

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

Левченко Ростислав

Розвиток спортивного клубу в сучасних умовах /Development of a sports club in modern conditions

Спеціальність 017 «Фізична культура і спорт»
Освітньо-професійна програма – Фізична культура та спорт

Кваліфікаційна робота

Виконав : студент групи
ФКСм-22
Р Левченко

Науковий керівник
К. пед. наук., доц. Р.В. Гах

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.
Завідувач кафедри

2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СПОРТИВНОГО КЛУБУ.....	5
1.1 Історичні аспекти становлення та роль спортивних клубів в суспільстві.....	5
1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності спортивних клубів в Україні.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ.....	18
2.1. Особливості розвитку спортивного клубного руху в Україні.....	18
2.2. Організаційно-управлінські особливості функціонування спортивних клубів.....	23
2.3. Особливості функціонування Тульчинського міського клубу бойових мистецтв «Гепард».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КЛУБУ БОЙОВИХ МИСТЕЦТВ «ГЕПАРД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	33
3.1. Впровадження інноваційних технологій у роботу спортивного клубу.....	33
3.2 Формування маркетингової стратегії та популяризація спортивних клубів.....	37
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. Спорт та фізична культура – це значене досягнення сучасного суспільства, в основі якої знаходиться природна потреба людини у русі. В даний час в Україні сформована система масового спорту, що надає мотивованій дорослій людині або підлітку здійснити усвідомлений вибір та в регулярному режимі займатися певним видом спорту або покращувати свій фізичний стан. Центральною ланкою даної системи масового спорту виступають державні, комунальні та приватні спортивні школи, клуби, секції, що надають послуги різних вікових груп населення. Найбільшу популярністю серед поціновувачів спорту набули спортивні клуби, переваги яких полягають у персоніфікованому та клієнтоорієнтованій підхід до споживача, надання великого різноманітності спектру послуг, оперативному впровадженні інновацій у методику тренувального процесу, залучення висококваліфікованих спеціалістів для здобуття спортивної майстерності. В умовах конкуренції є актуальним пошук шляхів вирішення проблем ефективного управління спортивним клубом, оскільки система управління спортивним клубом має бути спрямована не тільки на ефективне управління, а у розвиток клубної форми діяльності у майбутньому.

В результаті досліджень необхідно виокремити публікації вітчизняних вчених, які розглядають питання діяльності спортивних клубів. Серед таких вчених варто відзначити І. Аніканова, І. Гасюка Г. Ортіна, О. Дегтяра, В. Савенка, М. Журби та І. Сурай. Серед зарубіжних авторів варто відзначити наукові праці Д. Кілінга, Мері П. Фоллет, Л. Лангера, Д. Боакаерт та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення сучасних особливостей функціонування спортивних клубів та розробка рекомендації щодо організаційних складових розвитку та зміцнення позитивного іміджу спортивної клубної форми діяльності.

На основі зазначеної вище мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити значення та становлення та роль спортивних клубів в суспільстві

- визначити та охарактеризувати нормативно-правове забезпечення діяльності спортивних клубів
- узагальнити організаційно-управлінські особливості функціонування спортивних клубів.
- розглянути особливості функціонування клубу бойових мистецтв «Гепард»
- дослідити специфіку впровадження інноваційних технологій у роботу спортивного клубу та сформулювати стратегію популяризації спортивних клубів

Об'єкт дослідження – система управління розвитком спортивного клубу

Предмет дослідження – діяльність громадської організації Тульчинський міський клуб бойових мистецтв «Гепард» (м. Тульчин Вінницька область).

Методи дослідження. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано низку наукових методів, зокрема загальнонаукові й логічні методи пізнання об'єктивної дійсності, широко використано логічні методи системний підхід, та методи емпіричного узагальнення.

Інформаційною базою випускного кваліфікаційного дослідження є законодавчі акти України, праці вітчизняних учених з проблем розвитку спортивних клубів, матеріали конференцій, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні особливостей функціонування спортивних клубів в Україні та розробці пропозиції щодо популяризації діяльності спортивного клубу..

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування викладених в кваліфікаційній роботі пропозицій з розвитку спортивного клубу «Гепард»

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст - 47 сторінок друкованого тексту, в тому числі 6 таблиць, 2 рисунки та додатки. Список літературних джерел налічує 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СПОРТИВНОГО КЛУБУ

1.1 Історичні аспекти становлення та роль спортивних клубів в суспільстві

Історичні аспекти функціонування спортивних клубів у світі має глибоке коріння, що сягає ще античних часів, коли фізичні вправи і спортивні змагання були важливою складовою суспільного життя

Першим проявом спортивних клубів є існування в Стародавній Греції палестри та гімнасії. Так палестри це спеціалізовані заклади, основне призначення яких фізичне виховання юнаків, насамперед через заняття боротьбою, гімнастикою, кулачними боями, бігом, метанням спису та іншими вправами. Палестри були важливою складовою грецької системи освіти та формували основу підготовки до участі в спортивних змаганнях, зокрема Олімпійських ігор.

Взагалі слово «палестра» походить від грецького слова *παλαίστρα*, що трактується як місце для поєдинку, боротьби. Палестри були частиною більших фізкультурних комплексів гімнасій, або діяли як окремі установи., основними відвідувачами були переважно юнаки віком 12 - 16 років. В палестрах викладали спеціальні наставники - *пайдоτριби* - вчителі фізичних вправ, *гімнасіархи* - організатори та керівники занять, *алетотриби* - тренери борців. Крім фізичного розвитку в палестрах часто проводили філософські розмови та лекції, тобто палестри виконували не тільки освітню, а й соціальну функцію - були місцем спілкування, виховання та формування громадянської свідомості. [8, с. 144]

В Стародавній Греції гімнасії були важливими суспільними установами, які поєднували фізичне виховання та громадянське виховання юнацтва. Слово «гімнасій» походить від грецького *gymnasion*, що означає «місце, де займаються нагими» (*gymnos* - голий), оскільки фізичні вправи виконувалися

в ті часи без одягу. Гімнасій мав комплексну структуру, яка включала відкриті майданчики для бігу, палестру -зал для боротьби, лазні, роздягальні, зали для тренувань, приміщення для філософських занять. В гімнасії діяли викладачі *гімнасіарх* головний наставник і організатор навчання, *пайдоτριби* - вчитель фізичних вправ, софісти та філософи вчителі з етики та риторики. В стародавній Спарті гімнасії мали більш воєнізований характер, де головна увага приділялася фізичним характеристикам людини: витривалості, військовим вправам і колективній дисципліні. Таким чином, гімнасії та палесантри були закладами, що сприяли гармонійному розвитку тіла й духу. На основі цих традицій бере початок сучасна концепція фізичного виховання, що поєднує спорт, освіту та мораль.

У Стародавньому Римі діяли *лудуси* – спеціалізовані навчальні центри гладіаторів, та тренувальні арени, які можна вважати ранніми формами спортивних клубів.

У середні віки організовані спортивні заняття майже зникли через домінування церковної влади, яка сприймала фізичні розваги як гріх, але в цей період формуються зачатки спортивно-клубної діяльності у вигляді турнірів, та лицарських поєдинків, які мали певні правила і об'єднували людей за інтересами до змагань. [10, с. 43]

У XVIII - початок XIX століття в Європі характеризується формування перших організованих спортивних клубів, які стали фундаментом побудови сучасних спортивних об'єднань. Цей період характеризується переходом від індивідуальних занять фізичною активністю до організованої клубної діяльності з чіткими правилами, членством, символікою і регулярними змаганнями. В ті роки у Великій Британії почали формуватися перші спортивні організації, пов'язані з розвитком футболу та інших видів спорту. У цей час клуби, спочатку засновані на ентузіазмі любителів, поступово переростали в більш структуровані організації, залучаючи до своєї діяльності професійних спортсменів та розвиваючи спортивну індустрію. Найвідомішими клубами Великої Британії тих часів є: *Jockey Club* - один з

найстаріших клубів з кінного спорту, *Marylebone Cricket Club* клуб крикету, *Royal Caledonian Curling Club* - організований клуб з керлінгу у Шотландії, *The Royal and Ancient Golf Club of St Andrews* - гольф-клуб.

Як правило ці клуби мали - чіткі правила і регламенти, обмежений доступ за соціальним статусом та власну інфраструктуру - поля, іподроми, тренувальні приміщення.

В країнах континентальної Європи таких як Німеччині виникають *турнгеймайни* гімнастичні клуби, засновані на основі ідеї Фрідріха Людвіга Янна (нім. *Friedrich Ludwig Jahn*), який у 1811 році відкрив перший такий заклад у Берлін, специфікою такого клубу булоб фізичне та патріотичне виховання молоді, акцент на гімнастиці, вправах зі спортивними засобами, сприяння національному єднанню німців у період політичної роздробленості. У Франції спортивна клубна культура формувалася повільніше, оскільки велику роль у фізичному вихованні відігравала армії, але. в ті роки з'являються клуби фехтувальників, стрільців, гімнастів, у Парижі виникають перші приватні салони для фізичних вправ - прототипи фітнес-клубів. [10, с. 144]

В Італії, Австрії, Швейцарії починають створюватися альпіністські, стрілецькі, гімнастичні клуби, які переважно орієнтувалися на поєднання спорту і природи;, військово-прикладну підготовку та громадське виховання молоді.

В цілому в Європейських спортивних клубів того періоду: розвивалися індивідуальні види спорту - верхова їзда, фехтування, крикет, гольф, стрільба, основу становила самоорганізація: клуби мали статuti, внески, обов'язки, клуби осередками формування правил, суддівства та спортивних ідей.

На початку ХХ століття Україна не була незалежною державою, тому спорт розвивався в межах двох імперій - Російської куди входила Центральна, Східна і Південна Україна та Австро-Угорської до складу ходили Галичина, Буковина).

Розвиток спортивних клубів пов'язаний з переходом у нові соціально-економічні умови і натомість виникнення капіталізму, будівництва фабрик і

заводів, розширення торгівлі, що зумовило зростання міського населення. Спортивні товариства відкривалися у великих промислових містах. Спортивні клуби розвивали аматорський та професійний спорт. Аматорський спорт набув поширення у великих містах, спортивно-гімнастичних гуртках, клубах, товариствах. Якщо спортсмен займався спортом після робочого дня і не отримував жодної матеріальної винагороди за участь у змаганнях, він вважався любителем. З зростанням промислового виробництва набув розповсюдження професійний спорт. Спостерігається чітка тенденція розвитку та становлення багатьох сучасних видів спорту через клуби, які надалі об'єднувалися. у спілки.

На розвиток спортивних клубів на теренах України вплинули: популяризація європейських видів спорту (футбол, гімнастика, теніс, велосипедний спорт), міграція великої кількості іноземців, зокрема з Британії, Німеччини які принесли з собою культуру спортивних клубів; становлення та діяльність університетських спортивних клубів. [35, с. 104]

Одним із перших організованих спортивних клубів в Україні стало спортивне товариство «Сокіл», що 1860-х роках засноване в місті Львів, але його ідеї активізувалися на початку ХХ століття. Аналогічну роль почало відігравати товариство «Геркулес» засноване у 1903 році в місті Одеса, що об'єднувало поціновувачів важкої атлетики, боротьби, гімнастики та плавання.

