важливою складовою є партнерство між державою і приватним сектором, яке сприяє інвестиціям у спортивну інфраструктуру і впровадженню цифрових рішень.

Економічні важелі включають різні інструменти, що стимулюють розвиток спортивних послуг. Основними елементами є державне фінансування, приватні інвестиції, а також система ціноутворення, яка враховує соціально-економічні аспекти. У рамках публічно-приватного партнерства зростає інтерес до інноваційних проєктів у сфері цифрових технологій, що позитивно впливає на якість послуг та їх доступність.



Рис. 2.1 Елементи організаційно-економічного механізму спортивних послуг

Джерело: власні дослідження.

До управлінських механізмів належать інструменти, що забезпечують ефективне керування спортивними послугами, зокрема впровадження цифрових рішень (табл. 2.1). Використання CRM-систем, мобільних додатків і аналітичних платформ дозволяє автоматизувати більшість процесів, таких як бронювання, планування тренувань, взаємодія з клієнтами та аналіз результатів. Це підвищує ефективність управління та якість обслуговування.

Таким чином, організаційно-економічний механізм розвитку спортивних послуг повинен ґрунтуватися на комплексному підході, що включає взаємодію різних структур, інструментів і технологій. Використання сучасних управлінських та економічних важелів дозволяє забезпечити стійкий розвиток цієї галузі в умовах зростаючої цифровізації.

Таблиця 2.1

Управлінські механізми у сфері спортивних послуг

Вид важеля	Приклад
Державне фінансування	Гранти на розвиток спортивної інфраструктури та інновацій.
Приватні інвестиції	Інвестування у спортивні центри та цифрові платформи.
Ціноутворення	Знижки та субсидії для молоді, соціально-вразливих категорій.

Джерело: складено автором.

Організаційно-економічний механізм розвитку спортивних послуг значно модернізується завдяки цифровим технологіям, які забезпечують більшу гнучкість у роботі організацій, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Впровадження аналітичних систем, мобільних додатків та платформ для тренувань сприяє розвитку індустрії спорту, роблячи її більш доступною та ефективною.

2.2. Модель впровадження цифрових технологій у процес надання спортивних послуг

Модель впровадження цифрових технологій у процес надання спортивних послуг є важливим аспектом розвитку сучасної спортивної індустрії. Ця модель передбачає використання різноманітних технологій для поліпшення процесів, послуг та взаємодії з клієнтами. Важливо розглядати її з теоретичної точки зору, що дозволить зрозуміти, як впровадження цифрових технологій змінює спортивну екосистему. Інтеграція цифрових рішень у сферу спортивних послуг є ключовим фактором підвищення їх ефективності. Впровадження цифрових технологій включає кілька важливих елементів:

- мобільні додатки для клієнтів: мобільні платформи дозволяють користувачам обирати спортивні послуги, планувати тренування, моніторити фізичні показники та отримувати рекомендації від тренерів. Прикладом є мобільні додатки таких компаній, як Nike Training Club та MyFitnessPal.

- аналітичні системи для тренерів: системи моніторингу фізичних показників та прогресу клієнтів, які дозволяють тренерам коригувати програми тренувань у режимі реального часу.

- CRM-системи для управління клієнтськими базами: ці платформи допомагають спортивним організаціям оптимізувати процеси обслуговування клієнтів, автоматизувати бронювання, керувати платежами та персональними пропозиціями для клієнтів.

Існує ряд цифрових платформ та систем для оптимізації управління, як-то:

- онлайн платформи для віртуальних тренувань: у період пандемії COVID-19 популярність віртуальних тренувань зросла. Ці платформи дозволяють організувати тренування в режимі реального часу через відеоконференції, що забезпечує доступ до спортивних послуг без фізичної присутності в залі;

- аналітичні системи та штучний інтелект: інструменти для збору та аналізу даних щодо фізичної активності, стану здоров'я спортсменів, які допомагають оптимізувати тренувальні процеси і запобігати травмам.

Цифровізація у сфері спортивних послуг сприяє підвищенню ефективності управління, поліпшенню якості обслуговування та збільшенню охоплення аудиторії. Важливим етапом впровадження цифрових технологій є розробка моделей, які інтегрують цифрові рішення в щоденні процеси спортивних організацій. Ця інтеграція включає автоматизацію управлінських рішень, цифрову взаємодію з клієнтами, застосування аналітичних систем для контролю результатів та оптимізації ресурсів.

Впровадження цифрових технологій в спорт є частиною широкого поняття «інновації», яке охоплює нові або вдосконалені продукти, послуги, процеси, організації чи моделі. В контексті спорту це може включати

впровадження нових видів обладнання, програмного забезпечення для управління тренуваннями, а також нові методи аналізу даних, що використовуються для покращення результатів спортсменів [5, с. 180].

Модель впровадження цифрових технологій може бути представлена у вигляді таких основних компонентів:

- структурні елементи: включають організаційні структури, які відповідають за реалізацію цифрових рішень у спортивних установах. Це можуть бути відділи ІТ, команди з управління проектами, та служби підтримки;

- технологічні інструменти: програмне забезпечення для управління даними (CRM-системи, аналітичні платформи) та апаратне забезпечення (фітнес-трекери, розумні годинники), яке забезпечує збір та аналіз інформації про користувачів;

- процеси взаємодії: способи, якими користувачі взаємодіють із платформами та системами, включаючи UX/UI-дизайн, процеси навчання та підтримки клієнтів (Pesk et al., 2020).

Інтеграція цифрових рішень вимагає ретельного планування та підходу, що включає кілька етапів:

- оцінка потреб: виявлення потреб клієнтів та визначення цілей цифровізації;

- вибір технологій: підбір відповідних технологічних рішень, що відповідають поставленим цілям;

- тестування та впровадження: проведення пілотних проектів, щоб оцінити ефективність нових рішень;

- моніторинг та оцінка: постійний моніторинг результатів та вдосконалення процесів на основі отриманих даних (García et al., 2021).

