

**Савіна Оксана Юрїївна**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри техногенної та цивільної безпеки, [orcid.org/0000-0001-5717-4923](https://orcid.org/0000-0001-5717-4923)  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв

**Козленко Андрій Дмитрович**

Магістр кафедри теоретичних основ олімпійського та професійного спорту, [orcid.org/000-0002-7862-082X](https://orcid.org/000-0002-7862-082X)  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв

## ОСОБЛИВОСТІ СПОРТИВНИХ ПРОЄКТІВ ТА СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ НИМИ

***Анотація.** Проблеми в галузі фізичної культури та спорту призводять до серйозних наслідків: значна частина населення України веде нездоровий та пасивний спосіб життя, практично вся спортивна інфраструктура недоступна для осіб з інвалідністю; Україна посідає одне із найвищих місць у світі із вживання допінгу, що негативно впливає на імідж країни у міжнародному спортивному середовищі; механізми саморозвитку спорту не функціонують належним чином; сфера фізичної культури і спорту не дає значних економічних та соціально-гуманітарних переваг і усунення недоліків від їх застосування, а також обґрунтування витрат на фізичну культуру та спорт. В умовах реформування галузі фізичної культури та спорту перед управлінням стоять задачі визначення, оцінювання, дослідження й впровадження ефективних інструментів, методів, методик, засобів та способів реалізації стратегії розвитку фізичної культури та спорту. Для задоволення такої потреби все більшого значення набуває регулярне застосування в системі управління фізичною культурою та спортом управління спортивними проєктами. Виконано аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників в області управління в галузі фізичної культури та спорту, а також управління спортивними проєктами. Проаналізовано наявні моделі, методи та механізми управління спортивними проєктами, визначено основні проблеми та чинники, що впливають на їх склад, рушійні сили, а також передумови внесення змін. Виявлено особливості спортивних проєктів. Визначено основні види спортивних проєктів. Проведено класифікацію спортивних проєктів і розглянуто її специфіку. Наведено особливості управління спортивними проєктами та визначено основні проблеми такого управління. Ідентифіковано основні групи зовнішніх та внутрішніх ризиків спортивних проєктів. З використанням методу причинно-наслідкової діаграми Ісікави проведено попередній якісний аналіз факторів ризиків, які призводять до неефективного управління спортивними проєктами (збільшення вартості та часу виконання й погіршення якості таких проєктів). Визначено високу залежність ефективності управління спортивними проєктами на всіх стадіях життєвого циклу від стейкхолдерів таких проєктів.*

**Ключові слова:** проєкт; управління проєктами; спортивні проєкти; управління спортивними проєктами; ризики спортивних проєктів

### Постановка проблеми

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [1] визначає фізичну культуру як складову частину загальної культури суспільства, що спрямована на зміцнення здоров'я, розвиток фізичних, морально-вольових та інтелектуальних здібностей людини з метою гармонійного формування її особистості. Вона є важливим засобом підвищення соціальної і трудової активності людей, задоволення їх моральних, естетичних та творчих запитів, життєво важливої потреби взаємного спілкування, розвитку

дружніх стосунків між народами і зміцнення миру. В Національній доктрині розвитку фізичної культури і спорту [2] зазначається, що фізична культура, суспільними проявами якої є фізичне виховання та масовий спорт, є важливим чинником здорового способу життя, профілактики захворювань, організації змістовного дозвілля, формування гуманістичних цінностей та створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, а спорт сприяє досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявленню резервних можливостей організму, формуванню патріотичних почуттів у громадян та позитивного міжнародного

іміджу держави. Спорт є органічною частиною фізичної культури, особливою сферою виявлення та уніфікованого порівняння досягнень людей у певних видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки шляхом змагальної діяльності. Соціальна цінність спорту визначається його дійовим стимулюючим впливом на поширення фізичної культури серед різних верств населення [1].

