

ОРГАНІЗАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ В СПОРТІ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Максим Оніпченко, Юрій Коновальчук

Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, Україна

Анотація. *Вступ.* Статтю присвячено дослідженню організаційних умов, що впливають на розвиток суб'єктів дитячо-юнацького спорту в умовах ринкової економіки. Сучасне ринкове середовище висуває нові вимоги до організації та функціонування спортивних закладів, вимагаючи від них як спортивних досягнень, так і економічної ефективності. Взаємодія між різними суб'єктами дитячо-юнацького спорту відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку цієї сфери. Аналіз взаємодії і виявлення сприятливих організаційних умов є актуальним завданням, оскільки без них неможливо забезпечити якісну підготовку юних спортсменів, їх фізичний і психологічний розвиток, а також досягнення високих спортивних результатів та економічної вигоди.

Мета дослідження: установити й оцінити вплив організаційних чинників, що сприяють розвитку дитячо-юнацького спорту в контексті ринкового середовища, зважаючи на аналіз ефективності взаємодії між учасниками спортивної сфери.

Методи. У роботі використано загальнонаукові методи: монографічний, методи аналізу і синтезу, системний підхід, дедукцію й узагальнення.

Результати. Проаналізовано організаційні умови розвитку суб'єктів дитячо-юнацького спорту в ринковому середовищі з огляду на спорт як об'єкт управління. Досліджено ключові аспекти взаємодії між різними суб'єктами системи дитячо-юнацького спорту, а також визначено необхідні організаційні умови для ефективного функціонування та розвитку цієї системи. Особливу увагу приділено управлінським підходам, з урахуванням специфіки дитячо-юнацького спорту, що сприяють оптимізації взаємодії суб'єктів в умовах ринкової економіки. У статті розглядаються наявні виклики організаційної взаємодії, а також пропонуються шляхи їх подолання, спрямовані на створення ефективної та стійкої системи дитячо-юнацького спорту. Аналіз проведено на основі теоретичних положень і практичного досвіду.

Висновки. Результати дослідження довели значущість організаційних умов та ефективної взаємодії між суб'єктами дитячо-юнацького спорту для їх успішного розвитку в ринковому середовищі. Отримані результати можуть стати основою для майбутніх досліджень з розроблення рекомендацій щодо вдосконалення організаційних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності суб'єктів дитячо-юнацького спорту та створення сприятливих умов для розвитку цієї сфери.

Ключові слова: суб'єкти дитячо-юнацького спорту, спортивний менеджмент, ринкова економіка.

Maksym Onipchenko, Yurii Konovalchuk

ORGANISATIONAL INTERACTION IN SPORTS: MANAGERIAL APPROACHES AND CHALLENGES IN CONTEMPORARY CONDITIONS

Abstract. *Introduction.* This article explores the organisational conditions that impact the development of entities involved in youth sports within a market economy. The modern market environment imposes new demands on the organisation and operation of sports institutions, requiring both athletic success and economic efficiency. The interaction between various youth sports entities plays a crucial role in ensuring the sustainable development of this sector. Analysing these interactions and identifying favourable organisational conditions is a pertinent task, as they are essential for the quality training of young athletes, their physical and psychological development, and the achievement of high sports results and economic benefits.

Research Aim. The study aims to identify and assess the impact of organisational factors that foster the development of youth sports in a market environment, with a focus on evaluating the effectiveness of interactions among participants in the sports field.

Methods. The study utilised general scientific methods, including monographic analysis, synthesis, systematic approach, deduction, and generalisation.

Results. The organisational conditions for developing youth sports entities within a market environment were analysed, considering sports as a management object. Critical aspects of interaction among various entities within the youth sports system were examined, and essential organisational conditions for this system's effective operation and growth were identified. Special attention was given to management approaches that consider the specific nature of youth sports and enhance the interaction among entities within a market economy. The article addresses existing challenges in organisational interaction and proposes ways to overcome them, aiming to create an efficient and sustainable youth sports system. The analysis is based on theoretical frameworks and practical experience.

Conclusions. The study's findings underscore the significance of organisational conditions and effective interaction among youth sports entities for successful development in a market environment. The results can serve as a foundation for future research on developing recommendations to improve organisational mechanisms, enhance the efficiency of youth sports entities, and create favourable conditions for developing this sector.

Keywords: subject, children's and youth sports, sports management, market, economy.

Вступ. Дитячо-юнацький спорт – це складна система з формування здорового способу життя, розвитку фізичних і морально-вольових якостей молодого покоління. Він сприяє соціалізації дітей, навчає командної роботи, дисципліни та самоорганізації. Дитячо-юнацький спорт функціонує в умовах ринкової економіки та має своїх суб'єктів. Їх взаємодія визначає ефективність розвитку спорту серед дітей і підлітків, а також його економічну життєздатність.

Сучасне ринкове середовище ставить перед суб'єктами дитячо-юнацького спорту нові виклики та вимагає пристосування до умов конкуренції і пошуку фінансових ресурсів, матеріально-технічної бази й ефективних організаційних моделей взаємодії між усіма зацікавленими сторонами: державними органами, спортивними федераціями, спортивними клубами, комерційними структурами, батьками та самими спортсменами. Організаційна

Оніпченко М., Коновальчук Ю. Організаційна взаємодія в спорті: управлінські підходи та виклики в сучасних умовах. *Sport Science Spectrum*. 2024; 3: 52–59
DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-3-8>

Onipchenko M., Konovalchuk Yu. Organisational Interaction in Sports: Managerial Approaches and Challenges in Contemporary Conditions. *Sport Science Spectrum*. 2024; 3: 52–59
DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-3-8>

взаємодія в дитячо-юнацькому спорті включає комплекс взаємопов'язаних процесів, що забезпечують ефективну роботу всіх учасників спортивного процесу. Вона поєднує комунікацію, координацію дій, розподіл відповідальності, спільну роботу над досягненням цілей тощо.

