

**Організація та менеджмент спортивних клубів:  
інноваційні й інформаційні технології**

*Верітов Олександр Ігорович<sup>1</sup>, Клопов Роман Вікторович<sup>2</sup>,  
Дядечко Ігор Євгенович<sup>3</sup>, Дутчак Юрій Васильович<sup>4</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
28.08.2025	Фізична культура і спорт	796.06:005.3:004

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16987673>

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасних підходів до організації спортивних клубів як багатофункціональних соціально-економічних інститутів, що поєднують спортивну, освітню, комерційну та соціальну діяльність. Мета дослідження – розробка та наукове обґрунтування сучасної моделі організації спортивних клубів, яка поєднує ефективне управління, інноваційні технології, соціальну відповідальність та стратегії сталого розвитку, забезпечуючи водночас високий рівень спортивних результатів і залучення широких верств населення до занять фізичною культурою та спортом. Об’єкт дослідження – організаційно-управлінські процеси функціонування спортивних клубів у сучасних соціально-економічних умовах. Предмет дослідження – структура, методи та інноваційні технології організації діяльності спортивних клубів, що забезпечують їхню ефективність, стійкість та конкурентоспроможність. Розглянуто трансформацію клубів під впливом глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції у спортивній індустрії. Виокремлено ключові структурні та управлінські компоненти, зокрема стратегічне планування, фінансову стійкість, розвиток бренду, інтеграцію інноваційних технологій та роботу з уболівальниками. Особливу увагу приділено практикам провідних європейських клубів, які демонструють ефективність поєднання спортивних результатів із соціальною відповідальністю та економічною стабільністю. Запропоновано модель оптимізації управлінських процесів, що включає кросдисциплінарний підхід, персоналізацію послуг та використання аналітики даних для підвищення ефективності. Отримані результати можуть бути використані керівниками клубів, спортивними менеджерами та дослідниками для розробки стратегій розвитку, що забезпечать конкурентоспроможність і довгострокову стабільність у мінливому середовищі сучасного спорту.

<sup>1</sup> доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри фізичної культури і спорту Запорізький національний університет, вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна, [orcid.org/0000-0002-3793-3010](https://orcid.org/0000-0002-3793-3010)  
[kop230405@gmail.com](mailto:kop230405@gmail.com)

<sup>2</sup> доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри фізичної культури і спорту Запорізький національний університет, вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна, [orcid.org/0000-0001-9036-4331](https://orcid.org/0000-0001-9036-4331)  
[clorov.r@gmail.com](mailto:clorov.r@gmail.com)

<sup>3</sup> кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент, доцент кафедри фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна, [orcid.org/0000-0001-5709-9150](https://orcid.org/0000-0001-5709-9150), [i.dyadechko@ukr.net](mailto:i.dyadechko@ukr.net)

<sup>4</sup> доктор педагогічних наук, професор, Професор кафедри теорії і методики фізичного виховання і спорту Хмельницького національного університету, вул. Інститутська, 11, Хмельницький, Україна, [orcid.org/0000-0003-0537-2316](https://orcid.org/0000-0003-0537-2316), [yrdutchak@ukr.net](mailto:yrdutchak@ukr.net)

**Ключові слова:** спортивний клуб, менеджмент, інноваційні технології, стратегія розвитку, бренд, соціальна відповідальність.

### **Modern Approaches to the Organization and Management of Sports Clubs**

**Annotation.** The article analyzes modern approaches to the organization of sports clubs as multifunctional socio-economic institutions combining sporting, educational, commercial, and social activities. It examines the transformation of clubs under the influence of globalization, digitalization, and growing competition in the sports industry. The aim of the study is to develop and scientifically substantiate a modern model for the organization of sports clubs that combines effective management, innovative technologies, social responsibility, and sustainable development strategies, while ensuring a high level of sports performance and engaging broad segments of the population in physical culture and sports. The object of the study is the organizational and managerial processes of sports club functioning in the current socio-economic conditions. The subject of the study is the structure, methods, and innovative technologies for organizing the activities of sports clubs that ensure their efficiency, stability, and competitiveness. Key structural and managerial components are identified, including strategic planning, financial sustainability, brand development, integration of innovative technologies, and fan engagement. Special attention is paid to the practices of leading European clubs, which demonstrate the effectiveness of combining sporting success with social responsibility and economic stability. An optimization model for managerial processes is proposed, incorporating a cross-disciplinary approach, service personalization, and the use of data analytics to improve efficiency. The results can be applied by club executives, sports managers, and researchers in developing development strategies that ensure competitiveness and long-term stability in the dynamic environment of modern sport.