Відповідно до Доктрини [2] держава ставить перед собою завдання забезпечення оптимальної рухової активності громадян у повсякденній діяльності, подолання недооцінки можливостей фізичної культури у формуванні здорового способу життя та зміцненні здоров'я (передусім серед молоді) та у розв'язанні інших важливих соціально-економічних проблем, які сприяють реалізації заходів, спрямованих на подальше вдосконалення сфери фізичної культури і спорту. Окрім цього, держава стимулює об'єднання зусиль заінтересованих державних, громадських, приватних організацій та широких верств населення для визначення стратегічних напрямів розвитку сфери фізичної культури і спорту, прогнозування перспективних процесів, використання системного і програмно-цільового підходів у розробленні та здійсненні практичних заходів.

За Стратегією розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 р. [3] визначено низку проблем та причини їх виникнення за напрямками державної політики у сфері фізичної культури і спорту, які передбачається розв'язувати в межах цієї Стратегії. Так, до проблем, що потребують розв'язання у сфері фізичної культури і спорту, належать такі [3]:

- за напрямом “Фізично активна нація” – недосконала система взаємовідносин між державою та іншими суб'єктами сфери, що перешкоджає популяризації фізичної культури і спорту. Причинами виникнення проблеми є нерегульованість на законодавчому рівні механізму здійснення контролю за кваліфікацією кадрів у фітнес-індустрії, відносин меценатства та інвестицій у сфері фізичної культури і спорту, недостатня кількість інформаційно-соціальних кампаній, спрямованих на популяризацію спорту, мотиваційних презентацій масового спорту та спорту вищих досягнень, недостатній рівень інформування суспільства про перспективи та привабливість спортивної кар'єри, що зменшує мотивацію населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом;

- за напрямом “Спорт вищих досягнень” – відсутність належних умов для розвитку спорту вищих досягнень. Причинами виникнення проблеми є зменшення граничної кількості спортсменів, які потенційно можуть перейти до спорту вищих

досягнень, недостатня кількість тренерів відповідної кваліфікації, втрата фахових тренерів і спеціалістів, непопулярність спортивної кар'єри серед молоді, невідповідність матеріально-технічного забезпечення потребам спортсменів, відсутність комфортних та безпечних умов для проведення навчально-тренувальних зборів в Україні; неналежний рівень медико-біологічного та науково-методичного супроводу спортсменів, недосконала система розподілу коштів державного бюджету у сфері спорту вищих досягнень;

- за напрямом “Спортивна інфраструктура” – відсутність привабливої і доступної інфраструктури для регулярних занять населення фізичною активністю і спортом, застаріла матеріально-технічна база комунальних та державних інфраструктурних об'єктів. Причинами виникнення проблеми є недостатня кількість спортивних споруд та місць для заняття фізичною культурою, зокрема облаштованих для осіб з інвалідністю, що пов'язано з обмеженим фінансуванням будівництва об'єктів з державного та місцевих бюджетів, низький рівень суспільного попиту на будівництво сучасної спортивної інфраструктури територіальними громадами, законодавча невизначеність щодо можливості передачі спортивних інфраструктурних об'єктів в управління комерційним установам, недосконала система відносин між державою та приватним сектором економіки, відсутність ефективної системи управління інфраструктурою, недостатня кількість об'єктів спортивної інфраструктури, що відповідають міжнародним стандартам для проведення офіційних міжнародних та всеукраїнських спортивних змагань;

- за напрямом “Цифрова трансформація сфери фізичної культури і спорту” – невідповідність стану цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури сучасним тенденціям розвитку спорту у світі та неможливість виконання актуальних завдань наявними методами без використання інформаційних технологій. Причинами виникнення проблеми є складні бюрократичні процедури, застарілі методи та інструменти управління сферою, пов'язані з тим, що цифровізація була не на часі, низький рівень цифрової грамотності заінтересованих сторін (починаючи від державних службовців і закінчуючи командами спортивних федерацій), відсутність стратегії цифровізації спорту та архітектури цифрових проєктів як на національному, так і на місцевому рівні, відсутність інформаційних технологій щодо впровадження інновацій у сфері фізичної культури і спорту, недосконала система розподілу коштів державного бюджету за видами спорту;