Широкого поширення набув футбол, так в 1900–1910-х роках у великих містах, таких як Київ, Харків, Одеса, з'явилися перші футбольні клуби, як-от «Політехнік» у Києві та «Олімп» в Одесі, при чому вони часто функціонували при технічних училищах або підприємствах, і саме футбольні команди стали основою спортивної ідентичності міст. На західних землях, , активно діяли товариства «Сокіл» і «Січ» м. Львів, що поєднували фізичне виховання з національно-патріотичним вихованням. Ці організації мали добре налагоджену структуру, проводили регулярні заняття з гімнастики, стрільби, ходи, а також брали участь у спортивних змаганнях.

Основним видами спорту, що культивувалися в клубах в ті роки це: гімнастика - поширена серед молоді та студентства, теніс, велосипедний спорт, фехтування - спорт серед інтелігенції, грецька боротьба, гирьовий спорт - у середовищі робітників. Діяльність клубів в ці роки в основному трималася на ентузіазмі громадських діячів, педагогів та молоді, спортивний рух сприяв формуванню активного громадянського суспільства, заклав основи для подальшого інституційного оформлення. [35, с. 82]

В роки Радянського Союзу спортивні клуби в Україні значну важливу роль у системі фізичного виховання та масового спорту. Їх діяльність була тісно пов'язана з державною ідеологією та централізованим управлінням, що визначало характер, структуру та мету спортивного руху.

Як зазначає В.А. Вербицький «...Період 1920-1930-х рр. в історії спорту вважається періодом закладання основ радянської науки про фізичне виховання. ...Так, у 20-х роках головну увагу науковців було прикуто до питань вивчення та практичної реалізації впливу фізичних вправ у лікуванні та профілактики захворювань, лікарського контролю в галузі масової фізичної культури тощо. Також у цей період було покладено початок розробки проблем спортивного тренування, фізіології та психології фізичних вправ і спорту, спортивного масажу, загартовування та ін. Фізична культура посідала важливе місце в системі профілактичних і лікувальних організацій охорони здоров'я ..» [8, с. 73]

В 50 – х роках після Другої світової війни спортивні клуби в Україні почали активно розвиватися в межах загальносоюзної радянської системи фізичного виховання, спорт розглядався як важливий інструмент ідеологічного, морального та фізичного виховання населення., при цьому значну увагу держава приділяла відновленню спортивної інфраструктури, зруйнованої внаслідок війни, а також створенню нових спортивних об'єктів спортзалів та стадіонів, басейнів і спортивних навчально-тренувальних баз. При великих промислових підприємствах, навчальних закладах, колгоспах та військових частинах почали створюватись спортивні секції, організації,

спортивні клуби, відроджувалися всесоюзні спортивні товариства, такі як «Динамо», «Спартак», «Колос», «Локомотив», «Трудові резерви» та інші, які мали власну мережу клубів у всіх регіонах України, та займалися не лише масовою фізкультурною роботою, а й розвитком професійного спорту.

Спортивні фізкультурні клуби того часу активно готували спортсменів високого класу, які брали участь у республіканських, всесоюзних і міжнародних змаганнях, особливого розвитку набули такі види спорту, як легка атлетика, боротьба, гімнастика, футбол, плавання, важка атлетика та бокс. Для прикладу футбольний клуб «Динамо» (Київ) став одним із найуспішніших клубів Радянського Союзу.

В ті роки спортивні клуби різного рівня виконували також виховну функцію – пропагували здоровий спосіб життя, трудову дисципліну та радянські моральні цінності, причому діяльність клубів координувалася державними органами та контролювалася Комуністичною партією СРСР, що забезпечувало централізоване планування та фінансування. 1970-1990 роки ознаменувалися стрімким розвитком спортивного руху в Україні, що став основою для досягнень у міжнародному спорті та зміцнення позицій України як важливого спортивного центру Радянського Союзу. [8, с. 105]

Характерними рисами розвитку спортивних клубів у радянський період є:

- розвиток аматорського та професійного спорту;
- спортивні клуби створювалися з ініціативи ентузіастів, формувалися на основі інтересів одного виду спорту;
- існували як окремі гуртки за видами спорту, керівний склад формувався з числа працівників підприємств, організацій, установ, а також з ініціативи ентузіастів;
- діяльність спортивних клубів була присвячена для організації дозвілля громадян, та оздоровлення,
- Підвищення кваліфікації спортсменів;

В умовах воєнного стану, спричиненого повномасштабним вторгненням Росії в Україну, діяльність багатьох клубів у прифронтових зонах була призупинена або перебудована, однак велика частина клубів адаптувалася до нових умов: частина перемістилась, інші почали працювати онлайн або на волонтерських засадах, підтримуючи фізичний і психологічний стан громадян.

Дослідження спортивних клубів України необхідно розглядати в розрізі їх класифікації: за формою власності, рівнем підготовки спортсменів, віковими групами, напрямками діяльності тощо. (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1.

Класифікація спортивних клубів (розроблено автором)

Класифікаційна ознака	Тип клубу	Характеристика
За формою власності	Державні	Засновуються органами влади, фінансуються з держбюджету
	Комунальні	Підпорядковані місцевим органам влади (громадам, муніципалітетам)
	Громадські (неприбуткові)	Діють на основі членства, засновані громадянами чи об'єднаннями
За рівнем спортивної майстерності	Аматорські (любительські)	Орієнтовані на масовий спорт, оздоровлення та дозвілля
	Професійні	Готують спортсменів для змагань високого рівня, мають контракти
	Дитячо-юнацькі спортивні клуб	Спрямовані на виховання молодого покоління та початкову підготовку
За напрямком спортивної діяльності	Одно спортивні	Працюють з одним видом спорту (футбол, волейбол, дзюдо тощо)
	Багатопрофільні	Включають кілька видів спорту
	Фітнес-клуби	Зосереджені на оздоровленні, аеробіці, силових вправах
	Екстремальні	Сноубординг, велокрос, паркур тощо
За цільовою аудиторією	Дитячі та юнацькі	Діти віком 6–18 років
	Студентські	секції та клуби в освітніх закладах
	Клуби для дорослих	Відкриті для широкої вікової аудиторії, включно з ветеранами спорту
	Клуби для людей з обмеженою мобільністю	Адаптовані під специфічні потреби людей з інвалідністю
За територією	Місцеві	Працюють в межах конкретного населеного пункту
	Обласні	Поширюються в межах області
	Всеукраїнські	Здійснюють діяльність по всій території країни
	Міжнародні	Працюють в рамках міжнародних федерацій або проектів

Наразі спортивні клуби в Україні відіграють важливу роль у розвитку фізичної культури, спорту та здорового способу життя та функціонують у різних формах власності - державній, комунальній, приватній і громадській, охоплюючи як масовий аматорський спорт, так і професійний. Сьогодні в Україні діють тисячі спортивних клубів, які займаються різними видами спорту: футболу, легкою атлетикою, гімнастикою, бойовими мистецтвами, плаванням, тенісом, баскетболом, фітнесом, кросфітом, пауерліфтингом тощо, як правило зареєстровані як громадські організації, приватні підприємства або навіть як частина навчального чи оздоровчого закладу. Сучасні клуби активно працюють з дітьми, молоддю, дорослими й ветеранами спорту, організують тренування, спортивні змагання, майстер-класи, оздоровчі заходи. [18]

Одже спортивний клуб є закладом фізичної культури і спорту сформований для розвитку визначальних напрямків фізичної культури і спорту, видів спорту ,здійснює фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність, надає фізкультурно-спортивні послуги.

1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності спортивних клубів в Україні

Українське суспільство, щоденно стикається з проблемою зниження рівня здоров'я громадян, відповідно зростає потреба в організації масової фізичної культури. Одним із ефективних шляхів вирішення цієї проблеми є функціонування спортивних клубів, умови їх створення та функціонування визначаються чинними нормативно-правовими актами України, які регламентують створення, організацію, фінансування, кадрове забезпечення та взаємодію спортивних клубів із державними органами, громадськими організаціями й іншими суб'єктами у сфері фізичної культури і спорту.

Основну нормативно-правового регулювання діяльності спортивних клубів в Україні є Конституція України, відповідні закони, постанови Кабінету

Міністрів України, розпорядження міністерств, а також місцеві нормативні акти.

Стаття 49 Конституція України чітко гарантує громадянам безумовне право на охорону здоров'я, а також створення відповідних умов для здорового способу життя, що включає право на заняття фізичною культурою і спортом, все це закладає правову основу для державної підтримки спортивної діяльності, в тому числі через інститути, такі як спортивні клуби.[17]

Також в Конституції є стаття 36 яка гарантує право на свободу об'єднання у політичні партії, громадські організації та професійні спілки, що дозволяє громадянам вільно створювати спортивні клуби як громадські організації, об'єднуватися навколо спільних інтересів, брати участь у змаганнях, спортивно-оздоровчому русі, всіляко популяризувати спорт у територіальних громадах. Відомим є факт, що багато спортивних клубів в Україні зареєстровані саме як громадські об'єднання, і відповідно стаття 36 дає їм правову основу для існування та діяльності. Надзвичайно важливою є стаття 22, що гарантує, «... конституційні права і свободи не можуть бути скасовані, а зміст і обсяг існуючих прав не може бути зменшений при прийнятті нових законів».

Також значну роль відіграє стаття 53, яка гарантує право кожного на освіту, що забезпечує державну підтримку розвитку фізичного виховання у навчальних закладах, зокрема через створення спортивних секцій і клубів.

Конституція України як основним нормативно-правовим документом, що створює правове підґрунтя для: захисту права громадян України на фізичний розвиток; підтримує громадські ініціативи у сфері спорту; всіляко сприяє розвитку спортивної інфраструктури; забезпечує рівний доступ до фізичної культури незалежно від статі, віку чи соціального статусу.

Основоположним є Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [31], що формує правові, економічні, організаційні основи фізичної культури, регулює участь держави та інших суб'єктів в зміцненні здоров'я громадян України та досягненні високого рівня працездатності за допомогою засобів

фізичної культури та спорту . Стаття 9 трактує: «..Спортивні клуби є закладами фізичної культури і спорту, які забезпечують розвиток визначених напрямів фізичної культури і спорту, видів спорту, здійснюють фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надають послуги у сфері фізичної культури і спорту. Спортивні клуби діють на підставі статуту (положення) та реєструються у встановленому порядку. Засновниками спортивних клубів можуть бути фізичні та юридичні особи». Даний Закон визначає основні функції спортивних клубів:

- Організація та проведення фізкультурно-оздоровчої й спортивної роботи серед різних груп населення;
- Забезпечення підготовки спортсменів-аматорів і професіоналів;
- Участь у змаганнях, чемпіонатах, спортивних форумах і заходах на місцевому, національному й міжнародному рівнях;
- Проведення просвітницької діяльності щодо здорового способу життя;
- Розвиток спортивної інфраструктури.

Також стаття 4 Закону визначає особливості державної політики у сфері спорту включає підтримку спортивного клубного руху, через надання методичної допомоги; сприяння фінансуванню та модернізації інфраструктури; створення умов для участі спортсменів клубів у змаганнях. Закон чітко встановлює вимоги до професійної підготовки тренерів, інструкторів, фахівців з фізичного виховання, які працюють у спортивних клубах.

Використання положень закону на практиці робить підґрунтя для формування спортивних клубів, що сприятимуть підвищенню рівня фізичної активності населення і розвитку спорту .