Однак ринкове середовище також створює певні виклики, як-от комерціалізація спорту, тиск на результати та потенційні конфлікти інтересів. Тому важливо забезпечити баланс між економічними інтересами та потребами дітей і підлітків. Ефективність цієї системи здебільшого залежить від якості організаційної взаємодії між усіма задіяними сторонами та використання інноваційних управлінських підходів.

Численні дослідницькі зусилля були зосереджені на аналізі ролі взаємозв'язку між менеджментом та економікою в підвищенні ефективності спортивної індустрії. Зокрема, в статті Л. Абрамян було розглянуто міждисциплінарний підхід до управління спортивною сферою з метою збереження ціннісно-орієнтованого розвитку спортсменів. Запропонована модель організації спортивного підприємництва включає бізнес-стратегію, антикризове управління, управління ефективністю, управління продуктом, промо-кампанії, сталий розвиток, соціальні питання, технологічні та соціальні інновації. Це, зі свого боку, дозволяє врахувати такі міждисциплінарні чинники: 1) соціально-економічні цілі для розвитку спорту (національний рівень); 2) удосконалення спортивного підприємництва (мікрорівень); 3) модель розвитку спорту й організаційні моделі взаємодії (макрорівень) [7].

У фундаментальній праці Г. Грибан розглянуто принципи, функції і методи менеджменту в галузі фізичного виховання і спорту, види організаційної та управлінської діяльності з огляду на роботу спортивних організацій [1].

А. Ціпов'яз та В. Бондаренко дослідили організаційно-управлінську структуру масового спорту на національному, регіональному та місцевому рівнях [5]. Вони провели аналіз основних нормативних документів чинного законодавства з розвитку фізичної культури та спорту, а також особливостей упровадження масового спорту і спортивної культури в різних сферах соціуму.

Наукова розвідка Е. Бачне Ба та ін. присвячена дослідженню взаємозв'язку між спортивною діяльністю та бізнес-стратегіями. Автори наголосили, що збільшення обсягу інвестицій і розвиток інновацій є важливими чинниками в розробленні стратегії управління спортом. Спортивні організації з великим прибутком здебільшого мали розроблену в письмовому вигляді бізнес-стратегію та прагнули бути лідерами в ринковому середовищі, що не властиве малим організаціям [9].

Отже, науковці зосередили увагу на управлінні фізичною культурою і спортом загалом, тоді як дитячо-юнацький спорт не виокремлювався як самостійний предмет дослідження. У попередніх наукових працях недостатньо досліджені суб'єкти саме дитячо-юнацького спорту, їх організаційна взаємодія в ринковому середовищі та умови розвитку.

Мета дослідження – виявити організаційні умови, що сприяють розвитку суб'єктів дитячо-юнацького спорту в ринковому середовищі, на основі аналізу характеру й ефективності взаємодії між ними. У межах досягнення цієї мети завданнями є: 1) розглянути спорт з позиції

об'єкта управління; 2) проаналізувати ключові аспекти взаємодії в дитячо-юнацькому спорті й організаційні умови розвитку; 3) дослідити управлінські підходи до взаємодії суб'єктів дитячо-юнацького спорту в ринковому середовищі; 4) визначити проблеми організаційної взаємодії в спорті та розробити шляхи подолання цих викликів.

Матеріали та методи. Під час тематичного планування і дослідження зазначених вище питань були використані матеріали наукових публікацій в українських та зарубіжних журналах з таких тем, як: 1) дослідження про управлінські підходи в спорті; 2) організаційна поведінка в спортивних командах; 3) сучасні виклики в управлінні спортивними організаціями. Також були використані фундаментальні наукові праці: 1) література з менеджменту в спорті; 2) праці з теорії організації та управлінських технологій.

Ключовим методом дослідження був монографічний, який використовувався для аналізу наявних наукових джерел з вибраної теми. Системний підхід було застосовано під час розгляду дитячо-юнацького спорту як складної системи, аналіз, синтез та опосередковане спостереження – для дослідження організаційної взаємодії в дитячо-юнацькому спорті. Визначення управлінських підходів і сучасних викликів здійснено за допомогою методу дедукції. Метод узагальнення було задіяно задля виокремлення основних результатів після виконання кожного завдання та для написання висновків.

Дослідження було проведено в чотири етапи: 1) визначення конкретних дослідницьких питань; 2) складання списку джерел; 3) здійснення попереднього аналізу літератури; 4) написання результатів і висновків.

Результати та обговорення. Спорт не можна розглядати виключно як змагання, оскільки він є складним об'єктом управління, який потребує використання сучасних методів та інструментів. Спортивна індустрія тісно пов'язана з економічними галузями, як-от охорона здоров'я і культура, причому кожен із цих секторів впливає на зростання і функціонування іншого. Спортивна сфера зазнає бурхливого розвитку, що призводить до створення нових спортивних дисциплін, удосконалення методів тренувань, інновацій та застосування нового спортивного обладнання. Ці перетворення закладають тенденцію щодо збільшення кількості людей, які беруть участь у спортивних заходах, і сприяють появі нових підприємств спортивних товарів та послуг, у такий спосіб підвищуючи їхній комерційний успіх. Організація управлінських процесів має позитивний вплив на успішне досягнення цілей у сфері спорту. Проведений теоретичний аналіз дозволив виокремити схему функціонування спортивної індустрії в ринковому середовищі (рис. 1).