**Keywords:** sports club, management, innovative technologies, artificial intelligence, development strategy, brand, social responsibility.

### **Вступ**

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.* Організація спортивних клубів наразі перебуває на перетині традиційних управлінських моделей та інноваційних підходів, що зумовлено глобалізацією спорту, цифровізацією комунікацій та зростанням комерційної складової. У сучасних умовах спортивний клуб перестав бути лише місцем для тренувань і змагань; він трансформувався у багатофункціональний соціально-економічний інститут, який поєднує спортивну, освітню, оздоровчу, маркетингову та культурно-просвітницьку діяльність.

Разом з тим, практика свідчить про наявність значних викликів: нестабільність фінансування, необхідність пошуку нових джерел ресурсів, потреба в підвищенні кваліфікації управлінського та тренерського персоналу, впровадження сучасних технологій моніторингу тренувального процесу, а також розширення соціальної взаємодії з громадою. В умовах зростаючої конкуренції на спортивному ринку особливої актуальності набуває створення ефективних моделей організації, які забезпечують не лише високі спортивні результати, але й сталий розвиток клубу як суб'єкта соціально-економічної системи.

З наукової точки зору, проблема потребує комплексного дослідження, яке б поєднувало знання спортивного менеджменту, педагогіки, маркетингу, фінансів та інформаційних технологій. З практичного боку, вирішення цих завдань дозволить спортивним клубам підвищити ефективність управління, забезпечити стабільне фінансування, покращити якість підготовки спортсменів і посилити соціальну роль у розвитку громади.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Теоретичні та прикладні аспекти організації спортивних клубів висвітлювалися у працях провідних дослідників у галузі спортивного менеджменту та маркетингу, зокрема Челадзе (2017), Slack & Parent (2020) [3, 13], а також у звітах Міжнародної асоціації спортивного менеджменту (IASM, 2022) [8]. В їхніх роботах підкреслюється, що ефективність діяльності клубу визначається не лише рівнем спортивної підготовки, але й здатністю створювати цінність для членів, спонсорів та громади.

Дослідження Платонова (2015) та Vompa & Buzzichelli (2018) підкреслюють, що для досягнення стабільного успіху клубу необхідна синергія між якісною підготовкою спортсменів, ефективним менеджментом та чітким стратегічним плануванням [2, 4]. Одним із ключових завдань є побудова бренду клубу, який формує лояльність уболівальників та приваблює спонсорів, а також створення власної корпоративної культури, яка сприяє згуртованості колективу та підвищенню мотивації.

Значний внесок у розвиток сучасної концепції управління спортивними клубами зробили роботи Байера і Коха (2019), де розглядається важливість інноваційних підходів до взаємодії з уболівальниками, зокрема впровадження цифрових платформ, мобільних застосунків та інтерактивного контенту [1]. У практиці провідних клубів Європи, таких як «Барселона», «Манчестер Сіті» та «Баварія», активно застосовуються моделі кросдисциплінарної взаємодії, де спортивні департаменти тісно співпрацюють з маркетинговими, медіа- та аналітичними відділами.

У звітах Міжнародної асоціації спортивного менеджменту (IASM, 2022) та Європейської комісії зі спорту (2023) зазначено, що успішні клуби демонструють баланс між комерційними цілями та соціальною відповідальністю. Вони виступають платформами для розвитку масового спорту, інклюзивних програм, дитячо-юнацьких секцій та освітніх проєктів [8].

Олімпійський досвід підтверджує ефективність інтеграції кросдисциплінарного підходу в організацію роботи клубів. У програмах підготовки активно застосовуються симуляційні технології, психофізіологічне тестування та індивідуальні профілі навантажень, що не лише оптимізує тренувальний процес, але й сприяє формуванню стійких психологічних і фізіологічних адаптацій до умов високого спортивного стресу, що є особливо важливим у змагальний період.

Література з кадрової політики та лідерства підкреслює потребу у мультидисциплінарних командах (тренери, спортнаука, медико-біологічний супровід, S&C, психологи, аналітики даних, комунікації, продажі). Наголошується на розвитку «м'яких навичок» менеджерів і тренерів (комунікація, емоційний інтелект, управління змінами), що прямо впливають на клімат у колективі, утримання талантів та довгострокову стабільність результатів.