Разом з тим в даному законодавчому акті є неузгоджені моменти, такі як відсутність трактування спортивної організації, обґрунтована класифікація спортивних організацій, не сформовано фундамент розмежування спортивних клубів із іншими спортивними організаціями різних форм власності

Іншим важливим законодавчим актом є Закон України «Про основні засади молодіжної політики» від 05.06.2025. Даний законодавчий акт визначає молодь як осіб віком від 14 до 35 років, та створює механізми залучення молоді через створення молодіжних рад, фондів, інших інструментів до спорту, та популяризацію здорового способу життя у рамках освіти й дозвілля .[32]

Даний закон стимулює українську молодь до фізичної активності через створення та державну підтримку спортивної інфраструктури, особливо важливим є формування податкових пільги та фінансових стимулів для закладів і підприємств, що інвестують у спорт/

Крім цього необхідно відмітити Закони України «Про освіту» та «Про вищу освіту» які створюють законодавче підґрунтя для функціонування студентських спортивних клубів у закладах освіти, визначають фізичне виховання як складову освітнього процесу, спрямовану на всебічний розвиток особистості, зміцнення здоров'я та формування навичок здорового способу життя серед здобувачів освіти.

Так стаття 32 згідно чинної редакції закону дозволяє університетам і коледжам самостійно ухвалювати рішення про створення спортивних клубів, секцій, об'єднань за інтересами студентів. Також стаття 40 визначає право студентського самоврядування (студентських рад) ініціювати створення спортивних клубів в закладі освіти, організовувати змагання, фестивалі, спортивні секції за напрямками.

В доповнення попередніх законів Міністерство освіти і науки України сформувала наказ N 210 від 22.03.2002 р. «Про утворення фізкультурно-спортивних клубів та їх осередків у вищих, середніх і професійно-технічних навчальних закладах». Даний наказ рекомендує навчальним закладам сприяти покращенню позакласної фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи в освітніх закладах, боротися із соціальними викликами і виконувати положення законів «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про загальну середню освіту», «Про ПТНЗ», «Про фізичну культуру і спорт» та державної програми «Фізичне виховання - здоров'я нації». В наказі сформований зразок типової форма

статуту, яка регулює організаційні засади діяльності клубів і їх осередків у різних освітніх закладах .

Стаття 30 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» розглядає питання фізичної підготовки військовослужбовців, яка є складовою частиною загальної системи навчання та виховання особового складу Збройних Сил України та інших військових формувань, та спрямована на забезпечення фізичної готовності особового складу до професійної діяльності. Безпосередньо питання спортивних клубів в системі міністерств та відомств регулюється окремими нормативними актами. Так «Положення про спортивний клуб Національної гвардії України» це внутрішній нормативний акт, затверджений наказом Міністерства внутрішніх справ України № 621 від 27 травня 2015 року. Даний документ має підзаконний характер і регламентує організацію, завдання, функціонування та управління спортивним клубом у структурі Національної гвардії України.

Розглядаючи питання нормативного регулювання діяльності спортивних клубів необхідно відмітити економічні аспекти. Перш за все це Господарський Кодекс України, так стаття 42 визначає загальні засади підприємницької діяльності, зокрема право суб'єкта здійснювати виробничу, торгівельну або посередницьку діяльність у всіх напрямках, в тому числі і в спорті., та регламентує реєстрацію, ліцензування, оподаткування, бухгалтерський облік та фінансову звітність підприємств. Спортивний клуб як суб'єкт господарювання має право укладати різні види договорів, здійснювати комерційну, та торговельно-посередницьку діяльність (організацію змагань, платні послуги тренерів, продаж спорядження, спортивного харчування тощо).

Іншим важливим нормативним документом є Цивільний кодекс України який регулює діяльність спортивних клубів, особливо в частині визначення їх як юридичних осіб та суб'єктів цивільних правовідносин. Безпосередньо в кодексі не згадується термін «спортивний клуб» безпосередньо, оскільки положення ЦКУ застосовуються до всіх організацій, які мають статус

юридичної особи і здійснюють підприємницьку діяльність, що стосується також спортивних клубів. Тобто ЦКУ забезпечує правову основу для їх функціонування, реалізацію договорів, відповідальності, майнових прав, а також визначає рамки їх участі в цивільному обороті.

Оскільки спортивні клуби здійснюють підприємницьку діяльність їх діяльність регламентує Податковий кодекс України в частині визначення режиму оподаткування доходів клубів, залежно від обраної організаційно-правової форми (єдиний податок, загальна система) та інших зборів ті платежів. У випадку коли спортивний клуб має статус неприбуткової організації, він звільняється від оподаткування прибутку.

Якщо спортивний клуб організований як громадська організація то його діяльність регулює Закон України «Про громадські об'єднання» в якому передбачено питання створення, діяльності та їх правового статусу, крім того він визначає основні правила щодо організації, реєстрації, прав і обов'язків, а також можливостей щодо некомерційної діяльності.

Вадливими нормативними документами є внутрішні нормативні документи спортивного клубу, що регулюють питання організаційної структури, діяльності, менеджменту, фінансових відносини та внутрішнього розпорядку клубу. До цих документів відносять:

- Статут спортивного клубу - документ, що визначає правовий статус і основи його діяльності

- Правила внутрішнього розпорядку спортивного клубу регулюють правила поведінки як персоналу так і відвідувачів, режим роботи, дисципліну та етичні правила в клубі, розклад занять та тренувань, вимоги до спортивної форми та дисципліни, правила безпеки, відповідальність за порушення.

В окремих випадках спортивний клуб створює «Положення про членство», яке: визначає статус членів клубу, описує порядок вступу та виключення,; членські внески, права та обов'язки, форми участі в діяльності клубу.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ

2.1. Особливості розвитку спортивного клубного руху в Україні

Діяльність спортивних клубів в Україні формує ряд завдань, які спрямовані на розвиток фізичної культури, широку популяризацію спорту серед різних груп населення, а також на досягнення значних спортивних результатів. Наразі спортивні клуби виступають важливими осередками формування здорового способу життя, залучення молоді до регулярних занять фізичною культурою, організації змагань і спортивно-масових заходів.

Взагалі в сучасних умовах перед спортивними клубами України стоять наступні завдання:

- залучення населення до активних занять спортом;
- широка популяризація окремих видів спорту;
- пропаганда здорового способу життя та її розповсюдження серед потенціальних клієнтів спортивного клубу;
- забезпечення базою знань щодо історії спорту, олімпійського руху та ін.;
- проведення змагань або конкурсів як у межах клубу так і у взаємодії з іншими спортивними клубами задля підвищення мотивації та інтересу до спорту;

Сучасний стан спортивної клубної діяльності характеризується негативною динамікою, (Таблиця 2.1) що пов'язано з низкою соціально-економічних, політичних і структурних причин. Ось основні з них:

1. Недостатнє фінансування яке виражається в скороченні державного та місцевого фінансування на фізичну культуру та спорт, особливо на масовий та аматорський рівень.

2. Економічна криза та війна. Агресія Росії з 2014 року, а особливо повномасштабне вторгнення в 2022 році, призвели до руйнування спортивної інфраструктури в ряді регіонів України (спортивні зали та майданчики,

комплекси) та евакуації і переміщення спортивних клубів з прифронтових та окупованих територій.

3. Урбанізація та демографічні в країні зміни призвели до зменшення населення у сільській місцевості та як наслідок до закриття сільських спортивних клубів та перенесення акценту на приватні фітнес-центри у великих містах замість масового спорту.

4. Застаріла інфраструктура. Багато спортивних об'єктів збудовані ще за радянських часів і не відповідають сучасним стандартам фізичної культури та спорту, що зумовлює високі фінансові витрати на утримання і відсутність коштів на модернізацію і як наслідок призводять до занепаду клубів. Особливо це стосується спортивних центрів виробничих підприємств та організацій

5. Низький престиж тренерської професії. Невисокі заробітні плати, відсутність соціальних гарантій і перспектив розвитку призводять до відтоку кваліфікованих кадрів зі сфери спорту.

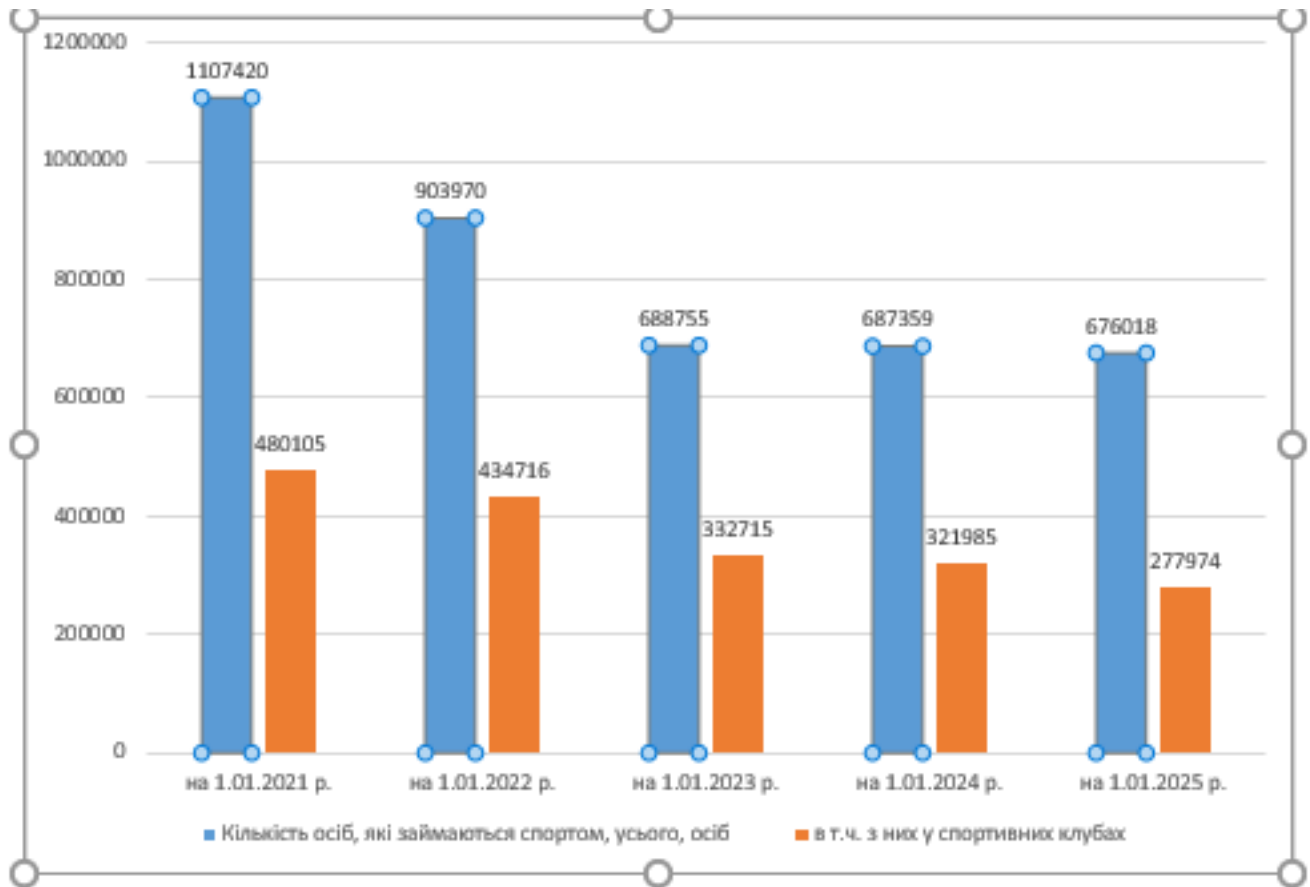
6. Відсутність системної державної політики яка виражена в недостатній реалізації програм розвитку масового спорту.