- за напрямом “Кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту” – відсутність умов

для визначення потреб, ведення обліку, стандартизованих вимог до професій, підготовки та професійного зростання фахівців, які здійснюють заходи з фізичної культури і спорту. Причинами виникнення проблеми є відсутність методики розрахунку потреб різних груп населення у відповідних кадрах у сфері фізичної культури і спорту, зокрема затверджених стандартів співвідношення кількості фахівців у сфері фізичної культури і спорту на 10 тис. населення, застаріла практика збирання інформації та обліку фахівців фізичної культури і спорту, що не відображає реального стану справ у державі, особливо у приватному та громадському секторі, відсутність професійних стандартів у сфері фізичної культури і спорту, розбалансована система підготовки кадрів, застаріла система атестації тренерів, що потребує суттєвого реформування з дотриманням принципів об'єктивності та незалежності оцінювання професійної підготовленості працівників сфери фізичної культури і спорту, гендерний дисбаланс створення вакансій та морального і матеріального заохочення фахівців.

Зазначені проблеми призводять до таких наслідків [3]:

- значна частина населення України веде нездоровий та пасивний спосіб життя, практично вся спортивна інфраструктура недоступна для осіб з інвалідністю;

- Україна посідає одне із найвищих місць у світі з вживання допінгу (за оцінками експертів Всесвітнього антидопінгового агентства), що негативно впливає на імідж країни у міжнародному спортивному середовищі, тому боротьба з допінгом є пріоритетом діяльності та спільною відповідальністю всіх суб'єктів спортивного руху;

- механізми саморозвитку спорту не функціонують належним чином;

- сфера фізичної культури і спорту не дає значних економічних та соціально-гуманітарних переваг територіальним громадам і державі.

Отже, державна політика у сфері фізичної культури і спорту спрямовується на вирішення таких завдань [2]:

- формування у населення сталих традицій та мотивацій щодо фізичного виховання і масового спорту як важливого чинника забезпечення здорового способу життя;

- удосконалення форм залучення різних груп населення до регулярних та повноцінних занять фізичною культурою і спортом;

- удосконалення на науково обґрунтованих засадах системи дитячо-юнацького спорту;

- підвищення якості відбору обдарованих осіб до системи резервного спорту, створення умов для розвитку індивідуальних здібностей спортсменів на етапах багаторічної підготовки;

- удосконалення системи формування та підготовки національних збірних команд, передусім з олімпійських видів спорту;

- переорієнтування системи керівництва сферою фізичної культури і спорту на забезпечення поєднання зусиль організацій фізкультурно-спортивної спрямованості;

- сприяння поширенню клубної системи у сфері фізичної культури і спорту;

- будівництво за підтримки органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування сучасних спортивних споруд, належне їх обладнання та використання;

- удосконалення економічних засад у сфері фізичної культури і спорту, запровадження ефективних моделей її кадрового, фінансового, матеріально-технічного, наукового, медичного та інформаційного забезпечення.

Реалізація Стратегії розвитку фізичної культури і спорту передбачається трьома етапами:

- перший етап (2021–2022 рр.) – визначення власних шляхів та затвердження відповідного плану дій, визначення можливих ризиків, затвердження системи показників, проведення моніторингу та оцінювання;

- другий етап (2023–2024 рр.) – продовження виконання відповідного плану дій та впровадження інновацій у сфері фізичної культури і спорту, а також проведення проміжного оцінювання реалізації Стратегії;

- третій етап (2025–2028 рр.) – підвищення конкурентоспроможності сфери фізичної культури і спорту України у світі, а також проведення завершального оцінювання реалізації Стратегії [3].