Цифрові платформи, такі як MyFitnessPal та Strava, дозволяють користувачам відстежувати свої тренування, взаємодіяти з іншими

спортсменами та отримувати рекомендації. Ці платформи включають аналітичні інструменти, які допомагають спортсменам визначати свої сильні та слабкі сторони. Модель впровадження цифрових технологій у процес надання спортивних послуг є важливим фактором, що сприяє розвитку спортивної індустрії. Завдяки інтеграції новітніх технологій, спортивні організації можуть не тільки покращувати якість своїх послуг, але й створювати нові можливості для залучення клієнтів та підвищення їхньої задоволеності.

Інтеграція цифрових технологій відбувається на різних рівнях діяльності спортивної організації. Це включає автоматизацію процесів обліку клієнтів, управління тренувальними планами, а також забезпечення онлайн-доступу до тренувальних програм і віртуальних тренувань. Також важливим аспектом є створення цифрових систем для моніторингу та контролю спортивних досягнень і фізичного стану клієнтів, що дозволяє персоналізувати послуги відповідно до індивідуальних потреб.

У світі багато спортивних організацій активно впроваджують цифрові рішення, що дозволяє оптимізувати процеси та покращити якість обслуговування клієнтів. Наприклад, англійський футбольний клуб «Манчестер Сіті» активно використовує мобільні додатки для залучення фанатів і підвищення лояльності до клубу. Інший приклад – компанія Peloton, яка пропонує віртуальні тренування та фітнес-платформи, що інтегрують тренування з аналітичними показниками.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у спортивні послуги створює нові можливості для оптимізації управління та надання послуг, збільшуючи ефективність і якість сервісу.

2.3. Економічна ефективність впровадження цифрових технологій у спорті

Оцінка економічних вигід від впровадження цифрових технологій полягає на нашу думку у наступних аспектах:

1. Зниження операційних витрат:

- Автоматизація управлінських процесів та зменшення витрат на обслуговування клієнтів.

- Підвищення ефективності використання інфраструктури через аналітичні системи моніторингу.

2. Збільшення доходів через цифрові канали:

- Онлайн-продажі та бронювання послуг через мобільні додатки та веб-платформи.

- Пропозиція персоналізованих послуг через цифрові канали збільшує лояльність клієнтів і стимулює додаткові покупки.

3. Прогнозування розвитку спортивних послуг у контексті цифровізації:

- Розширення ринку спортивних послуг завдяки доступу до нових клієнтів через онлайн-тренування та віртуальні платформи.

- Збільшення конкурентоспроможності спортивних організацій, які активно використовують цифрові рішення. Це дозволяє залучати інвесторів, партнерів та клієнтів, що надає економічні переваги у довгостроковій перспективі.

Таким чином, цифрові технології не тільки забезпечують нові можливості для розвитку спортивних послуг, але й дозволяють оптимізувати управління, підвищувати якість послуг та сприяти економічній стабільності спортивних організацій у довгостроковій перспективі.

Впровадження цифрових технологій у сфері фізичної культури і спорту не лише підвищує якість наданих послуг, але й має значний

економічний вплив. Використання цифрових технологій у спортивній індустрії дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність управління, а також залучити нових клієнтів. Основні економічні вигоди можна умовно поділити на кілька категорій:

- зниження витрат на управління. Автоматизація процесів обліку, бронювання та управління клієнтами дозволяє скоротити витрати на адміністративні послуги.

- збільшення доходів. Впровадження онлайн-платформ для продажу абонементів і тренувань дозволяє охопити ширшу аудиторію та збільшити прибутки.

- покращення якості послуг. Цифрові інструменти дозволяють більш точно аналізувати потреби клієнтів, що підвищує їх задоволеність і лояльність.

Цифровізація спортивної індустрії, враховуючи сучасні тенденції, має великий потенціал для розвитку. Прогнози свідчать, що зростання використання цифрових технологій призведе до нових можливостей, які змінять характер ринку спортивних послуг:

- тенденція до онлайн-сервісів. З огляду на глобальні зміни у способах взаємодії з клієнтами, можна очікувати зростання попиту на онлайн-тренування та віртуальні події;

- інтеграція з новими технологіями. Запровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, створює нові можливості для вдосконалення управлінських рішень та персоналізації послуг;

- розширення ринків. З використанням цифрових платформ спортивні організації можуть виходити на нові ринки, залучаючи клієнтів з різних регіонів та країн.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у спортивні послуги може суттєво підвищити їх економічну ефективність, покращити якість обслуговування та сприяти розвитку нових ринкових можливостей.

2.4 Аналіз управлінської діяльності різних категорій працівників у сфері фізичної культури та спорту

Необхідно звернути увагу на питання, пов'язані з управлінськими кадрами у сфері спортивних послуг, особливо на відмінності у стилях управління жінок та чоловіків. Чоловіки - управлінці:

1* живуть у стані постійного змагання, змагальності з конкурентами та колегами, прагнуть продемонструвати свою перевагу над іншими;

2* керують справою шляхом прямих контактів;

3* орієнтовані на результат;

4* люблять приймати одноосібні рішення;

5* активно використовують критику;

6* намагаються уникати емоцій в управлінській практиці.

Жінки - управлінці:

- йдуть до мети не так прямолінійно як чоловіки;

- враховують думку співробітників та клієнтів;

1* у конфліктній ситуації виступають із позицій власних поглядів та інтересів, іноді навіть проти виробничих інтересів;

2* допускають власні та чужі емоції.

Незважаючи на відмінності в стилі управління жінок і чоловіків, вони можуть дійти абсолютно однакових результатів. Тому необхідно ширше використовувати потенціал жінок, даючи їм можливість виявити свої сильні сторони, надавати жінкам рівні з чоловіками можливості та повноваження в управлінні [8].