Таблиця 2.1

Кількість спортивних клубів в Україні за даними Державного комітету статистики України та Міністерства Молоді та спорту, тис. од.[42]

1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2024
25,1	22.4	20.4	18.2	17.7	17.2	16.1	11,3

Дані про спортивні клуби та спортивну інфраструктуру беруться в з загальнодержавної форми звітності № 2-ФК (річна) «Звіт із фізичної культури і спорту»; яку повинні подавати заклади освіти різних організаційно-правових форм власності, в тому числі і спортивні клуби, що здійснюють фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність.



Мал 2.1 Кількість осіб що займаються спортом в спортивних клубах за період 2021-2024 років

Низький рівень культури спортивних клубів в Україні є результатом сукупності історичних, економічних, соціальних і управлінських чинників. Ось ключові причини:

1. Історична спадщина радянської системи. Після здобуття незалежності система не трансформувалася в ринкову модель, як у країнах Європи.
2. Хронічне недофінансування сфери спорту
3. Слабка матеріально-технічна база Багато клубів не мають власних приміщень, інвентарю, доступу до залів а майданчиків. Інфраструктура, яка залишилася з радянських часів, фізично застаріла і не модернізується.
4. Низький рівень підготовки та мотивації тренерів Відсутність постійного підвищення кваліфікації та міжнародного обміну досвідом.

5. Пасивність громадськості Більшість людей не усвідомлює важливості регулярної спортивної активності. Батьки часто не заохочують дітей до спорту через фінансові чи логістичні труднощі.

6. Масовий спорт не є елементом престижу, як у розвинутих країнах.

Таблиця 2.2

Основі види спорту в системі спортивних клубів України в 2024 році .[42]

Види спорту	Кількість осіб, які займаються спортом, усього	У тому числі з них					
		ДЮСШ	ШВСП	ЦОП	зкладах спеціаліз. освіти спортивного профілю	спортивних клубів	громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості
Усього осіб	676 018	341 975	2 784	642	5 657	277 974	43 758
Олімпійський спорт	487 253	291 411	2 784	642	4 982	165 790	21 549
у тому числі баскетбол	28 298	16 968	53	39	179	9519	1 520
біатлон	1 461	1 210	33	16	34	163	4
бокс	25 287	17 532	218	38	272	6 087	1 140
боротьба вільна	14 950	11 572	188	27	337	2619	207
греко-римська	9 949	7510	142	20	178	1 873	202
важка атлетика	7 193	4 173	155	2	150	2514	199
волейбол	48 973	30 008	129	85	454	16 323	1 954
волейбол пляжний	2 394	1 040	16	0	24	1 018	276
гандбол	8 150	6 891	108	10	216	820	105
Ковзаняр. спорт	136	84	0	0	0	24	28
легка атлетика	31 174	21 798	260	54	533	7446	1 073
лижні гонки	1 902	1 489	17	2	48	311	35
плавання	35 395	14 799	62	14	96	18 040	2 384
стрільба з лука	1 528	1 149	44	0	34	245	56
стрільба кульова	4 962	2 386	70	17	73	2351	65
теніс	6 462	2 373	0	0	0	3 884	205
теніс настільний	16 338	7916	24	16	22	7512	848
триатлон	1 307	717	47	1	8	428	106
тхеквондо	8 234	4 057	56	12	20	2 888	1 201
футбол	151 758	80 351	21	169	1 136	63 453	6 628
хокей з шайбою	2 936	1 683	24	24	45	824	336
Неолімпійські та національні види спорту	180279	46498	0	0	675	111422	21684
Види спорту осіб з інвалідністю	8486	4066	0	0	0	762	525

Аналіз даних таблиці 2.2 та додатку Б. свідчить про низьку замученість населення України в клубний спорт. Так якщо за даними МВФ, кількість наявного населення України на 1 січня 2025 року оцінюється у 32,9 мільйона осіб, спортом всіх видів займається лише 676018 осіб, що становить 2,04 % а

клубним спортом всіх видів 277974 осіб., що становить 0,84%. [42] Ці дані свідчать про вкрай низький рівень охоплення спортивною діяльністю, особливо в організованій формі - через спортивні клуби). Для порівняння, у багатьох країнах ЄС спортом займаються від 30 % до 50 % населення, участь у клубному спорті — від 10 % до 20 % .

Також олімпійські види спорту охоплюють найбільшу кількість учасників - майже 72 % усіх, хто займається спортом.

Водночас у клубах займається приблизно третина цих спортсменів. Найбільш популярними видами спорт у спортивних клубах є: футбол – 63453 особи, волейбол- 16321 особи, плавання 18040 осіб, баскетбол- 9519 осіб, теніс – 3848 особи. Також необхідно відмітити ряд видів спорту які взагалі є непопулярними в спортивних клубах – це ковзанярський спорт, стрибки на лижах, сноубординг, фристайл.

Неолімпійські види спорту, хоч і менш масові, мають вищу інституційну організацію біля 60 % учасників залучені до спортивної клубної діяльності. Це може свідчити про активні федерації або вузьку спеціалізацію, де розвиток відбувається здебільшого через клуби. Основними видами спорту які популярні в спортивних клубах в даному сегменті є фут зал 11941 особи, пауерліфтинг 4491 особи, карате 3881 особи, спортивні танці 3809, змішані єдиноборства (ММА) 2861 особи.

Спорт осіб з інвалідністю залишається найменш масовим і найменш клубізованим (менше 9 %). Це підкреслює потребу в розширенні інклюзивної спортивної інфраструктури та програм залучення. Основними видами спорту в даному сегменті є дзюдо 118 осіб, волейбол- 109 осіб, пара-армрестлінг 68 осіб.

Щодо штатних тренерів-викладачів з видів спорту, які проводять заняття у спортивних клубах то їх кількість становить 2839 осіб, що становить 11,2 % від загальної кількості працівників фізичної культури і спорту, які проводять заняття - 25460 осіб.

2.2. Організаційно-управлінські особливості функціонування спортивних клубів.

Спортивні клуби в системі фізичної культури та спорту є важливою ланкою, що забезпечує організацію та проведення фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності серед різних верств населення. Як відомо ефективне функціонування спортивного клубу вимагає формування чітко сформованої організаційної структури та ефективного управління.

Організаційно-управлінська особливості діючого спортивного клубу визначається наступними структурними елементами:

1. Організаційно-правова форма спортивних клубів.

В Україні спортивні клуби функціонують в різних організаційно-правових формах, які мають свої особливості щодо управління, фінансування, оподаткування, відповідальності та підпорядкованості. Форми клубу залежить від цілей клубу, масштабів діяльності, джерел фінансування. Основними організаційно-правовими формами є :

1.1 Громадські об'єднання Основними цілями є розвиток масового спорту, дитячих та молодіжних секцій, волонтерських ініціатив. Перевагами - некомерційна діяльність, пільги, доступ до грантів, участь у державних програмах. Недоліками діяльності ГО є обмеження у прибутковій діяльності, складність фінансування великих проектів. Успішними прикладами є: ГО «Хокейний клуб «Піраньї» (м. Вінниця) - хокейний клуб, орієнтований на дитячо-юнацький хокей та популяризацію спорту, ГО «Спортивний клуб «Берсерки-Патріот» (м. Вінниця) який розвиває бойові види спорту, функціонує на членські внески та підтримку меценатів, ГО СК «Галичина» (м. Львів) – регіональний клуб із настільного тенісу, організовує турніри, отримує гранти та підтримку від Львівської міської ради.

1.2. Товариство з обмеженою відповідальністю є однією із найбільш поширених організаційних форм. Перевагами цієї форми є: гнучке управління, широкі можливості в отримання прибутку, спонсорство.

Недоліками є ризики для інвесторів, складні умови для участі в держпрограмах.

Успішними прикладами функціонування спортивних клубів у формі ТОВ є «Футбольний клуб «Шахтар» (м. Донецьк / Київ) - професійний клуб, має структуру корпорації, з власною базою, академією, спонсорами (*Parimatch, Nike*), «Футбольний клуб «Динамо» Київ діє як повноцінна комерційна структура. Необхідно відмітити, що значна частка діючих фітнес та спортивно-оздоровчих клубів України мають форму ТОВ («Оздоровчий центр фітнес клуб Атлетік», «Спорт-тайм», «Фітнес Тайм»).

1.3. Комунальні установи. Спортивні клуби як комунальні установи – це організації, створені місцевими органами влади (міськими, районними або обласними радами) з метою розвитку масового та дитячо-юнацького спорту. Вони фінансуються з місцевого бюджету та мають статус неприбуткових установ. На рівні місцевого самоврядування здійснюють діяльність у формі: комунальних установ (КУ), комунальних закладів (КЗ), комунальних дитячо-юнацьких спортивних шкіл (КДЮСШ), комунальної спеціалізованої дитячо-юнацької школи олімпійського резерву (КСДЮШО). Основною ціллю даного виду спортивних клубів є: розвиток дитячо-юнацького спорту, реалізація державної політики у фізичній культурі. Перевагами – стабільне державне або місцеве фінансування, включення у регіональної освіти. Вдалими прикладами є: КДЮСШ №1 м. Харкова, КДЮСШ «Авангард» м. Луцьк, що спеціалізуються на розвитку різних видів спорту серед школярів.

Комунальні спортивні клуби є основою сучасного масового спорту в Україні, оскільки вони дають змогу тисячам дітей займатись фізичною культурою та виступають майданчиком для розвитку спортсменів і несуть важливу соціальну функцію.

1.4 Приватні підприємства (ПП) або фізичні особи-підприємці (ФОП). В Україні значна частина малих та середніх спортивних клубів функціонує у приватній формі власності - це стосується насамперед малих спортивних секцій, фітнес-центрів, шкіл бойових мистецтв, танцювальних студій,

персональних тренерів, оскільки вони є найбільш простою та доступною формою ведення легальної спортивної діяльності у приватному секторі. Прикладами є ФОП Школа боксу «Ринг» (м. Івано-Франківськ) - індивідуальний підприємець як форма легалізації секції, мережа фітнес-клубів «*Malibu*», «*Energy Gym*».

2. Управління та прийняття рішень.

Організаційно-правова форма прямо впливає на особливості систему управління та прийняття рішень в спортивному клубі. Якщо це громадське об'єднання то основними органами управління є Загальні збори членів ГО які затверджують ключові рішення та обирають адміністративного керівника та директор спортивного клубу який здійснює оперативне та тактичне управління.

Управління спортивним клубом у формі ТОВ представляють:

- Збори учасників (власників) - приймають рішення про призначення директора, зміну статуту, розподіл прибутку, інвестиції та ін.
- Директор – здійснює оперативне управління
- Наглядова рада контролює повсякденну діяльність директора, виносить рішення на збори учасників ТОВ.