У сфері спортивного менеджменту організаційна структура, розподіл управлінських обов'язків, доступ до необхідних ресурсів, наявність спеціальних знань і кваліфікованого персоналу є ключовими елементами. Крім того, спортивні асоціації та установи, які охоплюють школи, клуби і різні спортивні організації, є життєво важливими компонентами цієї системи.

Перша категорія суб'єктів у дитячо-юнацькому спорті займається: плануванням і проведенням тренувань відповідно до індивідуальної чи групової програми; навчанням і вихованням спортсменів на основі передачі спортивних

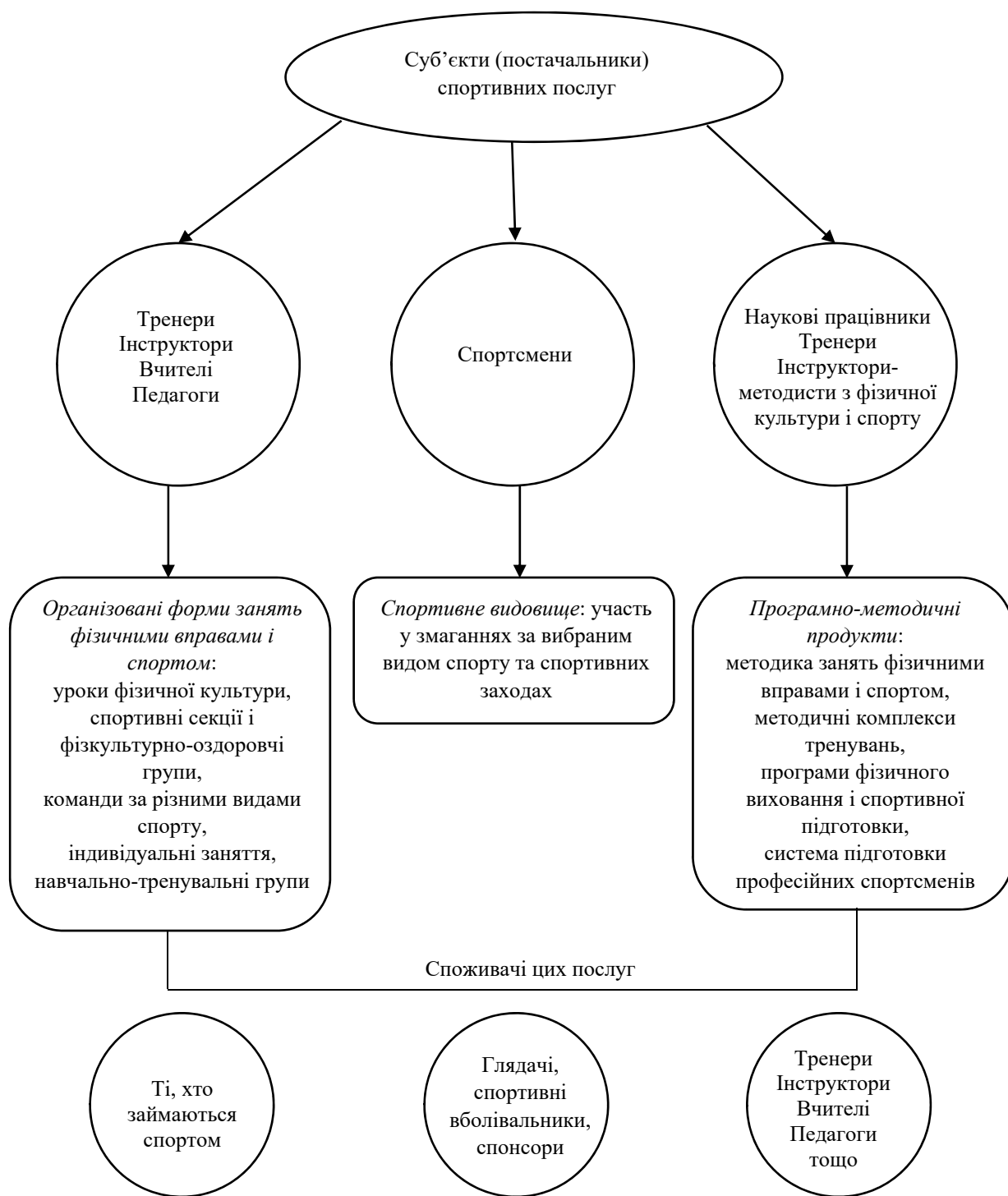


Рис. 1. Схема функціонування спортивної індустрії в ринковому середовищі

Джерело: власна розробка автора.

знань та навичок, формування особистісних якостей; моніторингом здоров'я з метою запобігання травмам. Друга категорія – спортсмени беруть участь у спортивних змаганнях на локальному, регіональному та міжнародному рівнях, що сприяє зростанню спортивної майстерності та популяризує спорт. Вони є головними бенефіціарами системи дитячо-юнацького спорту. Їхній успіх залежить від якості тренувального процесу, підтримки тренерів, батьків і держави. Третя категорія суб'єктів відповідальна за розроблення та впровадження навчальних програм

тренувань, що відповідають віковим і фізіологічним особливостям дітей. Крім того, розроблення курсів із підвищення кваліфікації тренерів сприяє забезпеченню їх професійної компетентності.