Культура управління складалася тисячоліттями і орієнтувалася головним чином на чоловіків. Проте останніми роками кількість жінок-управлінців швидко зростає. Аналіз ділової кар'єри жінок-менеджерів 500 найбільших компаній обробної промисловості та 500 компаній сервісу в США показав, що 83% жінок керівників у цих компаніях займали пости віце-президентів і вище [18]. Успіх жінок-керівників багато в чому зумовлений їхньою інтуїтивною чуйністю у складних ситуаціях. Активне включення жінок-керівників у суспільне виробництво – відомий феномен розвитку менеджменту в XXI столітті.

У нашій роботі ми намагалися врахувати зростаючу роль жінок у системі управління та проаналізувати особливості у стилях управління, характерні для чоловіків та жінок керівної ланки. Для більш точного визначення соціального портрета спортивного менеджера ми провели опитування фахівців, які працюють у сфері фізичної культури та спорту. Усього було опитано 136 осіб. Основну категорію (67,6 %) склали керівники організацій різних державних структур (директори спортивних та фізкультурно-оздоровчих центрів, заступники директорів, голови спортивних федерацій, адміністратори спортивних клубів, завучі спортивних шкіл, старші тренери спортивних шкіл, вчителі фізичної культури).

В ході аналізу отриманих результатів звернули увагу на те, що думка керівників – чоловіків істотно відрізняється від думки керівників – жінок. У зв'язку з цим отримані дані були нами розглянуті з урахуванням статевої приналежності керівників, що дозволило виявити відмінність у поглядах з питань, що цікавлять нас, у керівників – чоловіків і у керівників – жінок.

Виявилось, що керівники державних організацій сприймають спортивного менеджера як керівника, організатора спортивних заходів, людину, яка забезпечує стабільність організації. Серед професійних якостей керівниками-чоловіками були виділені організаторські здібності,

компетентність, діловитість, принциповість, цілеспрямованість, творчість.

Керівники-жінки вважають найбільш важливими наявність організаторських здібностей, компетентність, вимогливість до себе та підлеглих, принциповість і комунікабельність.

Серед особистісних якостей керівниками-чоловіками відзначені чесність, доброчесність, дисциплінованість, а керівники-жінки виділяли, крім названих якостей, справедливість, чуйність, зовнішню привабливість, загальну культуру, самокритичність.

Як складнощі в роботі спортивного менеджера відзначається у керівників-чоловіків брак інформації (43,5%), недостатнє фінансування (10,1%), незнання (38,6%) нормативно-правових документів. Керівники-жінки також виділяють нестачу інформації (41,7%), незнання нормативно-правових документів (39,6%), недолік (37,5%) економічних знань. Як складнощі в роботі спортивного менеджера відзначається нестабільність економіки країни і відсутність необхідної законодавчої бази.

Спортивні керівники відзначили також брак знань з педагогіки та психології, основ економічних та юридичних знань, фінансової діяльності. За цими показниками нами не виявлено суттєвих відмінностей у респондентів різної статі. На думку керівників державних структур, найважливіші критерії діяльності спортивного менеджера - рівень проведення спортивних заходів та змагань, фінансова оснащеність команд, підсумки виступу спортсменів та команд.

Нами проводилося анкетування 44 менеджерів комерційних спортивних організацій (менеджери спортивних клубів, менеджери оздоровчих центрів, менеджери торгових організацій з продажу спортивних товарів, рис.2.2). Група респондентів сприймає спортивного менеджера як керуючого спортивним бізнесом, що має широке коло контактів, відповідає за рентабельність підприємства, розробку спортивно-економічних проектів, відповідає за процвітання організації. Цей контингент респондентів

виділив такі основні якості: здатність орієнтуватися в ситуації; здатність йти на ризик; вміння працювати з наявними ресурсами; мобільність; комунікативність.

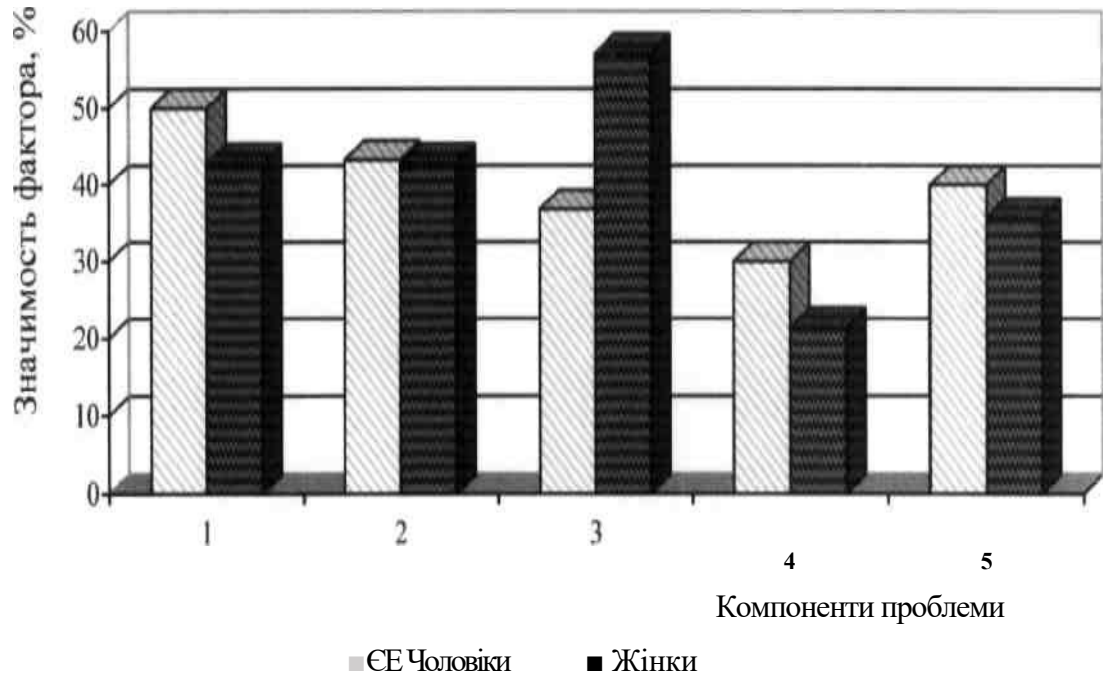


Рис. 2.2 Проблеми у роботі менеджерів комерційних спортивних організацій.