Управління спортивним клубом комунальної установи здійснює орган що його заснував- міська, районна, обласна рада. Засновник (місцева рада / виконком): затверджує Статут, призначає директора (за погодженням з конкурсом), визначає обсяг фінансування, контролює ефективність використання бюджетних коштів. Директор спортивного клубу є головною посадовою особою та відповідає за оперативне управління, кадрову політику, звітність, представляє спортивний клуб у зовнішніх відносинах, складає фінансові запити, розподіляє бюджетні ресурси, формує навчально-тренувальний план.

Управління спортивним клубом який побудований на основі приватної форми власності здійснюється одноосібно на основі власного бачення траєкторії розвитку та наявних джерел фінансування.

Важливою управлінською структурою є Тренерський штаб і капітан команди який відповідає за спортивну підготовку, логістичні завдання під час матчів, формування тики

3. Адміністративний апарат спортивного клубу це органи управління, посадові особи, що забезпечують організаційне, фінансове, кадрове, правове та інформаційне функціонування клубу. Як правило до нього відносять директора, заступників, бухгалтерія, кадрова служба та ін.

Так для прикладу розглянемо адміністративну структуру хокейного клубу «Крижані Вовки» українського професійного хокейного клубу з м. Київ. Заснований клуб у 2017 році в м. Бровари. Виступає в Українській хокейній лізі. Тренувальна база знаходиться в ТРЦ «Термінал » м. Киї. Хокейний клуб «Крижані Вовки» м. Київ має наступну адміністративну структуру яка в повній мірі забезпечує ефективне функціонування клубу. (Таблиця 2.2)

4. Фінансування спортивного клубу є кочовим фактором, що визначає його стабільність, розвиток та успішність діяльності. Так джерела фінансування можуть бути різноманітними і залежать від організаційно-правової форми клубу, масштабу його діяльності, а також від наявності партнерів і спонсорів..

Коли спортивні клуби, створені у формі громадських організацій, то вони як правило фінансуються за рахунок членських внесків, добровільних пожертв та грантів. Широко розповсюдженою є практика залучення спонсорів серед приватного бізнесу.

Спортивні клуби у формі ТОВ мають досить найбільш різноманітні джерела фінансування. Вони отримують кошти від продажу квитків на змагання, телевізійних прав, спонсорських контрактів, рекламних угод, а також власних товарів та послуг. Значна частина бюджету таких клубів формується за рахунок інвестицій власників та спонсорів. Також спортивні клуби можуть и додаткові форми фінансування, такі як проведення платних

майстер-класів, організація турнірів із внеском учасників, здача в оренду спортивних приміщень та інвентарю, а також випуск атрибутики клубу.

Таблиця 2.2.

Адміністративно-управлінський апарат спортивного хокейного клубу
«Крижані Вовки» м. Київ

Особа	Функції
Адміністрація	
Президент клубу	відповідає за загальну стратегію розвитку, зовнішні зв'язки, спонсорство.
Виконавчий директор	координує повсякденну діяльність клубу, контролює роботу відділів.
Спортивний департамент	
Спортивний директор	Планує спортивну політику, веде переговори з гравцями, тренерами
Головний тренер	Загальна ігрова стратегія клубу
Тренери команди	Відповідає за тренувальний процес та ігрову стратегію
Медичний персонал	Відповідальний за охорону здоров'я в гравців клубу
Фінансово-юридичний відділ	
Бухгалтерія	Організація обліку та формування звітності
Фінансовий аналітик	Аналіз грошових потоків
Юрист	Юридичний супровід діяльності клубу
Відділ маркетингу	
Маркетолог	Розробка рекламних кампаній, робота з медіа
Відділ кадрів	
Кадровик	Підбір кадрів, оформлення трудових відносин
Адміністративно-господарський відділ	
Адміністратор спортивної бази	Організація інженерно-технічного обслуговування, формування логістичних ланцюгів, інвентар

Для комунальних спортивних клубів основним джерелом фінансування є кошти місцевих бюджетів, також клуби можуть отримувати додаткові кошти через участь у державних програмах розвитку фізичної культури і спорту, а також шляхом залучення благодійних внесків і кошти спонсорів. На практиці

бюджетне фінансування є недостатнім, що призводить до дефіциту ресурсів і обмежує оновлення спортивної інфраструктури.

Фінансування спортивних клубів приватної форми власності здійснюється за рахунок коштів власників. На відміну від комунальних або громадських клубів, приватні спортивні клуби фінансуються на принципах самофінансування і залучення позикових коштів. На практиці основними джерелами фінансування є доходи від платних послуг (абонементи на тренування, індивідуальні та групові заняття, організація спортивних заходів, оренда спортивних приміщень і обладнання). Фінансування спортивного клубу є найбільш вадливою складовою його діяльності, оскільки лише за умови стабільного фінансування клуб може розвиватися, підвищувати спортивні результати та залучати нових учасників і вболівальників.

5. Інфраструктура та логістика спортивних клубів.

Найважливішими складовими ефективного функціонування сучасного спортивного клубу є питання інфраструктури та логістики, оскільки від рівня розвиненості їх матеріально-технічної бази та сформованої організації внутрішніх і зовнішніх процесів залежить рівень підготовки відвідувачів та спортсменів, ефективність проведення змагань, створення комфортних умов для тренерів, персоналу та вболівальників. Як свідчить практика ефективні спортивні клуби поєднують якісну інфраструктуру з налагодженою логістикою.

Як правило інфраструктура спортивного клубу охоплює: стадіони, спортивні зали, тренувальні бази, льодові арени, басейни, гімнастичні комплекси, роздягальні, душові, медичні пункти, офіси, склади інвентарю, гуртожитки або готелі для спортсменів. Так футбольний клуб «Динамо» (Київ) має найрозвинутішу інфраструктуру в Україні, так тренувальна база що розташована в Конча-Заспі має три футбольних поля, тренажерні зали, басейни, реабілітаційний центр, Хокейний клуб «Кременчук», функціонує на базі льодової арени з власними технічними та спеціальними приміщення.

Також складовою є й матеріально-технічне забезпечення, що включає спеціалізоване спортивне обладнання (м'ячі, клюшки, екіпірування),

електронні табло, тренажери та ін. Наприклад, баскетбольний клуб «Прометей» що знаходиться в с.м.т. Слобожанське Дніпропетровської області використовує сучасну систему відео аналізу для підготовки гравців. Також у багатьох спортивних клубах також працюють медичні відділи, що здійснюють контроль за станом здоров'я спортсменів та відвідувачів клубів.

Інфраструктура спортивних клубів у малих містах та районних центрах України враховуючи обмежені ресурси, відіграє значну роль у доступі до занять фізичною культурою для населення. Часто через відсутність власних приміщень і нестачу фінансування, велика кількість спортивних клубів (фітнес, бойові мистецтва, бокс, футбол та волейбол) змушені користуватися орендованими майданчиками, що розташовані в загальноосвітніх школах, спортивних комплексах комунальної форми власності, або приватних об'єктах. Часто ці клуби не мають постійної бази і їх діяльність здійснюється в орендованих приміщеннях, це в свою чергу спонукає керівництво спортивного клубу до раціонального використання часу тренувань, гнучкого складання розкладу та оптимізації логістики. В основній масі орендовані спортивні зали мають базовий рівень обладнання, що не завжди відповідають стандартам, потребують ремонту або оновлення інвентарю, але в умовах обмеженого бюджету це часто є єдиною можливістю для існування спортивної секції чи гуртка.

Логістика спортивного клубу формує організацію тренувального процесу, виїздів на змагання, закупівлю та облік інвентарю, обслуговування споруд і транспорту. Так для прикладу футбольний клуб «Шахтар» (Донецьк), який зараз базується у Львові та Києві, має ретельно сплановану логістику виїздів, яка включає бронювання чартерів, трансферів, проживання та харчування команди відповідно до спортивного режиму, логістичні служби координують переміщення великої кількості людей, екіпірування та документацію.

У багатьох професійних спортивних клубах функціонують окремі відділи забезпечення, які відповідають за своєчасну доставку форми, обладнання,

харчування та медичних засобів. Для прикладу, у волейбольному клубі «Барком-Кажани» з м. Львів є централізована система логістичного обслуговування, яка охоплює усі аспекти тренувального і змагального процесів – від транспорту до дієтичного харчування.

6. Кадровий потенціал спортивних клубів це сукупність фахівців, які забезпечують ефективне функціонування клубу, організацію тренувального процесу, змагань та управлінської діяльності. До його складу як правило відносять: тренерсько-викладацький склад (головний тренер, тренери з окремих дисциплін, інструктори), адміністративний персонал (директор, бухгалтерія, кадри, логісти), медичний персонал (лікарі спортивної медицини, масажисти, психологи), технічний персонал.

Кадровий потенціал малих спортивних клубів у районних центрах та невеликих громадах України суттєво відрізняється від професійних клубів національного рівня, такі клуби працюють у складних фінансових умовах, мають обмежену кількість працівників і значною мірою залежать від ініціативи тренерів-ентузіастів. Для прикладу СК «Барс», м. Радомишль (бойові мистецтва) 2 тренери, СК «Темп», м. Мостиська (легка атлетика та футбол) 3 тренера працюють за сумісництвом. Кадровий потенціал малих спортивних клубів в Україні здебільшого обмежений, але компенсується ентузіазмом, гнучкістю та тісною співпрацею з місцевими громадами, ці клуби потребують підтримки держави, місцевої влади, бізнесу та освітніх ініціатив для підвищення кваліфікації кадрів і збереження професійного потенціалу в регіонах.

2.3. Особливості функціонування Тульчинського міського клубу бойових мистецтв «Гепард»

Громадська організація Тульчинський міський клуб бойових мистецтв «Гепард» (далі КБМ «Гепард») є важливим спортивним осередком, який відіграє значну роль у фізичному, моральному та патріотичному вихованні

дітей і молоді Тульчинської об'єднаної територіальної громади Вінницької області. Його діяльність спрямована на розвиток змішаних єдиноборств, зокрема ММА, карате, ушу та інших бойових дисциплін. У спортивному клубі займаються як діти молодшого віку, так і підлітки та дорослі, загальна кількість учасників спортивного клубу 65 чоловік.

Клуб бойових мистецтв «Гепард» функціонує як громадська організація, яка офіційно зареєстрована та діє з 2018 року, за час функціонування він став одним із найуспішніших спортивних клубів регіону. Вихованці спортивного клубу регулярно беруть участь у змаганнях міського, обласного та всеукраїнського рівнів, де здобувають призові місця та демонструють високий рівень підготовки, особливо відзначаються успіхи спортсменів на чемпіонатах області з ММА та ушу, а також перемоги на турнірах серед молодших вікових категорій.

КБМ «Гепард» має професійний тренерський склад, очолюваний досвідченими фахівцями, які не лише проводять заняття, але й супроводжують вихованців на змаганнях, допомагають у формуванні командного духу, дисципліни, відповідальності та сили волі, при цьому велика увага приділяється індивідуальному підходу до кожного спортсмена, підвищенню їхньої майстерності, розвитку техніки та витривалості.

КБМ «Гепард» м. Тульчин має достатньо розвинену інфраструктуру, що забезпечує належні умови для проведення тренувального процесу та підготовки спортсменів. Основною базою для занять є спеціально обладнаний спортивний зал, який знаходиться на території міста Тульчин. Дане приміщення пристосоване до проведення занять з бойових мистецтв, та облаштоване покриттям типу татамі і борцівським килимом, що дозволяє проводити спаринги, відпрацьовувати кидкову техніку та елементи боротьби. Крім цього у клубі облаштована спеціальна зона для загальнофізичної підготовки спортсменів, тут наявні снаряди для силових вправ, мішки для відпрацювання ударів, гантелі, скакалки, еспандери, що розвиває силу, витривалість та координацію рухів.