Підтвердження тому, що спорт є об'єктом управління, знаходимо в дослідженні М. Брун і П. Рольман, де спорт розглядається як перспективний ринок із потенціалом для інвестицій та отримання прибутку [12]. Відповідно до цього, управління має бути ефективним, орієнтованим на максимізацію доходу та залучення інвестицій. Однак

у роботі Дж. Бреннер та А. Уотсон представлена інша думка, що критикує зайву комерціалізацію і тиск на спортсменів, наголошуючи на ризиках для їхнього фізичного та психічного здоров'я [11]. Тому, вважаємо, управління має бути збалансованим, тобто враховувати ризики перетренування й емоційного вигорання. Важливо зазначити, що ці точки зору не є взаємовиключними. Ефективне управління спортом, зокрема дитячо-юнацьким, має враховувати всі ці аспекти і знаходити баланс між різними інтересами зацікавлених сторін.

Дитячо-юнацький спорт у ринковому середовищі являє собою складну систему взаємодії різних суб'єктів, кожен з яких переслідує свою мету і володіє специфічними ресурсами. Ефективна взаємодія між ними є важливим чинником для розвитку і процвітання галузі. Розглянемо ключові аспекти цієї взаємодії:

- 1) взаємодія між державними органами та спортивними організаціями;
- 2) взаємодія між спортивними організаціями (асоціаціями, клубами, школами);
- 3) взаємодія між спортивними організаціями та комерційними структурами;
- 4) взаємодія між спортивними організаціями та батьками.

Відповідно до першої взаємодії, держава відіграє ключову роль у фінансуванні дитячо-юнацького спорту, виділяючи кошти на розвиток інфраструктури, підготовку тренерів, проведення змагань та інші заходи. Однак механізми розподілу цих коштів і контроль над їх використанням потребують постійного вдосконалення, щоб забезпечити прозорість і ефективність. Взаємодія має будуватися на основі чітко визначених критеріїв і показників ефективності. Держава встановлює правові рамки діяльності спортивних організацій, включно з ліцензуванням, стандартами безпеки та вимогами до кваліфікації тренерів. З одного боку, держава має забезпечувати контроль над дотриманням стандартів та етичних норм, запобігати монополізації і недобросовісній конкуренції. З другого боку, надмірне регулювання може стримувати інновації та ініціативу приватних організацій [10]. Таким чином, постає об'єктивна необхідність у пошуку оптимального балансу між контролем і свободою підприємництва. Спільне планування розвитку дитячо-юнацького спорту на державному та регіональному рівнях дає змогу визначити пріоритетні напрями, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити системний підхід до розвитку галузі. Підтверджує цю думку стаття Е. Аква-Сем, в якій зазначено, що держава має виступати в ролі партнера для приватного сектора, створюючи сприятливі умови для розвитку ринку спортивних послуг [8]. Протилежних точок зору не було знайдено.

Друга ефективна взаємодія між різними спортивними організаціями потрібна для уникнення дублювання зусиль і забезпечення комплексного розвитку юних спортсменів. Вона передбачає обмін інформацією, спільне планування тренувального процесу та участь у змаганнях. Спортивні організації, співпрацюючи одна з одною у формах спільних проєктів, заходів, бесід тощо, швидше залучають спонсорські кошти та ресурси для розвитку своєї діяльності. Здорова конкуренція з дотриманням етичних норм

між спортивними організаціями стимулює їх розвиток і підвищує якість послуг, що надаються. Однак, як зазначили І. Турку та ін., спортивні організації мають зважати не лише на теорію, але й на інновації в методиках тренувань, управління та маркетингу, щоб поліпшити якість послуг і залучити більше клієнтів [21].

За допомогою третьої взаємодії комерційні структури можуть інвестувати в дитячо-юнацький спорт, надаючи фінансову підтримку, спонсорство та рекламні можливості. Це уможливорює для спортивних організацій розвиток своєї інфраструктури. Крім того, вони можуть надавати допомогу з маркетингу та просування спортивних заходів і організацій, привертаючи більше уваги до дитячо-юнацького спорту та збільшуючи його популярність. Однак головна мета організації полягає в отриманні прибутку, а якість послуг визначається ринковим попитом і високоприбутковістю сегмента [18].

Ефективна четверта взаємодія сприяє відкритій комунікації і залученню батьків до процесу підготовки юних спортсменів. Спортивні організації мають інформувати батьків про тренувальний процес, досягнення та проблеми своїх дітей. Ухвалення рішень, що стосуються тренувального процесу й участі в змаганнях, повинно здійснюватися спільно з батьками, з огляду на інтереси та можливості юних спортсменів. Спортивні організації також мають створювати сприятливу атмосферу для взаємодії з батьками, засновану на довірі та взаємній повазі. Проте П. Мітіч, Н. Стоїлкович та І. Арсіч застерезуть, що батьки, які орієнтовані на отримання високих спортивних результатів від своєї дитини, можуть спричинити зайвий психологічний і фізичний тиск [15].

Отже, розвиток суб'єктів дитячо-юнацького спорту в ринковому середовищі ґрунтується на ефективній взаємодії між різними учасниками цього процесу та сприятливих організаційних умовах. Розглянемо ці умови детальніше (табл. 1).