Умовні позначення:

1 – бюрократизм; 2 - відсутність системи у роботі організацій; 3 - нестабільність економічної та правової системи держави; 4 - нестача клієнтів; 5 - відсутність державних гарантій у роботі.

Джерело: складено автором.

Як складнощі в роботі спортивного менеджера ці респонденти відзначили: бюрократизм, відсутність системи в роботі організацій, нестабільність економічної та правової систем держави, брак клієнтів, відсутність державних гарантій у роботі. Чоловіки-менеджери виділяють бюрократизм (50,0 %) та відсутність системи в роботі організації (43,3 %), а жінки-менеджери нестабільність економічної та правової систем (57,1 %), бюрократизм (42,9 %), відсутність системи у роботі (42,9 %). Як показники

успішності роботи спортивного менеджера респонденти «менеджери» відзначили такі: прибуток підприємства, конкурентоспроможність організації, дохід співробітників, підприємства, динаміка розвитку підприємства.

Таким чином, відповіді керівників державних структур та групи практикуючих менеджерів суттєво відрізняються: перша група респондентів сприймає спортивного менеджера, виділяючи його педагогічні та соціальні аспекти особистості та діяльності; друга група сприймає спортивного менеджера через економічні, організаційні та психологічні показники. Обидві групи респондентів наголошують на важливості спеціальної підготовки спортивного менеджера у вузі фізичної культури та спорту. Соціальне опитування керівників державних структур виявило, що лише небагато (15,4%) чоловіків-керівників і жінок (17,1 %) використовують у своїй діяльності автократичний режим, який фахівці визначають як тактику односторонньо-управлінських впливів суб'єкта управління на поведінку об'єкта. Кожен четвертий (26,2%) спортивний керівник-чоловік і кожна третя (32,4) керівник-жінка, на їхню думку, мають демократичний стиль управління з відносною самостійністю підлеглих. Цей стиль має суб'єктивну основу, індивідуальний, відбиває властивості та характерні риси особистості керівника. Ліберальний стиль керівництва не характерний для жодного обстежуваного спортивного керівника. Цей стиль визначається повною передачею повноважень своїм підлеглим .

Більшості управлінцям чоловікам (58,4 %) та керівникам жінкам (49,5 %) властивий змішаний стиль управління. Керівники комерційних структур вважають, що в них переважає демократичний стиль управління (чоловіки -74,5%, жінки - 71,6%) та в окремих управлінців (чоловіки - 25,5%, жінки - 28,4%) зустрічається змішаний тип керування. Авторитарний та ліберальний стилі управління не характерні для даного контингенту

обстежуваних керівників.

Результати нашого обстеження показують, що точка зору спортивних керівників не завжди збігається з думкою колективу. Вибіркове опитування підлеглих показало, що майже половина (чоловіки - 46,2%, жінки-41,5%) спортивних керівників державних структур схили до директивного стилю керівництва, а 53,8% чоловіків та 58,5% жінок використовують у своїй роботі демократичний стиль керівництва.

Співробітники комерційних структур також вказували, що їх окремі керівники (чоловіки – 21,7%, жінки – 17,8%) авторитарно керують організацією, а багато хто (чоловіки - 78,3%, жінки - 82,2%) використовують демократичний стиль спілкування. Найбільш прогресивним методом управління трудовим колективом спортивні керівники державних структур вважають метод стимулювання (чоловіки – 64,6%, жінки – 71,7%). Керівники-чоловіки також виділяють організаційно-адміністративний метод (53,3%), а керівники-жінки у зв'язку з цим характеризують економічний метод (56,5%).

Таким чином, незважаючи на певні подібності у значущості методів управління трудовим колективом різним контингентом спортивних керівників, є і суттєві відмінності. Узагальнюючи наведений у табл. 2.2 матеріал, звернімося до «принципів створення ефективної організації».

Таблиця 2.2

Принципи ефективного управління організацією на думку різного контингенту спортивних керівників

№ п/п	Принципи управління	Контингент керівників			
		Державні структури		Комерційні структури	
		Стать			
		Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Важливість принципу					
1.	Єдність управління	+	+	+++	+

2.	Передача повноважень	+	++	+	++
3.	Єдність підпорядкування	++	++	++	+
4.	Відповідність рівня відповідальності та	++	++	++	+
5.	Лімітування кількості підлеглих осіб	+	+	+	+
6.	Визначеність системи зв'язку	+	++	+	+
7.	Визначеність виражених завдань	+	++	++	+
8.	Вибірковість інформації	+	+	++	++
9.	Обов'язок та контроль виконання	++	++	++	++
10.	Планування господарської діяльності	++	+++	++	+++
11.	Доступність органів управління	+	+	+	+
12.	Гнучкість організаційної структури підприємства	++	++	+++	+++

Умовні позначення: ступінь важливості принципу визначається кількістю «+»

Джерело: власні дослідження.

У керівників спортивних комерційних організацій гнучкість організаційної структури підприємства, єдність управління та планування господарської діяльності головним чином визначають успіхи підприємницької діяльності у спорті. Певні відмінності пріоритетності принципів створення гарної організації роботи виявлено у керівників державних організацій, у керівників різної статі.