Також клуб має у своєму розпорядженні необхідне спортивне спорядження: боксерські рукавички, шоломи, захист для тіла, лапи, пао, манекени для відпрацювання техніки. Приміщення клубу має мінімальні побутові умови: роздягальні для спортсменів, санітарні кімнати. Інфраструктура клубу не є надсучасною, але вона відповідає базовим вимогам для безпечного та ефективного тренувального процесу. Власний тренерський склад очолює керівник клубу (Соляр В.В.) та ще два тренера Лукіяничук В. В., Соляр Т. В..

За публічними даними на момент створення в 2018 році спортивний клуб сформував стабільний дохід 64 тис. грн., в 2020 – 128 тис. грн., в 2022 р. – 224 тис. грн. , в 2024 – 678 тис. грн. Це свідчить про перспективність клубу.

Клуб має вагомні спортивні здобутки [48, 49]:

2018 р. Чемпіонат України: 11 учасників, здобуток – 3 бронзи, 1 срібло

2019 р. Кубок Вінницької області з ушу: 23 учасники, клуб здобув 17 нагород (6 золотих, 6 срібних, 5 бронзових), посів 3-є командне місце

2020 р. Кубок Поділля: серед 200 учасників «Гепард» став переможцем командного заліку у віковій групі 10–15 років

2023 р. Чемпіонат області MMA-Submission: «Гепард» посів 3-є місце

2024 р. Кубок області MMA : СК «Гепард» переможець загального заліку

Переваги КБМ «Гепард» м. Тульчин: широка вікова охопленість, професійний спортивний, сильна тренерська команда, підтримка громади і спонсорів, що забезпечує розвиток і участь у масштабних заходах, організаційна ефективність і публічна звітність, що свідчить про прозорість і стабільність.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КЛУБУ БОЙОВИХ МИСТЕЦТВ «ГЕПАРД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Впровадження інноваційних технологій у роботу спортивного клубу

В даний час одне з важливих завдань всього суспільства – підтримка здоров'я населення, так Всесвітня організація охорони здоров'я роз'яснює, що під здоров'ям людини слід розуміти «стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не тільки як відсутність хвороби і фізичних дефектів». [45] Крім того право на здоров'я визнається в численних міжнародних та регіональних договорах, починаючи із Загальної декларації прав людини (стаття 25), в тому числі в Міжнародному пакті про соціально-економічні права (стаття 12), в Конвенції про права дитини (статті 6, 24), в Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (статті 10, 11, 12, 14) і в Європейській соціальній хартії.

Фізична активність людини виступає важливим елементом усієї життєдіяльності людини, оскільки вона сприяє підтримці фізичного стану організму, запобігає появі хронічних захворювань, а також затримує подальший розвиток хвороб і стимулює відновлювальні процеси в організмі. Фізична діяльність позитивно впливає на психологічну складову здоров'я людей, оскільки заняття спортом на думку вчених-медиків допомагає впоратися з депресією та стресом [27,с .60]. Нарівні з цією тезою, не можна не відзначити досить важливу роль та динаміку розвитку інноваційних технологій в спорті.

Необхідність застосування інноваційних технологій у роботі спортивного клубу є важливим кроком для забезпечення його ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності, сучасні технології дозволяють оптимізувати управлінські процеси, покращити якість тренувань,

підвищити рівень обслуговування клієнтів і зробити спортивні послуги більш доступними та персоналізованими.

Завдяки цифровим платформам, мобільним додаткам, аналітичним системам і сучасному спортивному обладнанню, клуби мають змогу забезпечити більш високий рівень безпеки, мотивації та комфорту для відвідувачів. Інновації також сприяють залученню нових клієнтів, збереженню постійних відвідувачів та ефективному просуванню клубу на ринку. Усе це робить впровадження інновацій не лише бажаним, а й необхідним елементом сталого розвитку спортивного клубу.

На даний час об'єкт дослідження клуб бойових мистецтв «Гепард» м. Тульчин поступово інтегрує інноваційні технології у свою діяльність з метою підвищення якості тренувального процесу, ефективності управління та ефективної комунікації з учасниками. Враховуючи той факт, що клуб функціонує в умовах обмежених ресурсів, його керівництво робить кроки до модернізації та впровадження інформаційних технологій.

Тому найбільш перспективними інформаційними технологіями для клубу бойових мистецтв «Гепард» нами вбачаються :

1. *Відео аналіз техніки спортсменів* спортивного клубу «Гепард» дозволяє значно покращити підготовку учасників, виявити сильні та слабкі сторони у виконанні технічних елементів, а також наочно демонструвати помилки для їх подальшого виправлення.

Мета використання відеоаналізу: підвищення точності виконання технічних прийомів; індивідуальний розбір дій спортсмена у реальному бою або спарингу; виявлення системних помилок у захисті чи атаці; оцінка прогресу спортсменів протягом певного періоду; аналіз тактики суперників.

Перевагами даної технології є : забезпечення об'єктивності оцінки дій спортсмена; допомога в уникненні повторення типових помилок; глибоке розуміння техніки та тактики; створення умов для самоаналізу спортсмена

На нашу думку відео аналіз повинен стати невід’ємною частиною тренувального процесу в клубі бойових мистецтв «Гепард», що дозволяє якісно підвищити рівень підготовки спортсменів

Таблиця 3.1

Використання відео аналізу в діяльності спортивного клубу «Гепард»

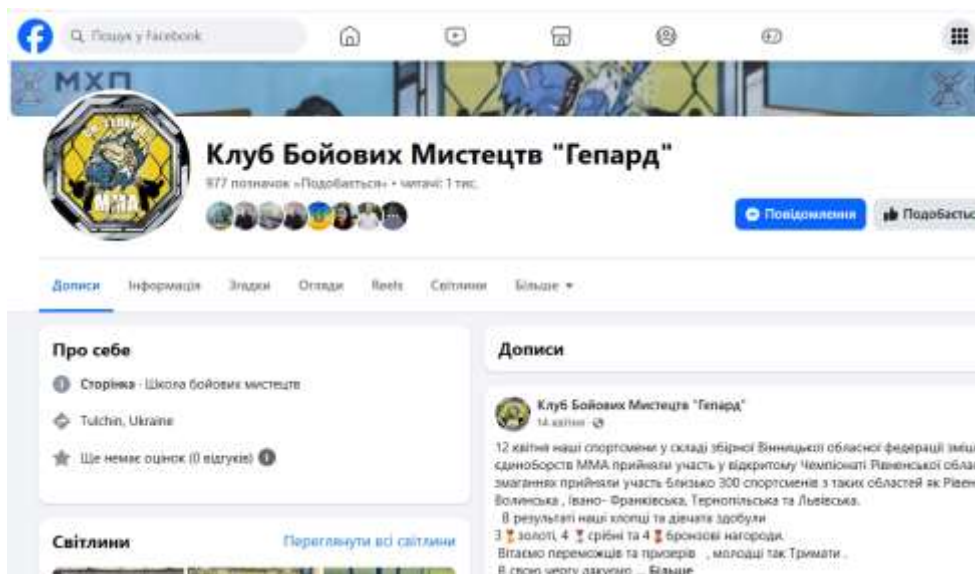
Етап	Опис процесу
Запис тренувань та спарингів	Відбувається під час контрольних тренувань, підготовчих боїв, а також на змаганнях з різних ракурсів, для цього використовуються звичайні цифрові камери або смартфони, встановлені на штатив.
Перегляд відео	Спортсмени разом із тренерами переглядають відеозаписи, зупиняючи окремі моменти для аналізу техніки ударів, переміщення, захисту та роботи в клінчі або партері.
Порівняльний аналіз	Порівнюються виступи одного спортсмена на різних етапах або зіставлення з технікою більш досвідчених бійців
Формування архіву матеріалів	Використовується для подальшого аналізу, звітності та демонстрації результатів батькам, спонсорам або новачкам

2. *Цифровий облік результатів* В діяльності КБМ «Гепард» м. Тульчин необхідним є впровадження цифрового обліку результатів спортсменів, що стане складовою сучасного підходу до організації тренувального процесу. Дана система дозволить зручно та систематично зберігати інформацію про кожного вихованця, його дані про участь у змаганнях, спортивні здобутки, нагороди, результати контрольних тренувань, відвідуваність та індивідуальний спортивний прогрес. Дана інформація буде фіксуватимь в електронному форматі у вигляді таблиць та баз даних, що дозволить уникнути втрати важливої інформації, оперативно оновлювати дані, а також формувати індивідуальні плани підготовки спортсменів. Ефективним є використання даної бази в контексті аналітики та планування участі в майбутніх змаганнях, що сприятиме кращій координації між тренерами, буде підвищувати мотивацію спортсменів та дозволить сформувати публічну звітність перед батьками, спонсорами й громадськістю.

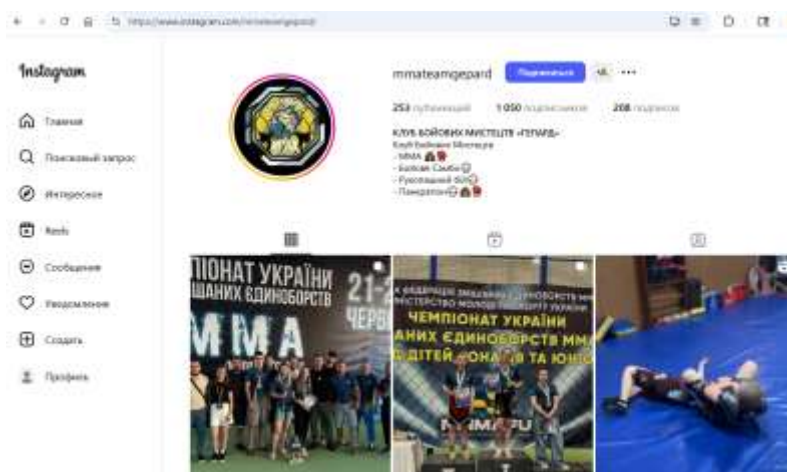
3. *Онлайн-комунікація та соціальні мережі* відіграють важливу роль у діяльності клубу бойових мистецтв «Гепард» м. Тульчин, оскільки

забезпечують оперативний канал зв'язку між адміністрацією, тренерським складом, спортсменами та їхніми батьками.

На даний час КБМ «Гепард» активно використовує наступні платформи:



Мал 3.1 Сторінка КБМ Гепард у *Facebook*, [48]



Мал 3.2 Сторінка КБМ Гепард у *Instagram* [49]

В діяльності спортивного клубу широко використовуються месенджери *Viber*, та *Telegram* з метою поширення інформації про розклад занять, участь у змаганнях, результати виступів, а також новини та оголошення. Як свідчить практика публікування фото- та відеоматеріалів із тренувань і турнірів

дозволяє демонструвати досягнення, популяризувати бойові мистецтва серед молоді та залучати підтримку від партнерів і спонсорів. Наразі, цифрові канали зв'язку є невід'ємною частиною роботи клубу «Гепард» та значно підвищують ефективність внутрішньої взаємодії та зовнішньої комунікації з громадськістю.