Існує думка, що держава має мінімізувати втручання, створюючи лише правову базу та контролюючи дотримання норм безпеки й етики. Ринку сам відрегулює розвиток дитячо-юнацького спорту, ефективно розподіляючи ресурси, тому приватні ініціативи мають бути пріоритетними [20].

Згідно з результатами дослідження С. Єдлічка, С. Харріс, та Д. Райх, держава відіграє важливу роль, інвестуючи в інфраструктуру, підготовку кадрів, створюючи програми підтримки та стимулюючи розвиток дитячо-юнацького спорту, особливо в малозабезпечених регіонах. При цьому ринок не здатен забезпечити рівний доступ до спорту для всіх дітей [14]. Отже, можна констатувати протилежні погляди на джерела фінансування.

Х. Руда та Л. Ситник вважають, що основним джерелом фінансування мають бути приватні інвестиції, спонсорство та платні послуги, адже це стимулює ефективність і якість послуг [3]. Натомість В. Солопенко зазначає, що розвиток дитячо-юнацького спорту має фінансуватися переважно з державного бюджету [4].

В. Літовцева та В. Ворона стверджують, що комерціалізація необхідна для залучення інвестицій і підвищення якості послуг [2]. Протилежної думки додержуються Ю. Яффе та ін., які зазначають, що комерціалізація

Організаційні умови розвитку суб'єктів дитячо-юнацького спорту в ринковому середовищі

Умови	Характеристика
Наявність доступу до сучасних знань і технологій	Вільний доступ до інформації про діяльність спортивних організацій, результати змагань, програми тренувань тощо підвищує прозорість і довіру до системи. Застосування сучасних інформаційних технологій (сайти, соціальні мережі, бази даних) дає змогу ефективніше управляти діяльністю, проводити маркетингові кампанії і взаємодіяти з батьками та спортсменами
Підтримка держави й інвестиційна привабливість	Варто здійснювати розвиток інфраструктури дитячо-юнацького спорту за рахунок державної підтримки та забезпечення інвестицій. Позитивне висвітлення діяльності дитячо-юнацького спорту в засобах масової інформації підвищує його популярність і привабливість для спонсорів та інвесторів
Фінансова стабільність	Необхідно забезпечити механізми фінансової підтримки для участі дітей у спортивних заходах, незалежно від місця проживання, стану здоров'я, соціально-економічного становища сім'ї
Ефективна міжвідомча система управління	Бажано створити таку систему й умови для участі родини та громадськості в управлінні розвитком дитячо-юнацького спорту
Повноцінне кадрове забезпечення	Ефективна система підготовки кадрів має включати в себе професійні заклади освіти, програми підвищення кваліфікації і стажування. Необхідно створювати умови для утримання кваліфікованих фахівців у дитячо-юнацькому спорті, забезпечуючи їм гідну заробітну плату та соціальні гарантії
Оптимізація системи спортивних змагань	Варто покращити систему спортивних змагань у системі дитячо-юнацького спорту, зокрема серед дітей з особливими потребами
Духовно-моральне та патріотичне виховання	Потрібно створити умови для духовно-морального та патріотичного виховання юних спортсменів, їх громадянської ідентичності

Джерело: власна розробка автора.

дитячо-юнацького спорту негативно впливає на його цілі та цінності, призводячи до зайвого тиску на дітей через переважну орієнтацію на результат, а не на розвиток особистості [16].

Отже, оптимальні організаційні умови розвитку суб'єктів дитячо-юнацького спорту в ринковій економіці мають ураховувати всі ці аспекти та знаходити компромісні рішення.

Взаємодія суб'єктів дитячо-юнацького спорту в ринковому середовищі вимагає застосування гнучких і ефективних управлінських підходів з огляду на специфіку цієї сфери. Одним із найпоширеніших є *системний підхід*. Він передбачає розгляд усіх компонентів системи як взаємопов'язаних і взаємозалежних. Це означає, що успіх залежить не тільки від кваліфікації тренерів чи таланту дітей, а й від ефективної комунікації між усіма учасниками процесу, наявності належної інфраструктури, фінансового забезпечення та чітко визначених цілей і завдань. Ключовими аспектами цього підходу є аналіз системи, розроблення моделей взаємодії, оптимізація процесів для підвищення ефективності, об'єднання ресурсів і компетенцій для досягнення синергетичного ефекту, регулярний моніторинг ефективності системи та внесення коригувань. Однак системний підхід є занадто складним і бюрократичним для динамічного середовища дитячо-юнацького спорту. Він може сповільнювати процеси ухвалення рішень і знижувати гнучкість за реагування на зміни [13].

Наступний підхід в управлінні взаємодією суб'єктів дитячо-юнацького спорту – *партнерський*. Цей підхід ґрунтується на співпраці та взаємній вигоді всіх учасників. Його ключовими елементами є: розроблення стратегій і планів розвитку на основі узгоджених цілей та завдань; відкрита комунікація й обмін знаннями між організаціями; спільне фінансування проєктів; чіткий розподіл ролей та обов'язків між партнерами. Проте партнерство може призвести до конфліктів інтересів і неефективного розподілу ресурсів. Різні партнери можуть мати відмінні цілі та пріоритети, що ускладнює досягнення спільної мети [17].