Для прийняття управлінських рішень більшість спортивних керівників державних структур (чоловіки-53,8%, жінки- 65,2%) керується нормативно-правовою документацією, близько половини респондентів (чоловіки – 44,6%, жінки – 47,8% - економічним становищем). Керівники-чоловіки вважають за краще приймати рішення за власною ініціативою, а керівники-жінки частіше приймають управлінські рішення на вимогу колективу.

Керівники комерційних структур широко використовують нормативно-правову документацію, частіше ризикують при вирішенні

економічних проектів, мало покладаються на допомогу товаришів по службі. Свої організаційно-педагогічні здібності на «відмінно» оцінили лише 15,4% керівників-чоловіків та 10,9% керівників-жінок, які працюють у державних структурах. Відповідно 56,9 та 37,0% респондентів дали собі хорошу оцінку. 27,7% керівників-чоловіків та 52,1% керівників-жінок оцінили свої організаційно-педагогічні здібності на «задовільно». Жоден керівник не виставив собі незадовільну оцінку. Більшість керівників комерційних структур (чоловіки – 84,6%, жінки – 77,5%) оцінили свої організаційно-педагогічні здібності на добрі та відмінні оцінки.

Результати анкетування показують, що більшість спортивних керівників державних (чоловіків-83,1%, жінки-87,0%) та комерційних організацій (чоловіки-77,5%, жінки-80,1%) задоволені своєю роботою і вважають, що їх знання та здібності відповідають за посади. Характеризуючи своїх керівників членами трудового колективу, відзначені такі якості (табл. 2.3).

У керівників-чоловіків державних структур підлеглі виділяють авторитет (41,4%), знання науки управління (40,4%), організаторське чуття, вміння розбиратися в людях (34,8%), вміння перевіряти та контролювати (34,4%), твердість, рішучість, сміливість при прийнятті рішення (34,2%). Найменш значимими у цього контингенту респонденти вважають уміння розгортати ініціативу та активність членів колективу (4,6%), відповідальність та самовідповідальність (7,4%).

Таблиця 2.3

**Оцінка якостей керівників спортивних організацій
колективом, %**

№ п/п	Показники	Керівники-чоловіки		Керівники-жінки	
		Державні структури	Комерційні структури	Державні структури	Комерційні структури
1.	Авторитет	41,4	32,4	29,2	30,1

2.	Організаторське чуття, вміння розбиратися в людях	34,8	24,5	25,0	37,1
3.	Знання науки управління, компетентність	40,7	16,5	21,4	27,2
4.	Твердість, рішучість, сміливість при ухваленні рішення	34,2	27,5	17,4	29,6
5.	Вміння перевіряти та контролювати	31,4	30,1	24,1	10,5
6.	Вміння діяти не силою наказу, а переконанням	16,4	26,4	23,3	37,4
7.	Вміння забезпечити систему та порядок у роботі	26,0	36,8	39,7	30,0
8.	Діловитість і підприємливість	15,4	30,7	12,7	27,3
9.	Відповідальність і самостійність	17,4	15,1	27,3	10,6
10.	Відповідність новим завданням	9,3	6,5	4,7	10,4
11.	Вміння розгортати ініціативу та активність членів колективу	4,6	33,5	17,3	37,2

Джерело: власні дослідження.

У керівників-жінок члени трудового колективу виділяють уміння забезпечити систему та порядок у роботі (39,7%), авторитет (29,2%), відповідальність та самостійність (27,3%), організаторське чуття, вміння розбиратися в людях (25,0%). Найменш значущими у керівників – жінок респонденти вважають відповідність новим завданням (4,7%).

У керівників комерційних структур виділено дещо інші найбільш важливі якості: у чоловіків пріоритетними респонденти вважають уміння забезпечити систему та порядок у роботі (36,8%), уміння розгортати ініціативу та активність членів колективу (33,5%), авторитет (32,4%), а в жінок – вміння діяти не силою наказу, а переконанням (37,4%), вміння розгортати ініціативу та активність членів колективу (37,2%), організаторське чуття, вміння розбиратися в людях (37,1%). Найменш

значущими якостями у даного контингенту респонденти вважають відповідність новим завданням (10,4%), відповідальність та самовідповідальність (10,6%).

Таким чином, члени трудового колективу виділяють різні значущі якості у керівників державних та комерційних структур, у керівників-чоловіків та керівників-жінок, які слід враховувати у процесі навчання у вузі.

Далі спортивні менеджери ставлять «навички ухвалення рішення» та «організаційні навички». Найменш значущими вважають «навички поводитися з людьми» і «вміння освоюватися в обстановці». Структурування оцінок ефективності управлінських навичок менеджерів-чоловіків і жінок суттєво не відрізнялися.

Стратегічне мислення менеджера визначається «оперативністю мислення», «вибором стратегічних дій» та «прийняттям стратегічних рішень». Складові частини «Стратегічного мислення» пов'язані з різними типами стратегій (комерційна, інженерна та адміністративна), а також з умінням менеджера долати опір змінам. Ділове спілкування визначає передачу думок, емоцій або відносин однієї чи кількох осіб іншим людям, пов'язує всі складові організації і спонукає людей до дії. З його допомогою передаються накази та розпорядження, забезпечується звіт про перебіг справ, передається інформація між працівниками підприємства. За даними опитування керівників державних спортивних організацій найбільш важливими принципами є «вміння поводитися з людьми» та «вміння планувати, передбачати майбутнє». Керівники-чоловіки на останнє місце ставлять «уміння освоюватися в обстановці», а керівники-жінки – «навички прийняття рішення» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності управлінських навичок менеджерів

№	Управлінські	Контингент керівників
---	--------------	-----------------------

п/п	навички	Державні структури		Комерційні	
		Стать			
		Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
		Ранжування оцінок			
1.	Вміння планувати, передбачати майбутнє	2	2	1	1
2.	Навички прийняття рішення	3-4	5	2	2
3.	Організаторські навички	3-4	3-4	3	3
4.	Вміння поводитися з людьми	1	1	4-5	4
5.	Вміння освоюватися в обстановці	5	3-4	4-5	5

Джерело: власні дослідження.