4. *Залучення партнерських ІТ-ресурсів* є важливим напрямом розвитку клубу бойових мистецтв «Гепард» м. Тульчин, особливо в умовах обмеженого фінансування. Завдяки співпраці з місцевими підприємницькими структурами (МХП, Тульчин-М'ясо, Тульчинський молокозавод), органами влади (Тульчинська міська рада, Тульчинська РДА) клуб має можливість впроваджувати базові цифрові рішення, що сприяють оптимізації управлінських процесів і покращенню загальної ефективності діяльності. Так зокрема, за підтримки партнерів (Комп'ютерного клубу "TRINITY") було організовано перехід частини документації та обліку в електронний формат, що значно спростило ведення звітності, планування тренувань, облік результатів спортсменів та комунікацію з батьками. На даний час залучення партнерських ІТ-ресурсів відіграє роль у популяризації клубу серед ширшої аудиторії, підвищенні пізнаваності та налагодженні співпраці з потенційними спонсорами, що формує здатність клубу до адаптації в сучасному цифровому середовищі та готовність до подальшої модернізації

3.2 Формування маркетингової стратегії та популяризація спортивних клубів.

У сучасних складних умовах розвитку суспільства ефективна маркетингова стратегія є ключовим інструментом розвитку та популяризації спортивних клубів, оскільки вона дозволяє не лише залучати нових учасників, а й формувати позитивний імідж клубу, зміцнювати лояльність існуючих клієнтів, розширювати партнерську базу та забезпечувати стабільне фінансування.

Дослідження діяльності клубу бойових мистецтв «Гепард» м. Тульчин свідчить що вона повинна будуватись на основі систематичної маркетингової діяльності яка повинна вирішувати ряд наступних питань:

- роботу з глядачами та потенційними відвідувачами, як основними споживачами спортивно-розважальних послуг спортивного клубу;
- формування ефективних комунікаційних каналів та бізнес-контактів з представниками засобів масової інформації (телеканалів, інтернет-блогерів, преси та ін.);
- залучення фінансових ресурсів для розвитку спортивного клубу та зміцнення матеріальної бази через співпрацю з представниками бізнес-середовища;
- реалізація комерційних проектів, що будуються з метою використання позитивного іміджу спортивного клубу та його провідних спортсменів.

Нами вбачається, що процес управління маркетингом клубу бойових мистецтв «Гепард» буде включати наступні складові:

Першочерговим кроком в діяльності КБМ «Гепард» є вивчення попиту на спортивні послуги в м. Тульчин та Тульчинському районі, аналіз конкурентного середовища та визначення потреб різних груп споживачів. Ринок бойових мистецтв в Україні має чітку тенденцію до зростання та розвитку, так спостерігається стійкий попит на наступні напрямки: карате, тхеквондо, дзюдо, самбо, кікбоксинг, ММА, бокс, оскільки наразі бойові мистецтва сприймаються не лише як засіб фізичного розвитку, а й як форма дисципліни, самозахисту, морального виховання.

Основними характеристиками ринку на якому працює КБМ «Гепард» є:

1. Сезонність: Найбільший приріст нових учасників – у вересні-жовтні (початок навчального року) та січні (після свят).
2. Конкуренція: В м. Тульчин присутні ще 2 спортивних клуби які є конкурентами та до 5 окремих приватних тренерів які працюють в царині бойових мистецтв.

3. Популярні напрямки: В КБМ «Гепард» практикуються традиційні бойові мистецтва (карате, дзюдо), а також сучасні прикладні види (ММА, самозахист для жінок, фітнес-бокс).

Розглянемо цільову аудиторію відвідувачів спортивного клубу (таб. 3.1)

Таблиця 3.1

Цільова аудиторія клубу «Гепард» (розроблено автором)

Категорія відвідувачів	Мотиви	Потреби	Маркетингові інструменти
Діти 5–12 років (основна група)	фізичний розвиток дитини, формування дисципліни, зменшення часу за гаджетами.	безпечне середовище, досвідчені тренери, індивідуальний підхід, участь у змаганнях	презентації у школах, партнерство з навчальними закладами, відео з тренувань, акції для новачків
Підлітки 13–17 років	підвищення впевненості, фізична форма, бажання навчитись самозахисту або вступити в силові структури у майбутньому	серйозне тренування, елементи змагань, командний дух	TikTok, Instagram, участь у турнірах, відео-блог клубу
Молодь та дорослі 18–35 років	підтримка форми, зняття стресу, самозахист, інтерес до бойових мистецтв.	зручний графік, абонементи, інтенсивні тренування	реклама в соцмережах, корпоративні програми, фітнес-формати бойових тренувань
Жінки 20–40 років	фітнес, самозахист, впевненість у собі	комфортне середовище, жіночі групи, доступний рівень навантаження	.
Військовослужбовці, ветерани, силовики	підтримка бойової форми, професійна підготовка	прикладні техніки, тренування з елементами тактики, самооборона.	партнерство з ветеранськими організаціями, публікації в Telegram-каналах, знижки для учасників бойових дій

Надважливою є встановлення взаємодії з громадськістю, бізнесом, державними установами та партнерами, оскільки через грамотну комунікацію

клуб може залучати спонсорів, організовувати спільні проєкти, брати участь у соціальних ініціативах, що підвищує його авторитет і соціальну значущість.

Також важливим аспектом розвитку клубу буде сформована програма лояльності та клієнтський сервіс, в цьому напрямку важливим є формування стабільної бази клієнтів через запровадження бонусних програм, знижок для постійних відвідувачів, реферальних систем (приведи друга), безкоштовних тренувань для новачків. В подальшому оптимізація цінової політики та управління фінансовими потоками, завдяки аналізу ринку та поведінки споживачів КБМ «Гепард» зможе правильно визначати вартість послуг, проводити акції, бонусні програми, гнучко реагувати на зміну попиту.

Таким чином основними рекомендації для формування ефективної маркетингової стратегії КБМ «Гепард»:

1. Розробити окремі програми з різних видів бойових мистецтв для кожного сегмента (дитячі групи, жіночі тренування, для молоді тощо).
2. Активно використовувати соцмережі (Instagram, TikTok, YouTube) для демонстрації проведених занять атмосфери тренувань, успіхів вихованців, відгуків.
3. Широко проводити демонстраційні відкриті уроки, сезонні турніри, майстер-класи, що сприятимуть залученню нових учасників.
4. Впровадження системи рекомендацій та бонусів для учасників клубу, хто приводить нових клієнтів.
5. Застосування CRM-систему для зручного обліку, запису та інформування клієнтів.

Відповідно розуміння цільової аудиторії та адаптація послуг до потреб різних груп допоможе клубу «Гепард» зміцнити свої позиції на ринку м. Тульчин та збільшити кількість постійних клієнтів.

Іншим напрямком розвитку є популяризація бойових мистецтв як основного виду діяльності КБМ «Гепард».

Як зазначив Волков В. «..Бойові мистецтва або єдиноборства — це комплекс прийомів, що дозволяє здолати або завдати максимальної шкоди

супротивнику. Вони спираються на майстерності володіння своїм тілом і концентрації духу. Однак, зауважимо, що єдиноборства це не просто набір фізичних вправ і правил ведення бою, а ціла філософія, справа всього життя, професійний обов'язок. За бажання досягти успіху можна в будь-якому з видів єдиноборств, адже бойові мистецтва передбачають постійні тренування. Різні напрямки єдиноборств розвивають різні фізичні якості, групи м'язів. Деякі з них вчать використовувати енергію суперника, інші націлені на відпрацювання потужних ударів руками, ногами, розвивають витривалість, гнучкість, силу» [9, с. 25].

Популяризація бойових мистецтв у діяльності КБМ «Гепард» є важливою складовою розвитку фізичної культури, формування здорового способу життя, морально-вольових якостей молоді та загального рівня безпеки громадян м. Тульчин. Відомим є факт, що сучасний ритм життя накладає свій відбиток на здоров'я та психоемоційний стан людей. Часті стреси, сидяча робота та нестача часу на спорт призводять до зниження життєвого тону. Бойові мистецтва для допомагають справлятися з цими викликами, пропонуючи низку переваг:

1. Фізична форма. Будь-яке бойове мистецтво розвиває силу, гнучкість, витривалість та координацію. Під час тренувань задіяні всі групи м'язів, що робить заняття повноцінним тренуванням.

2. Психологічне здоров'я. Бойові мистецтва дозволяють ефективно боротися зі стресом та тривожністю. Під час тренувань людина вчиться концентруватися на рухах, дихати правильно та звільняти розум від зайвих думок.

3. Навички самооборони.

4. Особистісне зростання та дисципліна. Бойові мистецтва розвивають силу волі, наполегливість та вміння ставити цілі, навчають дисципліни.

Відповідно популяризація бойових мистецтв у діяльності КБМ «Гепард» повинна здійснюватися за наступними напрямками:

1. Формування позитивного іміджу бойових мистецтв. Завдання КБМ сформувати образ бойових мистецтв як системи всебічного розвитку

особистості, що формує самоконтроль, відповідальність, повагу, дисципліну та здоровий спосіб життя. Це може досягатись через відкриті тренування, інформаційні кампанії, соціальні відео та просвітницькі заходи.

2. Соціальна адаптація та інтеграція через бойові мистецтва. Заняття у спортивному клубі передбачають не лише фізичне тренування, а й соціалізацію, оскільки це дозволить ефективно інтегрувати різні категорії людей в суспільство

3. Індивідуалізація тренувального процесу. Діяльність КБМ побудована на гнучкому підході до навчання, через розробку окремих програм для дітей, жінок, підлітків, дорослих та людей старшого віку.

4. Медіа та цифрові технології. Цифрові технології відкривають нові напрямки популяризації, через активне використання соціальних мереж, YouTube, TikTok, стрім, тренувань, відеоблогів, інтерактивні формати. Цифровий контент має бути візуально яскравим, емоційним та мотивуючим

5. Широка рекламація та участь у публічних заходах та змаганнях, через залучення громадськості до перегляду змагань, майстер-класів, відкритих тренувань у парках або торговельних центрах, що дозволяє демонструвати переваги бойових мистецтв безпосередньо у публічному просторі, це буде формувати інтерес у потенційних учасників і створювати позитивний резонанс.

6. Освітня співпраця та шкільні секції передбачає введення факультативних секцій бойових мистецтв у освітніх авчальних закладах м. Тульчин у співпраці з клубами, що дозволить знайомити дітей з бойовими мистецтвами на ранньому етапі та формувати здорові звички.

7. Реалізація соціально-виховної функції через профілактику правопорушень, подолання агресії, розвитку відповідальності в учасників клубу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень необхідно сформувати наступні висновки:

- В сучасних умовах спортивний клуб це організаційно оформлене об'єднання людей, яке функціонує на основі спільних інтересів, спрямованих на розвиток фізичної культури, спорту та здорового способу життя, а також поєднання спортивно-тренувальної, виховної, освітньої та культурної складових, що дозволяє не лише готувати спортсменів до змагань, але й сприяти їхній особистісній самореалізації, формуванню командного духу та громадянської свідомості. Сучасний спортивний клуб здійснює всебічну роботу з розвитку фізичної культури і спорту серед всіх верств населення та ролі соціального інституту, який зміцнює здоров'я населення, інтегрує різні групи суспільства, популяризує активний спосіб життя, формує позитивний імідж громади та виступає платформою для розвитку молоді й розкриття їхнього фізичного та морального потенціалу.