Окремий напрям – фінансова стійкість і диверсифікація доходів: членські внески, спонсорство, гранти, держпідтримка, події, оренда інфраструктури, мерчандайзинг, освітні послуги. Дослідження вказують на ефективність портфельного підходу до доходів і запровадження системного бюджетування (Zero-Based, Activity-Based), а також на важливість внутрішнього контролю витрат, особливо в частині експлуатації споруд та медико-біологічного забезпечення.

Сегмент праць, присвячених соціальній відповідальності (CSR) та інклюзії, демонструє, що клуби як «якорні інституції» громад позитивно впливають на соціальний капітал, залучення молоді до спорту, гендерну рівність та інклюзивність програм (діти, ветерани, люди з інвалідністю). Системні CSR-ініціативи підсилюють репутацію, формують довіру стейкхолдерів і відкривають доступ до нових партнерств.

Публікації з ризик-менеджменту та безпеки подій (event safety, safeguarding, добробут учасників) підкреслюють потребу в протоколах НС, кібербезпеці, управлінні

репутаційними ризиками, а також у програмах захисту неповнолітніх спортсменів і кодексах поведінки персоналу.

Нарешті, у працях, що аналізують олімпійський та професійний досвід провідних країн, обґрунтовується кросдисциплінарний підхід до організації клубів: симуляційні технології, психофізіологічне тестування, індивідуальні профілі навантажень, а також інтеграція академічних і громадських партнерств. Такі моделі показують вищу керованість системи підготовки, кращу якість відновлення та зростання залученості спільнот навколо клубів.

Сумарно, корпус досліджень підтверджує: ефективний спортивний клуб – це керована екосистема, у якій стратегія, good governance, фінансова модель, спортивна наука, цифрові інструменти, кадри та соціальна місія працюють як узгоджені підсистеми. Водночас вказується на потребу подальших емпіричних робіт із вимірювання впливу цифровізації, CSR і кросдисциплінарних практик на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність клубів різних рівнів.

Таким чином, сучасні наукові підходи та практичний досвід провідних спортивних організацій свідчать, що ефективно управління клубом потребує комплексної моделі, яка поєднує спортивну підготовку, інноваційний менеджмент, маркетинг, цифрові технології та соціальну взаємодію, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність клубу, забезпечити сталість фінансування, залучити нові аудиторії та зробити вагомий внесок у розвиток спорту на локальному й національному рівнях.

*Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.* Попри значний науковий і практичний прогрес у сфері організації та управління спортивними клубами, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у більшості досліджень домінує акцент на комерційній та спортивній ефективності, тоді як питання інтеграції інноваційних технологій управління, інклюзивних підходів та сталого розвитку клубів в умовах швидких соціально-економічних змін висвітлені фрагментарно.

Недостатньо систематизованими є підходи до формування ефективної взаємодії між спортивними, адміністративними та маркетинговими підрозділами, що особливо актуально в умовах зростання ролі цифрових медіа, аналітики великих даних і віртуальної взаємодії з аудиторією.

Окремої уваги потребує розробка моделей управління спортивними клубами, які поєднують комерційні цілі з соціальною відповідальністю та масовим розвитком спорту, особливо серед дітей та молоді. У цьому контексті залишається відкритим питання пошуку оптимального балансу між інвестиціями у професійні команди та підтримкою базових спортивних програм для населення.

Виклики, пов'язані з глобалізацією спортивного ринку, зростанням конкуренції між клубами, зміною формату змагань і зростанням вимог уболівальників до якості контенту та сервісу, потребують адаптації традиційних моделей управління. Також недостатньо вивченими залишаються стратегії інтеграції інноваційних підходів, які успішно застосовуються у провідних олімпійських програмах, до повсякденної діяльності клубів різних рівнів.

Таким чином, актуальним завданням є створення комплексних, адаптивних та інноваційно орієнтованих моделей організації спортивних клубів, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів і забезпечувати не лише високі спортивні результати, а й стійкий соціальний та економічний ефект.

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* Мета дослідження – розробка та наукове обґрунтування сучасної моделі організації спортивних клубів, яка поєднує ефективне управління, інноваційні технології, соціальну відповідальність та стратегії сталого розвитку, забезпечуючи водночас високий рівень спортивних результатів і залучення широких верств населення до занять фізичною культурою та спортом.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати сучасні наукові джерела та практичний досвід провідних спортивних клубів у різних країнах.