Менеджери комерційних організацій із усіх управлінських навичок на перше місце ставлять «вміння планувати, передбачати майбутнє». Високо оцінюють цю навичку і група менеджерів-жінок. І це зрозуміло, оскільки призначенням планів є забезпечення надійності діяльності організації та взаємозв'язку всіх їх підрозділів та служб. Все це досягається насамперед саме за рахунок «уміння планувати, передбачати майбутнє».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифрові технології стають невід'ємною частиною розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту. Для забезпечення ефективного

впровадження цих технологій необхідно дотримуватися низки рекомендацій, які допоможуть спортивним організаціям підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до нових умов ринку. Практичні рекомендації щодо впровадження цифрових платформ, аналітичних систем та мобільних додатків, на нашу думку, полягають у наступному:

- оцінка потреб організації. Перед впровадженням цифрових рішень важливо провести аналіз існуючих процесів та виявити області, де цифровізація може принести найбільшу користь.

- вибір відповідних платформ. Спортивні організації повинні обрати платформи, які найкраще відповідають їхнім потребам, зокрема системи для управління членством, онлайн-бронювання, та аналітичні системи для моніторингу ефективності.

- навчання персоналу. Важливо проводити регулярні тренінги для працівників, щоб вони могли ефективно користуватися новими інструментами та технологіями.

- залучення клієнтів. Використання мобільних додатків для покращення взаємодії з клієнтами, включаючи функції бронювання, оплати та моніторингу прогресу.

Підходи до підвищення конкурентоспроможності спортивних послуг полягають у наступному:

- інновації у послугах. Розробка нових послуг на основі технологічних новинок, таких як VR-тренування або персоналізовані програми підбору.

- партнерство з технологічними компаніями. Співпраця з ІТ-компаніями для впровадження нових технологій та платформ.

- забезпечення високої якості обслуговування. Фокус на індивідуалізації послуг для підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Можливості державної підтримки цифровізації у спорті, полягають у: фінансуванні проектів, державні програми можуть надавати фінансову підтримку для впровадження цифрових технологій у спорті; створення умов для розвитку стартапів, що спеціалізуються на спортивних технологіях; надання технічних консультацій (держава може забезпечити консультаційні послуги для спортивних організацій щодо впровадження технологій); співпраця спортивних організацій з бізнесом у контексті розвитку цифрових рішень; спільні проекти (розробка спільних проектів між спортивними організаціями та бізнесом, які можуть включати інноваційні технології); обмін знаннями (взаємодія з бізнесом для обміну знаннями та досвідом у сфері цифрових технологій); спонсорство та інвестування (залучення інвесторів для фінансування проектів, пов'язаних з цифровими технологіями в спорті).

Впровадження цифрових технологій у сфері фізичної культури і спорту є важливим кроком для покращення якості послуг та підвищення їх конкурентоспроможності. Рекомендації для спортивних організацій та стратегії підтримки з боку держави та бізнесу можуть суттєво сприяти розвитку цієї сфери, що, у свою чергу, позитивно вплине на всю індустрію.

Важливим моментом також залишається підготовка кадрів для розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту. Соціальні потреби суспільства в тих чи інших кадрах багато в чому визначають престижність відповідних професій, «професійне благополуччя» випускників вузів – їх працевлаштування, заробітки, соціальні пільги та ін. Найважливішим завданням є вивчення та аналіз ринку праці в тих сферах життя суспільства, для яких реально і потенційно можуть готувати кадри виши фізкультурного профілю, прогноз структури та змісту попиту та пропозиції на відповідні професії. Інше найважливіше завдання – активне формування соціального попиту на певні професії всіма доступними способами (через рекламу,

пропаганду різного роду видань, використання з цією метою радіо та телебачення та ін.). Наступне завдання, що стоїть перед вишами фізкультурного профілю – технологія відбору абітурієнтів на нові, затребувані часом, спеціальності.

При відборі абітурієнтів для спеціальної підготовки з менеджменту у сфері фізичної культури та спорту необхідно, в першу чергу, виявляти професійну мотивацію, її силу та стійкість не лише в традиційних цілях оволодіння професією на етапі вузівського навчання, а й формування відповідного менталітету менеджера, що може якісно вплинути на завдання створення особливого класу менеджерів у сфері фізичної культури та спорту, здатних просувати розвиток сфери на новий якісний рівень [28].

Прийнято вважати, що в процесі своєї професійної діяльності спортивний менеджер повинен виконувати цілу низку ролей: керівника, інформатора, розподільника ресурсів, посередника і т.д. Для ефективної реалізації цих ролей спортивному менеджеру необхідно володіти широким спектром умінь: технічними (фінансові, виробничі і т.д.), людськими (взаємодії з керівниками, співробітниками, підлеглими та клієнтами) та розуміння ситуації (програмування діяльності спортивної організації в залежності від конкретної ситуації). Виходячи з таких уявлень, діяльності спортивного менеджера найбільше відповідатимуть такі з названих вище показників професійних напрямів: адміністративне керівництво, виробництво, обслуговування, педагогіка, наука, програмування.

У сучасних умовах підготовка фахівця фізичної культури і спорту, особливо організатора, спортивного менеджера, повинна бути органічно пов'язаною з сферою діяльності, що динамічно змінюється.

Таким чином, робоча сила нині може розглядатися як товар на ринку праці. А будь-який товар, як відомо, має бути конкурентоспроможним. У таких умовах виши країни теж мають бути конкурентоспроможними, тобто

здатними продавати основний свій товар - підготовлених спеціалістів.