Стратегічний менеджмент фокусується на довгостроковому плануванні та досягненні стратегічних цілей. Він передбачає розроблення стратегії розвитку, що враховує ринкові тенденції, потреби спортсменів і суспільства. Її ключовими елементами є оцінювання ринкових умов, конкуренції і можливостей, розроблення довгострокової стратегії розвитку, що враховує цілі та ресурси, розроблення планів дій і розподіл ресурсів, моніторинг реалізації стратегії та її вдосконалення. Але в динамічному середовищі дитячо-юнацького спорту довгострокове планування може бути неефективним [6]. Непередбачувані обставини можуть зробити стратегічні плани не актуальними.

Розглянемо ще один управлінський підхід, який орієнтований на клієнта (батьки, спортсмени). У дитячо-юнацькому спорті важливо враховувати потреби й інтереси дітей та їхніх батьків. Необхідно забезпечити високу якість

послуг, зручність і доступність тренувань, прозору комунікацію й індивідуальний підхід. Її ключовими елементами є визначення потреб батьків і дітей, створення послуг, що відповідають потребам клієнтів, забезпечення їх високої якості, отримання зворотного зв'язку від клієнтів і внесення змін. Однак надмірна клієнтоорієнтованість може призвести до зниження вимогливості та комерціалізації спорту.

Отже, ефективна взаємодія суб'єктів дитячо-юнацького спорту потребує *інтегративного підходу*, що враховує як сильні сторони, так і обмеження кожного з розглянутих підходів.

Організаційна взаємодія суб'єктів у дитячо-юнацькому спорті стикається з низкою проблем, що перешкоджають ефективному розвитку галузі. Розглянемо деякі з них і запропонуємо можливі шляхи їх вирішення.

1. *Нестача фінансування та неефективний розподіл ресурсів.* Проблема полягає в недостатньому фінансуванні з боку держави та приватного сектору, нерівномірному розподілі коштів між регіонами і видами спорту, непрозорості використання бюджетних коштів [19]. Однак збільшення державного фінансування дитячо-юнацького спорту, розроблення прозорих механізмів його розподілу, залучення приватних інвестицій через спонсорство та благодійність, ефективне управління бюджетними коштами, запровадження системи контролю й аудиту сприятиме розв'язанню цієї проблеми.

2. *Відсутність координації і слабка інтеграція між суб'єктами.* Відсутність єдиної стратегії розвитку дитячо-юнацького спорту призводить до конкуренції замість співпраці між спортивними організаціями, що погіршує комунікацію між державними органами, асоціаціями та клубами. Для подолання цієї проблеми рекомендуємо створити координаційні ради та робочі групи з розроблення такої стратегії, а також інформаційні платформи для обміну даними і досвідом, що сприятиме зміцненню комунікаційних зв'язків між усіма суб'єктами процесу.

3. *Відсутність кваліфікованих кадрів.* Необхідно підвищення заробітної плати і соціальних гарантій для фахівців, розроблення та реалізація програм підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, залучення молодих спеціалістів, створення системи мотивації і стимулювання професійного зростання.

4. *Нестача спортивної інфраструктури.* Переважно спортивна інфраструктура знаходиться в незадовільному стані, однак вирішення цього питання можливе за умови збільшення державних інвестицій у розвиток спортивної інфраструктури, залучення приватних інвестицій, реконструкції і модернізації наявних об'єктів, рівномірного розподілу інфраструктури між регіонами.

5. *Відсутність маркетингу та просування дитячо-юнацького спорту.* Проблема полягає в низькій обізнаності населення про можливості дитячо-юнацького спорту, нестачі

реклами та популяризації здорового способу життя. Проте розроблення і реалізація маркетингових стратегій, проведення рекламних кампаній, використання соціальних мереж та інших медіаканалів, організація спортивних заходів і фестивалів можуть подолати цю проблему.

Комплексне розв'язання зазначених проблем сприятиме формуванню стійкості в розвитку дитячо-юнацького спорту в умовах ринкового середовища.

Висновки. Ефективне управління в дитячо-юнацькому спорті потребує комплексного підходу, що враховує як управлінські підходи, так і сучасні виклики. Лише за умови ефективної організаційної взаємодії можна забезпечити розвиток дитячо-юнацького спорту та виховання здорового гармонійно розвиненого покоління. Відсутність ефективної взаємодії між суб'єктами дитячо-юнацького спорту призводить до конфліктів, дублювання функцій і зниження ефективності всієї системи. Необхідність розроблення єдиних стандартів, цілей і механізмів взаємодії є першочерговим завданням.

Ефективне управління організаційною взаємодією передбачає чіткий розподіл ролей і відповідальності, прозору комунікацію, систему контролю та зворотного зв'язку. Сучасні підходи до управління мають базуватись на принципах командної роботи, врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін та гнучкого реагування на зміни ринкового середовища.

Традиційні методи управління часто виявляються неефективними в умовах ринкового середовища, що швидко змінюється. Сучасне управління вимагає впровадження таких методів, як: системний, партнерський, стратегічний менеджмент та клієнтоорієнтований підхід.

Перед управлінням організаційною взаємодією в дитячо-юнацькому спорті постають такі виклики: нестача фінансування, неефективний розподіл ресурсів, відсутність координації, слабка інтеграція між суб'єктами, низький рівень кваліфікованих кадрів, незадовільний стан спортивної інфраструктури, відсутність маркетингу та просування дитячо-юнацького спорту. Для розв'язання цих проблем було запропоновано рекомендації.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в проведенні масштабних кількісних досліджень із використанням анкетування, інтерв'ю та спостережень для перевірки результатів, що наведені в цій статті. Важливо забезпечити репрезентативність вибірки і використовувати надійні статистичні методи аналізу даних. Додатковим інструментом для майбутніх досліджень є використання великих баз даних (наприклад, бази даних спортивних асоціацій, спортивних клубів тощо) з метою виявлення закономірностей і тенденцій у взаємодії суб'єктів. Це, зі свого боку, допоможе прогнозувати наслідки різних управлінських рішень та вдосконалювати організаційну структуру.