Отже, можна стверджувати, що наявна система управління фізичною культурою та спортом України застаріла, вона не відповідає реаліям сучасності, не дає результатів і потребує радикальних змін та управлінських рішень. Крім того, запровадження проектного підходу в управлінні спортивними проектами може надати якісні та дієві інструменти для забезпечення ефективного управління сфери фізичної культури та спорту.

## **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Управління спортивними проектами та галуззю взагалі потребує змін і нових підходів, про це в інтерв'ю УНІА "Укрінформ" 3 лютого 2020 р. [4] відмітив заступник міністра культури, молоді та спорту Володимир Шумілін. Він зазначив, що основна суть реформи – змінити принципи управління та фінансування спорту, тобто спорт в Україні має стати галуззю економіки. Та додав: «Держава має передати спортивним федераціям права на управління видом спорту, але при цьому –

сформувати й профінансувати запит на здоров'я нації та престиж країни. Це можна назвати державним замовленням». Він виокремив два основних критерії розвитку спорту: по-перше – здорові люди, по-друге – спортивний престиж (медалі) [4].

У джерелі [5] зазначено, що держава виділяє на спорт чималі кошти: так, на 2020 р. через держбюджет, місцеві бюджети та інші джерела (бюджети відомств) на розвиток фізичної культури та спорту спрямовано 5,7 млрд грн, на бюджет Міністерства молоді та спорту спрямовано понад 2 млрд, причому більш як 1 млрд призначено на спорт вищих досягнень. Загалом, спортивний фінансовий оборот України оцінюють у 7—8 млрд грн, що становить сумарно цілком пристойну цифру. Але, як зазначають автори [6], проблема не в кількості грошей, а в архаїчній організації роботи, коли нічого не рухається й не розвивається. Так, Україна досі зберігає радянську систему, де всіма питаннями розвитку фізкультури і спорту керує держава. Але створена раніше спортивна система була спрямована на тодішню ідеологію й планову економіку, а в умовах демократії та ринкової економіки ця система не працює та потребує перегляду принципів та прийомів управління нею [6].

Реорганізація спорту як галузі веде до його комерціалізації, а основна мета реформування – не лише навчитися працювати з бюджетними грошима, а й забрати у держави не властиві їй функції саме через створення самодостатніх та фінансово стійких громадських спортивних організацій. Бо держава хоч і замовник, але не єдиний, спектр послуг, що надаються федераціями, має відповідати потребам суспільства та ринку. Це своєю чергою приводить до збільшення кількості зацікавлених сторін в спортивних проєктах [6].

За джерелом [4] гроші мають йти за клієнтом, при цьому дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ), як і клуби – повинні мати можливість отримати гроші від різних груп клієнтів. Бюджетні гроші мають бути розподілені між дітьми, а вже вони та їхні батьки мають самостійно вирішувати, яким видом спорту і в якому клубі-ДЮСШ їм займатися. У сфері масового спорту – надання спортивних послуг – повинна бути конкуренція. І як бюджетними коштами, так і особистими коштами має розпоряджатися клієнт. А діяльність ДЮСШ та клубів повинна фінансуватися не через пряму дотацію із бюджету, а через послугу, що була надана. У спорті вищих досягнень мають працювати цільові програми фінансування за участю федерацій [4].

Управління проєктом – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проєкту для задоволення вимог, що висувуються до проєкту [7]. За РМВоК управління проєктом здійснюється за допомогою належного застосування і інтеграції

логічно згрупованих 47 процесів управління проєктом, об'єднаних в 5 груп процесів, це: ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, закриття. Окрім цього, управління проєктами включає в себе [4; 7]: визначення вимог; реагування на різні потреби, сумніви та очікування зацікавлених сторін при плануванні й виконанні проєкту; встановлення, підтримання та здійснення комунікацій серед зацікавлених сторін, які є активними, результативними і орієнтованими на співпрацю за своєю суттю; управління зацікавленими сторонами з метою відповідності вимогам проєкту і визначеним результатам проєкту; урівноваження конкуруючих обмежень проєкту, які включають в себе, серед іншого: зміст, якість, розклад, бюджет, ресурси, ризики.