Підсумовуючи вище наведене, можна констатувати, що впровадження цифрових технологій у сфері фізичної культури і спорту є важливим кроком для покращення якості послуг та підвищення їх конкурентоспроможності. Рекомендації для спортивних організацій та стратегії підтримки з боку держави та бізнесу можуть суттєво сприяти розвитку цієї сфери, що, у свою чергу, позитивно вплине на всю індустрію. Важливо, щоб спортивні організації активно впроваджували нові технології, адаптуючи їх до потреб ринку, для досягнення максимальних результатів у наданні послуг.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження організаційно-економічного механізму розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту, з акцентом на цифрові технології, було виявлено ряд ключових аспектів, які формують сучасну інфраструктуру спортивних послуг та сприяють їхній трансформації.

В умовах швидкого розвитку технологій та змін у попиті на спортивні послуги, цифровізація стає не лише трендом, а й необхідною умовою для виживання і розвитку спортивних організацій. Сучасні користувачі вимагають інтерактивних та персоналізованих послуг, які можуть бути надані лише за допомогою цифрових платформ та мобільних додатків.

В роботі було розглянуто елементи організаційно-економічного механізму управління спортивними послугами. Включаючи організаційні структури, економічні важелі та механізми управління, дослідження підтвердило, що чітка структура та функціональні зв'язки між елементами забезпечують ефективність управлінських рішень і спрощують процес впровадження нових технологій.

Визначено, що цифрові технології суттєво змінюють організацію спортивних послуг, що підтверджується прикладами успішного використання мобільних додатків, аналітичних систем та віртуальних тренувань. Це не лише підвищує ефективність управління, але й дозволяє організаціям адаптувати свої послуги до потреб клієнтів.

Аналіз сучасного стану розвитку послуг у сфері фізичної культури вказав на наявність значних бар'єрів для впровадження цифрових технологій. Серед основних проблем виділяються організаційні труднощі, нестача фінансування та недостатній рівень технічної підготовки персоналу, що потребує вирішення через інтеграцію програм навчання та підвищення кваліфікації.

В рамках дослідження економічної ефективності впровадження цифрових технологій, було виявлено, що інвестиції в цифровізацію не лише окупаються, але й приносять додаткові вигоди, зокрема через зменшення витрат на обслуговування та підвищення лояльності клієнтів.

Основні рекомендації для спортивних організацій зосереджені на впровадженні сучасних цифрових платформ та аналітичних систем, що допоможуть підвищити конкурентоспроможність. Необхідно також активізувати співпрацю з державними структурами та бізнесом, що дозволить створити сприятливе середовище для розвитку спортивних послуг.

Прогнозування розвитку спортивних послуг у контексті цифровізації вказує на продовження тенденцій до автоматизації та персоналізації послуг, впровадження інновацій в спортивній індустрії.

Важливим аспектом є вплив соціальних змін на розвиток спортивних послуг. Зростання усвідомлення здорового способу життя серед населення сприяє збільшенню попиту на спортивні послуги, що вимагає від організацій швидкої реакції та адаптації своїх послуг.

У контексті сучасних тенденцій важливо враховувати екологічні аспекти в управлінні спортивними послугами. Впровадження екологічно чистих технологій та підходів до тренувань може стати додатковим чинником привабливості для клієнтів, що підвищить конкурентоспроможність організацій.

Глобалізація спортивної індустрії вимагає активної участі у міжнародних проектах та програмах, що дозволяє запозичувати успішні практики з інших країн та впроваджувати їх в Україні. Співпраця з міжнародними організаціями може сприяти доступу до нових технологій і фінансування.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що організаційно-економічний механізм розвитку послуг у сфері фізичної культури і спорту, зокрема через цифрові технології, має величезний потенціал для трансформації спортивної індустрії, підвищення її ефективності та адаптації до сучасних викликів. Успішне впровадження

цифрових рішень може стати ключем до підвищення якості обслуговування та задоволеності клієнтів, що, в свою чергу, позитивно вплине на розвиток галузі в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базенко В. А. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури та спорту на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1. С. 156–166. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/338>

2. Белікова Н. О., Колесник С. В., Рудик О. П. Рухова активність студентів у період карантину з приводу Covid-19. International scientific and practical conference. Wloclawek, Republic of Poland March 5–6, 2021. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-044-5-7>

3. Борецька Н. О. Фізична культура і спорт як один із пріоритетних напрямків державної політики. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 530–533. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3527>

4. Винник Н.М. Сутність і зміст поняття спортивно-оздоровчої діяльності. *Science and Education a New Dimension. – Pedagogy and Psychology*. 2016. IV (42). Issue: 87. Pp. 45–49. URL: https://www.academia.edu/35704733/SCIENCE_and_EDUCATION_a_NEW_DIMENSION_PEDAGOGY_and_PSYCHOLOGY_Issue_87

5. Гацуля О. Розвиток галузевого управління у сфері фізичної культури та спорту: концептуальні засади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 176–185. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=du_ms_2015_1_20

6. Дрюков О. Адміністративно-правове регулювання управління спортом вищих досягнень у США (зарубіжний досвід). *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. 2020. Вип. (10). С. 185-190. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/32150/>

7. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика. Київ: Олімпійська література, 2009. 279 с.

8. Дячков Д. В. Маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємствами спортивно-оздоровчих послуг. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 182–86. URL: <http://www.market->

infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/34.pdf

9. Євсєєва О. О. Вдосконалення державного регулювання розвитку системи фізичної культури і спорту в регіоні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 46–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_9. (дата звернення: 20.05.2021).