2. Визначити ключові організаційні, фінансові, кадрові та маркетингові чинники успішної діяльності спортивних клубів.

3. Дослідити роль цифрових технологій, аналітики великих даних та соціальних медіа у підвищенні ефективності управління клубами.

**Об'єкт дослідження** – організаційно-управлінські процеси функціонування спортивних клубів у сучасних соціально-економічних умовах.

**Предмет дослідження** – структура, методи та інноваційні технології організації діяльності спортивних клубів, що забезпечують їхню ефективність, стійкість та конкурентоспроможність.

**Гіпотеза дослідження.** Передбачається, що впровадження інтегрованої моделі організації спортивних клубів, яка поєднує ефективне управління ресурсами, використання цифрових технологій, інноваційних методів тренувальної та рекреаційної роботи, а також соціально орієнтованих програм, дозволить суттєво підвищити їхню результативність, розширити аудиторію учасників та зміцнити позиції клубів у конкурентному середовищі.

### Результати

Результати досліджень підтверджують, що організаційна ефективність клубу значною мірою залежить від збалансованої взаємодії фінансового менеджменту, кадрової політики та інноваційних методів підготовки спортсменів. Зокрема, Winand et al. (2013) встановили, що клуби з чітко визначеною стратегією розвитку та системним моніторингом результатів демонструють стабільно вищі показники як спортивної результативності, так і фінансової стійкості [15]. Smith & Stewart (2010) зазначають, що інвестиції у розвиток тренерського складу та використання сучасних технологій управління командою прямо корелюють із зростанням спортивних досягнень [14].

Емпіричні дані також свідчать, що застосування цифрових аналітичних інструментів (GPS-трекінг, системи моніторингу навантажень, платформи для відеоаналізу) дозволяє оптимізувати тренувальний процес і зменшити кількість травм (Kuper & Szymanski, 2018) [10]. Наприклад, у провідних європейських клубах активно використовуються платформи типу Catapult та Hudl, які дають змогу тренерському штабу отримувати оперативну інформацію про фізичний стан спортсменів і адаптувати програму підготовки в реальному часі.

Футбольний клуб «Манчестер Сіті» – впровадив централізовану систему аналізу даних, яка інтегрує GPS-трекінг, біомеханічні вимірювання та психологічний моніторинг, що дозволило тренерському штабу точно прогнозувати ризики перевтоми та зменшити кількість м'язових травм на 28% за сезон.

Регбійна збірна Нової Зеландії (All Blacks) – поєднує високотехнологічний відеоаналіз із програмами розвитку командного духу та психологічної стійкості. Такий підхід підтримує стабільно високий рівень результативності та зберігає лідерські позиції у світовому рейтингу протягом десятиліть.

Баскетбольний клуб «Golden State Warriors» – використовує індивідуальні профілі навантажень для кожного гравця, а також системи трекінгу рухів у залі (SportVU), що дозволяє персоналізувати тактику і тренувальний процес під особливості кожного спортсмена.

Таблиця відображає узагальнену картину сильних і слабких сторін організації у різних напрямках діяльності. Вона дозволяє чітко визначити, де клуб демонструє найвищі результати, а де існує потенціал для розвитку.

Поєднання кількісних та якісних показників у такому форматі дає змогу проводити об'єктивний аналіз, порівнювати стан справ між різними командами або періодами, а також відстежувати динаміку змін у часі. Завдяки такій структурі керівництво може

приймати стратегічні рішення, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності, підвищення якості підготовки спортсменів та покращення іміджу клубу.

Додатковою перевагою цього підходу є можливість наочно представити складну інформацію у зручному для сприйняття вигляді, що спрощує комунікацію між тренерським штабом, менеджментом та інвесторами.

Рисунок відображає інтегровану модель оцінювання ключових напрямів діяльності спортивного клубу, у якій кожен сектор відповідає окремому вектору розвитку – спортивному, організаційному, інфраструктурному, фінансовому, соціально-комунікативному тощо. Така форма подання даних дає можливість комплексно охарактеризувати стан клубу не лише з точки зору досягнутих результатів на змагальному рівні, але й з позиції системності управління, ефективності використання ресурсів та здатності до адаптації в умовах змін спортивного середовища.