У [8] управління проєктами – це симбіоз науки і мистецтва застосування в проєкті професійних здібностей для виробництва продукту проєкту, адекватного місії проєкту, за допомогою організації надійної команди проєкту, що ефективно комбінує технічні й управлінські методи, створюючи найбільшу користь та демонструє ефективні результати роботи і виконання задач.

У стандарті з управління інноваційними проєктами та програмами на основі системи знань P2M [8] виокремлено три принципи, на яких ґрунтується управління, це:

– Належне виконання, де належність – це застосування відповідних методів і процедур, що задовольняють очікування оточення, відлагоджених бізнес-процесів; відповідність етичним і правовим нормам, стандартам і загальноприйнятим практикам, а також міжнародним стандартам, які власник проєкту нав'язує команді проєкту.

– Продуктивне виконання, де продуктивність – це співвідношення отриманого результату і кількості витрачених ресурсів. Управління проєктами застосовує моделі, методи, процедури і засоби мінімізації ірраціональності, втрат і неузгодженості в проєктах. Останнім часом, разом з показником фізичної продуктивності, важливе місце посів показник інтелектуальної продуктивності: гнучке використання інформації про ринок, даних виробництва і унікальне поєднання технологічних компонентів, що формують цінність.

– Ефективне виконання, де ефективність – це індикатор загального позитивного ефекту, провадженого проєктом, і рівня задоволеності всіх його зацікавлених сторін. Ефективне виконання можна визначити відношенням кількості вигод до витрачених на їх отримання кількості ресурсів.

У менеджменті та управлінні в спорті відомі роботи О. М. Жданова [9; 10], О. Ю. Савіної [6], І. В. Горюньської [11], І. Л. Гасюк [12 – 16], Ю. П. Мічуди [17-20], А. В. Починкіна [21],

---

О. О. Кузьменко [22], Д. Л. Гадайчук [23], В. Приходько [24] тощо.

Джерела [16; 20]. вважають, що термін «управління» застосовується для назви багатоаспектної діяльності, яка є ширшою порівняно з діяльністю під назвою «менеджмент» і у викладенні сутності управління доцільно дотримуватися саме цієї точки зору. Автор [24] відмічає, що фізична культура і спорт перетворились в окрему галузь народногосподарського комплексу в системі державного управління. У [25] аналізується процес становлення та розвитку галузевого управління сфери фізичної культури та спорту та формулюються його концептуальні засади. Організація маркетингу спортивно-оздоровчих послуг розглянута в [26]. Проблеми менеджменту в галузі фізичної культури та спорту викладені в джерелі [27]. Нелінійна регресія тривалості виконання спортивних проєктів підготовки жінок-боксерів до змагань побудована в статті [28]. Значення спортивної галузі у зростанні добробуту країни через призму економічного механізму функціонування галузі і, зокрема, механізму формування послуг у цій сфері наведено в джерелі [29]. Зокрема автор відмічає, що спорт не лише підвищує якість продуктивних сил суспільства, а й як засіб соціально економічного зміцнення країни проявляється в багатьох інших сферах людської діяльності. Залучення людей до спорту, особливо молоді, дає змогу знизити криміногенність соціальної обстановки в суспільстві, що також впливає на поліпшення економічної ситуації в країні. Проведення спортивних заходів забезпечує розвиток галузей, прямо чи опосередковано пов'язаних зі сферою спорту. Виробництво спортивного інвентарю, спортивного одягу й атрибутики нині значна галузь промисловості у світі. Популяризація спорту і збільшення кількості осіб, які займаються ним, спричиняє відповідний попит на продукцію спортивних виробників, що перетворило цю галузь з допоміжної в таку, яка динамічно розвивається. Розвиток сфери послуг фізичної культури і спорту також робить суттєвий внесок в економіку, оскільки популяризація цієї галузі призводить до зростання потреби у спортивних спорудах і місцях, де можна займатися спортом. У зв'язку з цим спостерігається збільшення кількості установ, що пропонують широкий спектр відповідних послуг: від стадіонів, спортивних залів і басейнів до спортивно оздоровчих центрів. Участь найпопулярніших спортсменів у рекламних кампаніях свідчить про використання спорту як елементу маркетингової стратегії виробників різних видів продукції [29].