Конфлікт інтересів. Конфлікту інтересів немає.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грибан Г.П. Управління у сфері фізичної культури і спорту : методичні рекомендації. Житомир : Вид-во «Рута», 2022. 124 с. URL: <http://suurl.li/byxwuf>
2. Літовцева В.Є., Ворона В.В. Визначення впливу комерціалізації на розвиток виду спорту «стрільба з лука» в Україні. *Олімпійський та паралімпійський спорт*. 2023. № 3. С. 35–42. URL: <https://doi.org/10.32782/olimpsspu/2023.3.8>
3. Руда Х.І., Ситник Л.С. Джерела фінансування інвестиційних ресурсів. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Т. 2, № 13. С. 254–257. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11285>

4. Солопенко В.В. Видатки на розвиток фізичної культури та спорту з державного та місцевих бюджетів: правові аспекти. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2018. № 3. С. 146–150. URL: http://apnl.dnu.in.ua/3_2018/33.pdf
5. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом : навч. посіб. Кременчук : КПК, 2019. 128 с. URL: <http://surl.li/nkgved>
6. Щур Я.О. Проблеми розвитку спорту для всіх в Україні: квал. робота ... бакалавра : 017. Київ, 2023. 72 с. URL: <http://surl.li/melajj>
7. Abrahamyan L.S. Interaction of management and economics in improving the efficiency of the development of the sports industry. *Indonesian Journal of Sport Management*. 2023. Vol. 3, no. 1. P. 101–107. URL: <https://doi.org/10.31949/ijsm.v3i1.4535>
8. Acquah-Sam E. Developing sports for economic growth and development in developing countries. *European Scientific Journal*. 2021. Vol. 17, no. 5. P. 172–216. URL: <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n15p172>
9. Bácsné Bába É., Szabados G.N., Orbán S.G., Bács Z., Balogh R., Kovács S. Business strategy of for-profit-oriented sports enterprises in Hungary. *International Review of Applied Sciences and Engineering*. 2024. Vol. 15, no. 3. P. 413–423. URL: <https://doi.org/10.1556/1848.2024.00821>
10. Blind K. The impact of regulation on innovation. *Handbook of Innovation Policy Impact*. Cheltnem : Edward Elgar Publishing, 2016. P. 450–482. URL: <https://doi.org/10.4337/9781784711856.00022>
11. Brenner J.S., Watson A. Overuse injuries, overtraining, and burnout in young athletes. *Pediatrics*. 2024. Vol. 153, no. 2. Article number e2023065129. URL: <https://doi.org/10.1542/peds.2023-065129>
12. Bruhn M., Rohlmann P. Product and service aspects in sports marketing. *Sports Marketing*. Wiesbaden : Springer, 2022. P. 37–47. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-39122-5_4
13. Davids K., Rothwell M., Hydes S., Robinson T., Davids C. Enriching athlete-environment interactions in youth sport: The role of a department of methodology. *Children*. Base., 2023. Vol. 10, no. 4. Article 752. URL: <https://doi.org/10.3390/children10040752>
14. Jedlicka S.R., Harris S., Reiche D. State intervention in sport: A comparative analysis of regime types. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2020. Vol. 12, no. 4. P. 563–581. URL: <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1832134>
15. Mitić P., Stojiljković N., Arsić I. Overtraining in student-athletes: Do coaches and parents “push too hard?” *Facta Universitatis, Series: Teaching, Learning and Teacher Education*. 2020. Vol. 4, no. 1. Article 027. URL: <https://doi.org/10.22190/FUTLITE2001027M>
16. Morality and values in sports among young athletes: The role of sport type and parenting styles – a pilot study / Yaffe Y., Levental O., Arey D. L., Lev A. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Article 618507. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618507>
17. Partnerships and networks in work with young people. *The Open University*. URL: <http://surl.li/dqzzye>
18. Rakašius T. Assessment of the communication of the football club on social networks. *Humanities Studies*. 2023. No. 15 (92). P. 84–88. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-15-92-10>
19. Shkolnyk I., Kozmenko O., Nowacki R., Mershchii B. Dependence of the state of public finances on their transparency and the level of corruption in a country. *Economics and Sociology*. 2020. Vol. 13, no. 4. P. 281–296. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-4/18>
20. The commercialization of youth sports. *University of Kansas – School of Education and Human Sciences*. URL: <http://surl.li/wpeusq>
21. The use of technological innovations in sport / Turcu I., Bogdan B., Diaconescu D., Mirela Sh., Barbu M., Popescu M., Tohaneanu A. A. A. *Series IX Sciences of Human Kinetics*. 2021. Vol. 14, no. 1. P. 107–116. URL: <https://doi.org/10.31926/but.shk.2021.14.63.1.14>