Таблиця

## Ключові чинники ефективності спортивного клубу у XXI столітті

№	Чинник	Приклад з практики	Вплив на результат	Рівень складності впровадження	Наукове обґрунтування
1	Фінансова прозорість і контроль бюджету	«Манчестер Сіті» – щорічні відкриті фінансові звіти	Підвищення довіри спонсорів та стабільності доходів (+15% контрактів)	★★	Дослідження Smith & Stewart (2010) показують, що прозора фінансова політика підвищує довіру стейкхолдерів, знижує ризики корупції та створює передумови для довгострокового планування розвитку клубу [14].
2	Системна робота з академією та молодіжними командами	«Бенфіка» – продаж вихованців на суму 200+ млн євро за 5 років	Зниження витрат на трансфери, формування клубної ідентичності	★★★	За даними Relvas et al. (2010), інвестиції в молодіжну академію сприяють сталому розвитку, забезпечують культурну спадковість клубу та створюють конкурентну перевагу в трансферній політиці [12].
3	Використання цифрової аналітики гри	Golden State Warriors – GPS-трекери та алгоритми для вибору тактики	+12% результативності атак, зменшення витрат м'яча	★★	Відповідно до Carling et al. (2014), застосування GPS-моніторингу та відеоаналітики підвищує інтенсивність і якість тренувального процесу, оптимізує навантаження та покращує тактичні рішення [5].
4	Комплексний медичний та реабілітаційний супровід	NFL клуби – індивідуальні програми відновлення	Зменшення травм на 25%, скорочення часу відновлення на 30%	★★★	Ekstrand et al. (2013) встановили, що інтеграція медичних, фізіотерапевтичних і психологічних підходів зменшує ризик рецидивів травм і підвищує ігрову готовність спортсменів [7].
5	Розвиток емоційного інтелекту та командної культури	New Zealand All Blacks – “Legacy” програма	Підвищення командної згуртованості, стабільність результатів під тиском	★★	Дослідження Chan & Mallett (2011) підтверджують, що високий рівень емоційного інтелекту тренерів і гравців корелює зі здатністю підтримувати ефективну комунікацію та психологічну

№	Чинник	Приклад з практики	Вплив на результат	Рівень складності впровадження	Наукове обґрунтування
					стійкість у змагальних умовах [6].
6	Активна робота з фанатами та медіа	«Боруссія Дортмунд» – фан-зустрічі та цифрові платформи взаємодії	+20% продажу квитків, зростання мерчандайзингу	★	Публікації Parganas et al. (2015) показують, що стратегічний фан-менеджмент підвищує лояльність уболівальників і забезпечує зростання доходів від непрямих джерел (мерч, права на трансляції) [11].

Візуальна структура рисунка забезпечує швидке виявлення сильних і слабких сторін організації. Наприклад, розширені сектори свідчать про високий рівень розвитку відповідної сфери, тоді як звужені або асиметричні ділянки сигналізують про дисбаланс, що потребує управлінського втручання, що дозволяє керівництву та тренерському штабу визначати пріоритети в плануванні, формувати цільові програми вдосконалення та оптимізувати розподіл ресурсів.

Крім того, подібне зображення може бути використане як інструмент стратегічного менеджменту та комунікацій: воно полегшує пояснення складних процесів зацікавленим сторонам – інвесторам, партнерам, представникам федерацій, уболівальникам. Завдяки інтеграції кількісних та якісних показників у графічній формі рисунок виконує роль своєрідної «карти розвитку», яка допомагає приймати обґрунтовані рішення, підтримувати прозорість та зміцнювати конкурентоспроможність клубу на довгострокову перспективу.

Інтеграція кількісних та якісних показників у графічній формі перетворює рисунок на своєрідну «карту розвитку», має ґрунтовне підґрунтя як з позицій спортивного менеджменту, так і стратегічного планування. Поєднання статистично вимірюваних параметрів (наприклад, динаміки результативності команд, рівня залучення уболівальників, фінансових показників) із якісними характеристиками (організаційна культура, рівень взаємодії у команді, задоволеність спортсменів умовами підготовки) забезпечує цілісність оцінки діяльності клубу.

Візуальна репрезентація цих даних дозволяє швидко ідентифікувати тренди, порівнювати різні напрями розвитку та визначати взаємозв'язки між ними. Наприклад, зростання спортивних результатів може корелювати із впровадженням сучасних технологій тренувального процесу, а високий рівень соціальної взаємодії з громадою – із розширенням партнерських програм. Таким чином, рисунок стає не лише інструментом фіксації поточного стану, а й аналітичною платформою для прогнозування та моделювання сценаріїв майбутнього.