Дослідники [6; 30] розглядають сучасні тенденції та перспективи розвитку проєктного менеджменту в спорті, особливості спортивних проєктів та їхню класифікацію.

Джерело [3] констатує, що управління сферою фізичної культури і спорту – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери фізичної культури і спорту. З метою найповнішого задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні автор [19] стверджує, що управління у сфері фізичної культури і спорту суттєво відрізняється від інших різновидів бізнесу, а процес виробництва послуг у сфері фізичної культури і спорту – це цілеспрямований вплив виробника (інструктора, тренера) на предмет праці – психофізіологічний та емоційний стан споживача (клієнта, спортсмена), що втілюється у рівні здоров'я чи спортивної форми. Відповідно це зумовлює високу відповідальність виробника цих послуг і відповідно підприємця за її якість, адже неправильна методика оздоровчих занять чи тренування безпосередньо загрожує здоров'ю споживачів послуг у сфері фізичної культури та спорту. Слід мати на увазі й те, що фізична культура і спорт належать до соціальної сфери народного господарства. Це зумовлює модифікації у реалізації загальноекономічних принципів здійснення підприємництва у сфері фізичної культури і спорту. Тут надзвичайно високою є ціна ризику в підприємницькій діяльності. На відміну від матеріального виробництва, де підприємницький ризик можна розглядати як органічний компонент господарської діяльності, у сфері фізичної культури і спорту він не повинен бути обов'язковою умовою підприємництва. Ступінь економічного ризику необхідно звести до мінімуму [19].

У роботі [31] спортивний менеджмент – це теорія та практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах, а його мета – такий стан фізкультурно-спортивної організації, можливий та необхідний, якого бажано досягти. Також автори визначають продукт діяльності фізкультурно-спортивної організації як послуги у сфері фізичної культури та спорту (організовані форми занять фізичними вправами та спортом, програми спортивних тренувань, спортивні заходи та свята і т. п.). Окрім цього зазначають, що кожна організація має керівника-менеджера. Менеджер у галузі фізичної культури та спорту – це фахівець, що займає, як правило, керівну посаду у фізкультурно-спортивній організації і володіє мистецтвом управління. Об'єктом спортивного менеджменту як самостійної науки є сукупність фізкультурно-спортивних організацій країни, продуктом діяльності яких є надання фізкультурно-спортивних послуг [31].

Отже, аналіз літературних джерел свідчить, що в управлінні фізичною культурою та спортом

визначені поняття управління сферою фізичної культури та спорту, спортивного менеджменту, досліджено тенденції розвитку спортивної галузі. Але недосконалість наявного управління та процеси реформування вимагають поглибленого дослідження невизначеностей та ризикотворних факторів в галузі спорту, нових інструментів та механізмів планування й реалізації спортивних проєктів, вміння реагування на виклики та зміни турбулентного оточуючого середовища і врахування вимог зацікавлених сторін таких проєктів.

### Мета статті

Мета – виявити та проаналізувати особливості СП, визначити проблеми управління такими проєктами та їхню специфіку, виявити ризики СП та проаналізувати вплив ризикотворних факторів на ефективність СП.