- Вивчення існуючого нормативно-правового забезпечення в Україні показало, що діяльність спортивних клубів регулюється цілою низкою законодавчих актів, що визначають правові засади їх організації, фінансування та розвитку, проте на практиці існує потреба у вдосконаленні правозастосування та адаптації до сучасних європейських стандартів.

- За роки незалежності спортивні клуби України пройшли складний шлях становлення та трансформації, відображаючи зміни у політичному, економічному та соціальному житті держави. З 1990-х років діяльність спортивних клубів спиралася на радянську модель організації спорту, однак із часом вони почали орієнтуватися на світові впроваджуючи елементи клубного менеджменту, маркетингових стратегій та комерційних підходів, з 2000 років відбулося зростання приватних і громадських спортивних організацій, де з'явилися сучасні тренувальні комплекси та спеціалізовані школи. Воєнні дії суттєво вплинули на діяльність клубів, так частина об'єктів була зруйнована

або пошкоджена внаслідок бойових дій, що призвело до зупинки роботи багатьох осередків, особливо в прифронтових регіонах, але клуби, які зберегли можливість функціонувати, почали адаптувати свою діяльність до умов війни: проводити тренування в укриттях, організовувати благодійні турніри для підтримки Збройних Сил України, брати участь у реабілітаційних програмах для військовослужбовців та вимушено переміщених осіб. Сучасна практика показує, що спортивні клуби перетворилися не лише на місце тренувань, але й на осередки психологічної підтримки, згуртування громад і збереження національної ідентичності через спорт. У перспективі, після завершення війни, вони відіграватимуть важливу роль у відновленні здоров'я нації та реінтеграції ветеранів у мирне життя.

- На сучасному етапі розвитку спортивний клубний рух характеризується збільшенням кількості аматорських і професійних клубів, однак їх ефективність залежить від належної матеріально-технічної бази, стабільного фінансування та кваліфікованого управління.

- Організаційно-управлінські особливості вимагають комплексного підходу до менеджменту: від кадрової політики до оптимізації фінансових потоків та впровадження сучасних інформаційних технологій.

- Особливості сучасної діяльності спортивних клубів вимагають комплексного підходу до менеджменту: від кадрової політики до оптимізації фінансових потоків та впровадження сучасних інформаційних технологій, так приклад об'єкта дослідження Тульчинського міського клубу бойових мистецтв «Гепард» (вінницька область) показав, що навіть у невеликих містах можливо досягати високих результатів завдяки ентузіазму керівництва, системному підходу до тренувального процесу та активній роботі з громадськістю.

З метою вдосконалення діяльності спортивного клубного руху в Україні та безпосередньо розвитку клубу бойових мистецтв «Гепард» необхідно запропонувати наступні пропозиції:

1. Популяризація бойових мистецтв через діяльність спортивних клубів потребує комплексного, багаторівневого підходу: від якісного тренувального процесу й гнучких програм — до сучасного цифрового просування, соціальної взаємодії, медіаактивності та формування спільнот, оскільки саме клуби можуть перетворити бойові мистецтва з вузькопрофесійної сфери на масовий інструмент фізичного, емоційного та соціального розвитку населення.

2. З метою формування ефективної стратегії розвитку клубу бойових мистецтв «Гепард» доцільно зосередити увагу на кількох ключових напрямках, насамперед, слід розробити спеціалізовані програми для кожного сегмента цільової аудиторії: дитячі групи, жіночі тренування, інтенсиви з ММА для молоді тощо, також важливу роль відіграє активна присутність у соціальних мережах (Instagram, TikTok, YouTube), де варто демонструвати атмосферу занять, досягнення вихованців і позитивні відгуки клієнтів.

3. Доцільно регулярно проводити відкриті безкоштовні тренування, турніри та майстер-класи як інструмент залучення нових відвідувачів. Запровадження системи рекомендацій та бонусів для клієнтів, які приводять новачків, сприятиме зростанню клубної спільноти, окрім того, ефективному управлінню та комунікації з відвідувачами сприятиме впровадження CRM-системи, що дозволить автоматизувати облік, запис на тренування та розсилку інформації.

Реалізація зазначених вище заходів комплексно забезпечать стійкий розвиток та популяризацію спортивного клубу на регіональному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аваров М.В. Спорт для всіх в Україні: теорія і практика. Київ : ЦУЛ, 2008. 279 с.
2. Аніканов І.В., Долинський Б.Т., Дразіна Є.В., Погорелова О.О. Сучасні тенденції оптимізації діяльності спортивних клубів. OLYMPICUS. 2023. №3. С. 3 – 8.
3. Аніканов І.В. Нормативно-правове регулювання розвитку системи спортивних клубів України. OLYMPICUS. 2023. №2. С. 3–8.
4. Асоціація спортивних клубів України. URL: <https://ascu.club/>
5. Базильчук В., Братковська Ю.. Діяльність спортивного клубу у закладах вищої освіти. Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (10–11 травня 2018 року, м. Львів). Львів, 2018. С.79–81.
6. Бондар Т.С. Створення фізкультурно-спортивного клубу у школі. Харків : Ранок, 2007. С. 1 – 35.
7. Бондар Т.С. Нормативно-правові аспекти створення фізкультурно-спортивних клубів у загальноосвітніх закладах України. Теорія та методика фізичного виховання. 2007. № 12. С. 32–34.
8. Вербицький В. А., Бондаренко І.Г. Історія фізичної культури та спорту в Україні: навчальний посібник. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 340 с
9. Волков В. Основи професійно-прикладної фізичної підготовки студентської молоді. К. : Знання України, 2014. 82 с.
10. Добишена Н. Г., Пангелова Н. П. Історія фізичної культури: навч. посіб. К., 2007. 288 с
11. Жаровська І. М. Правове регулювання спорту в Україні: глобалізаційні виклики. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 6. С. 366-369. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anprogr_2022_6_70

12. Заярний О. Суб'єкти спортивних правовідносин URL: http://smi.liga.net/articles/2012-01-05/3772717-sub_kti_sportivnikh_pravov_dnosin.htm
13. Заїченко Л.І. Спортивний клуб у системі координат організаційно-правових форм господарських організацій. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2014. № 4 (19). С.138–147.
14. Заїченко Л.І. Комерціалізація спортивних відносин: завдання господарсько-правового забезпечення. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Економічна теорія та право. - 2013. № 3. С. 118-125
.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_3_14
15. Іваній І. В., Сергієнко В. М. Психологія фізичного виховання та спорту: навчально- методичний посібник. Суми: ФОП Цьома С.П., 2016. 204 с.
16. Імас ЄВ, Мічуда ЮП, Яромолук ОВ. Маркетинг у спорті: теорія та практика Київ : Олімпійська література; 2015. 272 с.
17. Конституція України URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
18. Королівська С.В. Клубна форма організації фізичного виховання у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02. Львів, 2007. 20 с.
19. Корольчук Б. В. Поінформованість молодших школярів щодо аспектів здорового способу життя. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2022. № 2 (146). С. 70–73. DOI 10.31392/NPUnc.series15.2022.2(146).
20. Карпина С. В. Історія фізичної культури Навчальний посібник. ТДПУ І. Гнатюка, 2002. 104 с

21. Коробович Л. Економічні аспекти сучасного розвитку фізичної культури і спорту в Україні / Л. Коробович // Молода спортивна наука України: Зб. наук. ст. – Львів, 2000. – Вип. 4. – С. 64-67.
22. Мічуда ЮП. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку. Київ: Олімпійська література; 2007. 216 с.
23. Муштай ВА., Бересток БП. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019; Вип. 2(19):183-189.
24. Олійник Н. А., Войтенко С. М. Психологічні особливості спортивної діяльності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 240 с
25. Павленко О. Клубна форма організації занять у розвитку студентського спорту. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2017. № 4. С. 78–85.
26. Павленко О.Ю. Науково-практичні засади комплексної організації діяльності спортивних клубів закладів вищої освіти. Спорт для всіх. 2019. С. 354–355. URL: <https://www.researchgate.net/publication/330764302>.
27. Парій А., Пітин М., Мельник М. Спортивний клуб як базова ланка студентського спорту України. Фізична активність, здоров'я і спорт. 2015. № 4(22). С. 59–66.
28. Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту в дошкільних, загальноосвітніх та професійнотехнічних навчальних закладах України : наказ МОН України від 02.08.2005 р. № 458 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0909-05#Text> (дата звернення 20.09.2021)
29. Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» : Указ Президента України від 09.02.2016 р. № 42/2016. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>

30. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020>
31. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-ХІІ: дата оновлення: 13.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 23.12.2024).
32. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-ХІІ: дата оновлення: 13.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 23.12.2022).
33. Ромашин И. В. Правовой статус спортивного клуба . НиО - 2015. - №11. С. 309-311.
34. Стахів І.М. Основні засади державного регулювання спортивно-оздоровчих послуг. Економічний форум. 2014. № 4. С. 24–29.
35. Степанюк С.І. І 89 Історія фізичної культури: навчально-методичний посібник /для здобувачів ступеню вищої освіти «бакалавр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 014.11 середня освіта (фізична культура), 017 фізична культура і спорт] Херсон: вид-во ПП Вишемирський В.С., 2016. 272 с.
36. Сутула В.О., Шутєєв В.В., Булгаков О.І., Луценко Л.С. Перспективи спортизації системи фізичного виховання студентської молоді. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2014. № 4. С. 65–68.
37. Ткалич М.О. Спортивний клуб як особливий суб'єкт цивільного права/ Тези доповідей щорічної Міжнародної науково-практичної конференції «Запорізькі правові читання», м. Запоріжжя, 18-19 травня 2006 р. Запоріжжя: ЗНУ, 2006. С. 260–262.
38. Ткалич М.О. Спортивна діяльність і спортивні організації у контексті сучасних соціально-економічних трансформацій: цивільно-правовий аспект Матеріали щорічної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми цивільного і господарського права», м. Київ, 19 травня 2006 р. К.: МАУП, 2007. –С. 243–248.

39. Трофим'як Б.Є. Фізичне виховання і спортивний рух у Західній Україні (з початку 30-х років XIX ст. до 1939 р.). Київ, 1997. 418 с.
40. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / Жданова О.М., Чеховська Л.Я. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.
41. Україна спортивна – 2024 інформаційний довідник. URL:https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Fizychna_kultura/statustuka/2025/ukrayina-sportivna-2024.pdf
42. Філь С.М., Худолій О.М., Малка Г.В. Історія фізичної культури : навч. посіб. Харків : «ОВС», 2003. 160 с
43. Футорний С., Шкрєбтій Ю. Сучасні погляди на формування здорового способу життя молодого покоління. Молодіжний науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 20. С. 9–13.
44. Шкрєбтій Ю. М. Управління тренувальними і змагальними навантаженнями спортсменів високого класу: монографія. Київ: Олімпійська лит.; 2005. 237 с
45. A GUIDE TO EDUCATING YOUNG PEOPLE ABOUT HUMAN RIGHTS _URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/health>
46. History, principles and foundation of physical education URL https://www.sssutms.co.in/cms/Areas/Website/Files/Link/EContent/Foundation_physical_edcation.pdf
47. History of the Sports and Physical Education Service <https://artsandculture.google.com/story/history-of-the-sports-and-physical-education-service-sedenamx/GwWxHIEDOSUBVg?hl=en>
48. <https://www.facebook.com/100057608522659/photos/120005731924540>
49. <https://www.instagram.com/mmteamgepard/>