10. Згура С. О. Розвиток фізичної культури та спорту в територіальній громаді: обґрунтування управлінського аспекту. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Право*. 2012. Вип. 2. С. 130–141. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi>

11. Кононович В. Г. Розвиток фізичної культури і спорту в Україні як один із пріоритетів державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 2. С. 127–131. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Trdu_2013_2_20)

[I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Trdu_2013_2_20](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Trdu_2013_2_20)

12. Корнійчук А. А. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в індустрії спорту. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 53–157. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4393>

13. Крушельницька Т. А., Матвєєва О. Ю. Публічне управління галузю фізичної культури та спорту як альтернатива сталого розвитку економіки громад у контексті досвіду Великої Британії та США. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2020. № 4 (27). С. 94–101. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/Krushelnytska1>

14. Куроченко І. П. Організація фізичної культури і спорту в об'єднаних територіальних громадах. Київ: Паливода А. В., 2019. 176 с.

15. Лєонова Ю. О. Ефективна організація маркетингу спортивно-

оздоровчих послуг як рушійна сила розвитку вітчизняного ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 251–257. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/41.pdf

16. Леонова Ю. О., Бондар А. С. Управління ринком спортивно-оздоровчих послуг: проблеми та особливості. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2020, № 43. 203 URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/43-2020>. (дата звернення: 14.01.2021)

17. Наставний І. Нормативно-правове регулювання відносин у сфері професійного спорту в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 6. С. 46–51. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pgip_2018_6_10

18. Наумко Ю. С., Самойленко Т. Г. Розвиток спортивної інфраструктури як дієвий інструмент провадження соціальної політики в регіоні. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. С. 523–529. URL: www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/78.pdf. (дата звернення: 20.02.2020).

19. Рибчич І. Є. Організаційно-правові механізми управління системою надання фізкультурно-спортивних послуг в державі. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 191–197. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efdu_2015_42_23

20. Сергеев А. Ю. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. *Науковий часопис [Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова]*. Серія 15 : Науково-

педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2015. Вип. 12. С. 104–108. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/14776>

21. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць. Харків: ХДАФК, 2019. 214 с.

22. Стахів І. Регулювання ринку спортивно-оздоровчих послуг: монографія. Львів: Редакція «УП», 2017. 200 с.

23. Стегней М. І., Богатирьов К. О., Бошинда І. М., Бошинда І. М. Роль спортивно-оздоровчої діяльності в умовах сталого розвитку. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. Т. 1. С. 35–42. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/6693?locale=uk>

24. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 02.10.2021).

25. Ushkarenko Iuliia, Soloviov Andrii, Hlukhov Ivan Analysis of sources of practical skills acquisition by sports managers. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. №52. С. 5-10. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/issue/view/122/191>

26. Фізичне виховання, спорт та здоров'я людини: досвід, проблеми, перспективи: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції. 15 грудня, 2023 р., Київ / Київ. Ун-т імені Бориса Грінченка; за заг. ред. О. В. Ярмолук. К.: Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2023. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48463/1/O_Dziuba_H_Ivanenko_PESHIP_10_BGMU.pdf

27. Цимбалюк С. М. Фізична активність та стан здоров'я студентів вищих навчальних закладів України. Фізична активність і якість життя

людини: збірник праць Міжнародної науково-практичної конференції (с. Світязь, 14–16 червня 2017 р.). Луцьк: СЛУ імені Лесі Українки, 2017. С. 118. URL:

https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14458/1/%D0%A6%D0%B8%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D0%BA_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf

28. Цимбалюк С. М. Стан та перспективи розвитку спортивно-оздоровчої сфери в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т.3 (284). С. 31–36. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-07.pdf>

29. Цимбалюк І., Павліха Н.В., Цимбалюк С.М. Сталий розвиток спортивно-оздоровчої сфери регіону заради миру та безпеки [Текст]: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022.

30. Черба В. М., Герасимова Є. В. Стан та перспективи розвитку сфери фізичної культури в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 70–75. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecde_2017_7_17

31. Bardocz-Bencsik M. Sport for development and peace – investigating the field. PhD thesis. Budapest 2020. P. 50. URL: https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/mariann_bardocz-bencsik_mariann_dissertation.pdf (6 June 2021, date last accessed).

32. Barnes J. E. U.S. Begins First Cyberoperation Against Russia Aimed at Protecting Elections. *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/2018/10/23/us/politics/russian-hacking-us-cyber-command.html> (6 June 2020, date last accessed).

33. Becker I. G. Investment in Human Capital. *The Journal of Political*

Economy, 1962. P. 14–27.

34. Bulicz E., Murawow I. Zdrowie człowieka i jego diagnostyka. Efekty zdrowotne aktywności ruchowej. Radom : Politechnika Radomska, 2003. 533 s.

35. European Sports Charter. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/sport/european-sports-charter> (27 May 2021, date last accessed).

36. Gough C. Market size of the global health club industry from 2009 to 2019. Statista. 2021. <https://www.statista.com/statistics/275035/global-market-size-of-thehealth-club-industry>. (27 May 2021, date last accessed).

37. Lindsey I., Chapman T. Enhancing the Contribution of Sport to the Sustainable Development Goals. Commonwealth Secretariat. 2017. URL: https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/enhancing_the_contribution_of_sport_to_the_sustainable_development_goals_.pdf#page=24&zoom=100,0,0 (16 May 2020, date last accessed).

38. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (27 May 2021, date last accessed).

39. Tsos A., Bergerier B., Bergerier J. Physical activity, physical development and eating habits within the lifestyle of students from Ukraine. *Health Problems of Civilization*. 2014. № 4(8). Pp. 46–53.

40. Wąsik J., Ortenburger D., Mosler D. Perception of Self-Efficacy and Health-Related Behavior in Context of Taekwon-Do Sport Camps. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(9). Pp. 4645. DOI: 10.3390/su13094645

41. Wasik J, Wojcik A. Health in the context of martial arts practice. *Phys Activ Rev*. 2017. Vol. 5. Pp. 91–94. DOI: 10.16926/par.2017.05.13 219