REFERENCES

1. Hryban, H. P. (2022). Upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu [Management in the field of physical culture and sports]: Metodychni rekomendatsii. Zhytomyr: Vyd-vo “Ruta”. Retrieved from <http://surl.li/byxwuf>
2. Litovtseva, V. Ye., & Vorona, V. V. (2023). Vyznachennia vplyvu komertsializatsii na rozvytok vydu sportu “strilba z luka” v Ukraini [Determination of the impact of commercialization on the development of archery in Ukraine]. *Olimpijskyi ta paraliimpijskyi sport*, (3), 35–42. <https://doi.org/10.32782/olimp-spu/2023.3.8>
3. Ruda, Kh. I., & Sytnyk, L. S. (2021). Dzhherela finansuvannia investytsiinykh resursiv [Sources of investment resource financing]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, 2(13), 254–257. Retrieved from <https://vestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11285>
4. Solopenko, V. V. (2018). Vydatky na rozvytok fizychnoi kultury ta sportu z derzhavnoho ta mistsevykh biudzhetyv: pravovi aspekty [Expenditures on the development of physical culture and sports from state and local budgets: Legal aspects]. *Aktualni problemy vitchyznanoi yurysprudentsii*, (3), 146–150. Retrieved from http://apnl.dnu.in.ua/3_2018/33.pdf
5. Tsipoviaz, A. T., Bondarenko, V. V. (2019). Orhanizatsiia i upravlinnia fizychnoiu kulturoiu i sportom [Organization and management of physical culture and sports]: Navchalnyi posibnyk. Kremenчук: KPK. Retrieved from <http://surl.li/nkgved>
6. Shchur, Ya. O. (2023). Problemy rozvytku sportu dla vsikh v Ukraini [Problems of developing sports for all in Ukraine]: kval. rob. ... bakalavra: 017. Kyiv. Retrieved from <http://surl.li/melajj>
7. Abrahamyan, L. S. (2023). Interaction of management and economics in improving the efficiency of the development of the sports industry. *Indonesian Journal of Sport Management*, 3(1), 101–107. <https://doi.org/10.31949/ijsm.v3i1.4535>
8. Acquah-Sam, E. (2021). Developing sports for economic growth and development in developing countries. *European Scientific Journal*, 17(5), 172–216. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n15p172>
9. Bácsné Bába É., Szabados G.N., Orbán S.G., Bács Z., Balogh R., Kovács S. (2024). Business strategy of for-profit-oriented sports enterprises in Hungary. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 15(3), 413–423. <https://doi.org/10.1556/1848.2024.00821>
10. Blind, K. (2016). The impact of regulation on innovation. In *Handbook of Innovation Policy Impact* (pp. 450–482). Cheltnem: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784711856.00022>
11. Brenner, J. S., & Watson, A. (2024). Overuse injuries, overtraining, and burnout in young athletes. *Pediatrics*, 153(2), Article e2023065129. <https://doi.org/10.1542/peds.2023-065129>
12. Bruhn, M., & Rohlmann, P. (2022). Product and service aspects in sports marketing. In *Sports Marketing* (pp. 37–47). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39122-5_4
13. Davids, K., Rothwell, M., Hydes, S., Robinson, T., & Davids, C. (2023). Enriching athlete-environment interactions in youth sport: The role of a department of methodology. *Children* (Basel), 10(4), Article 752. <https://doi.org/10.3390/children10040752>
14. Jedlicka, S. R., Harris, S., & Reiche, D. (2020). State intervention in sport: A comparative analysis of regime types. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(4), 563–581. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1832134>
15. Mitić, P., Stojiljković, N., & Arsić, I. (2020). Overtraining in student-athletes: Do coaches and parents “push too hard?”. *Facta Universitatis, Series: Teaching, Learning and Teacher Education*, 4(1), Article 027. <https://doi.org/10.22190/FUTLITE2001027M>
16. Morality and values in sports among young athletes: The role of sport type and parenting styles – A pilot study / Yaffe, Y., Levental, O., Arey, D. L., & Lev, A. (2021). *Frontiers in Psychology*, 12, Article 618507. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618507>
17. Partnerships and networks in work with young people. (n.d.). *The Open University*. Retrieved from <http://surl.li/dqzzye>
18. Rakašius, T. (2023). Assessment of the communication of the football club on social networks. *Humanities Studies*, 15(92), 84–88. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-15-92-10>
19. Shkolnyk, I., Kozmenko, O., Nowacki, R., & Mershchii, B. (2020). Dependence of the state of public finances on their transparency and the level of corruption in a country. *Economics and Sociology*, 13(4), 281–296. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-4/18>
20. The commercialization of youth sports. (n.d.). *University of Kansas – School of Education and Human Sciences*. Retrieved from <http://surl.li/wpeusq>
21. The use of technological innovations in sport / Turcu, I., Bogdan, B., Diaconescu, D., Mirela, Sh., Barbu, M., Popescu, M., & Tohaneanu, A. A. A. (2021). *Series IX Sciences of Human Kinetics*, 14(1), 107–116. <https://doi.org/10.31926/but.shk.2021.14.63.1.14>

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

Оніпченко Максим Сергійович <https://orcid.org/0009-0003-8215-5283>, monipchenko@uni-sport.edu.ua

Коновальчук Юрій Вікторович <https://orcid.org/0009-0002-3675-9556>, mr.ykonovalchuk@gmail.com

Національний університет фізичного виховання і спорту України, вул. Фізкультури, 1, м. Київ, 03150, Україна

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Onipchenko Maksym <https://orcid.org/0009-0003-8215-5283>, monipchenko@uni-sport.edu.ua

Konovalchuk Yurii <https://orcid.org/0009-0002-3675-9556>, mr.ykonovalchuk@gmail.com

National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Fizkultury str., 1, Kyiv, 03150, Ukraine