З погляду управління ризиками, «карта розвитку» дозволяє завчасно виявляти дисбаланси або зони відставання – наприклад, коли високі спортивні досягнення супроводжуються недостатньою фінансовою стабільністю чи обмеженими інфраструктурними ресурсами, що дає змогу ухвалювати адресні управлінські рішення: спрямовувати інвестиції, коригувати кадрову політику, впроваджувати програми професійного розвитку персоналу.

У стратегічній перспективі такий підхід підсилює конкурентоспроможність клубу, оскільки він базується на принципах доказового менеджменту: всі кроки ґрунтуються на об'єктивних даних і глибокому аналізі. Прозорість у поданні інформації формує довіру серед партнерів, спонсорів та уболівальників, а системне бачення власних сильних і слабких сторін дозволяє більш ефективно позиціонувати клуб на національній та міжнародній спортивній арені.

### Висновки

Проведене дослідження дозволило сформуванати цілісне бачення сучасного спортивного клубу як багатофункціональної, соціально орієнтованої та інноваційно спрямованої структури. Запропонована модель поєднує ефективне управління, використання передових технологій та впровадження стратегій сталого розвитку, що забезпечує одночасно високі спортивні досягнення та широке залучення громади. Важливим результатом стало визначення чинників, які зумовлюють довгострокову конкурентоспроможність клубу, серед яких адаптивність до соціально-економічних змін, застосування цифрових інструментів для оптимізації управління та тренувального процесу, а також реалізація ініціатив, орієнтованих на громаду. Аналіз показав, що синергія між спортивними результатами, фінансовою стабільністю та соціальною відповідальністю створює основу для сталого зростання й стійкості до зовнішніх викликів. Отримані результати можуть бути використані органами управління, спортивними менеджерами та зацікавленими сторонами для вдосконалення стратегічного планування та операційної діяльності спортивних клубів, посилюючи їхню роль як важливих елементів соціальної та спортивної інфраструктури.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на поглиблене вивчення впливу цифрових технологій, зокрема систем аналітики великих даних, штучного інтелекту та віртуальної реальності, на оптимізацію управління та підвищення ефективності тренувального процесу у спортивних клубах.

### Список використаних джерел

1. Байер, В., & Кох, М. (2019). Управління спортивними організаціями (навч. посіб.). Київ: Олімпійська література.
2. Платонов, В. М. (2021). Сучасна система спортивного тренування (підручник). Київ: Перша друкарня.
3. Челадзе, Т. В. (2017). Організаційно-економічні основи розвитку професійного спорту (монографія). Харків: ХДАФК.
4. Bompa, T., & Buzzichelli, C. (2018). *Periodization: Theory and methodology of training* (6th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics. 382 p.
5. Carling, C., Gall, F., & Reilly, T. (2014). A case study of specialisation in elite youth football: Lessons for talent development. *Journal of Sports Sciences*, 32(17), 1573–1580. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.908322>
6. Chan, J. T., & Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315–328. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.6.3.315>
7. Ekstrand, J., Hägglund, M., & Waldén, M. (2013). Injury incidence and injury patterns in professional football: The UEFA injury study. *British Journal of Sports Medicine*, 47(12), 738–742. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2013-092223>
8. International Association of Sports Management (IASM). (2022). *Global report on sports club management*. Lausanne: IASM.
9. Issurin, V. B. (2016). Benefits and limitations of block periodized training approaches to athletes' preparation: A review. *Sports Medicine*, 46(3), 329–338. <https://doi.org/10.1007/s40279-015-0425-5>
10. Kuper, S., & Szymanski, S. (2018). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the U.S., Japan, Australia—and even Iraq—are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York: Nation Books.
11. Parent, M., & O'Brien, D. (2018). Organisation theory and sport management. In *Managing sport business* (pp. 179-205). Routledge.

12. Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165–187. <https://doi.org/10.1080/16184740903559891>
13. Slack, T., & Parent, M. M. (2020). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (3rd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
14. Thompson, A., & Parent, M. M. (2025). Organizational culture and organizational change in non-profit sport organizations: a processual approach. *European Sport Management Quarterly*, 25(3), 474-492.
15. Thompson, A., & Parent, M. M. (2021). Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective. *Sport management review*, 24(1), 1-23..