### Виклад основного матеріалу

У джерелі [30] попередньо визначено поняття спортивного проєкту (СП), як комплексу заходів зі спорту вищих досягнень або масового спорту, що направлені на створення унікального продукту (спортивного результату, покращення здоров'я людини, підвищення престижу нації) в умовах часових та ресурсних обмежень.

Спортивні проєкти є цільовими та унікальними, оскільки результатом реалізації проєктів є отримання спортивного результату, покращення здоров'я людини, підвищення престижу нації. Водночас ці проєкти мають чітко визначену дату початку та завершення, тобто є конкретно визначена тривалість виконання проєктів. Спортивні проєкти, як і будь-які інші, мають сенс лише при дотриманні послідовності виконання всіх етапів проєкту та досягнення очікуваного результату. Для таких проєктів типовим є обмеження за бюджетом, оскільки під час планування проєктів закладається гранична вартість всього проєкту та окремих робіт за проєктом, а обмеження за ресурсами визначається обмеженим складом команди або графіком отримання технічних і матеріальних ресурсів. Характеристики та умови конкретного спортивного проєкту можуть впливати на обмеження, на яких необхідно зосередити увагу команді управління проєктом [6].

СП мають свої особливості, до яких належать такі [5, 6, 30]:

– *Високий соціальний потенціал.* По-перше, спортивні проєкти в більшості є змагальною діяльністю, що організовується за правилами чесного суперництва, а конкуренція – основа демократії. Окрім цього, такий проєкт об'єктивно несе в собі потенціал побудови громадянського суспільства, горизонтальних суспільних взаємозв'язків. Тобто того, що необхідне Україні, аби стати європейською

державою. А по-друге, реформа спортивної галузі та удосконалення управління спортивними проєктами потребує мінімальної витрати коштів і часу порівняно з вирішенням інших соціальних проблем. І вона може стати моделлю, успішним зразком перетворень, які зроблять нашу країну повноцінним членом європейської спільноти. По-третє, спортивні проєкти охоплюють все населення за всіма віковими групами, фізичними можливостями й іншими показниками.

– *Престиж нації,* тобто зміцнення авторитету країни на міжнародній арені завдяки успіхам її спортсменів, що є продуктом спортивних проєктів. Це маркер упізнання й позитивної ідентифікації України у світі. Хоча, зрозуміло, спортивні успіхи не повинні декорувати соціальні проблеми й замінити людям достойне життя, як це відбувається в деяких тоталітарних суспільствах.

– *Здоров'я нації:* масове залучення людей до занять спортом значно підвищує якість життя в різних аспектах, є засобом досягнення благополуччя.

– *Фізичне благополуччя нації:* залучення у спортивні проєкти сприятливо позначається на розвитку можливостей організму, підвищенні працездатності та стійкості до навантажень.

– *Психічне благополуччя нації:* за рахунок спортивних проєктів зменшується стресове навантаження на людину, стрес стає керований, а чесне суперництво навчає людей відкривати в собі максимальні творчі можливості під впливом конкуренції.

– *Соціальне і культурне благополуччя нації:* спортивні проєкти виховують законослухняність, дисципліноване ставлення до свого тіла, розпорядку життя; вчать взаємодіяти з іншими людьми, дружити, конкурувати за правилами, співпрацювати. Спорт стає джерелом радості, спілкування і досвіду. Він відволікає від шкідливих звичок (паління, алкоголь), від надмірного перебування за комп'ютером, дає можливість дітям і дорослим займатися захоплюючою змагальною діяльністю.

– *Економічний ефект:* у країні створюються нові робочі місця, розвивається туризм, росте здорове, творчо активне покоління, що вміє творити й конкурувати за правилами.

Виходячи з джерел [6; 30; 32; 33] спортивні проєкти належать до різних складових класифікацій:

*За терміном реалізації:*

– *довгострокові* – проєкти підготовки до олімпіад, кубків та інших циклічних змагань, тривалість яких понад трьох років;

– *середньострокові* – проєкти, на виконання яких знадобиться від одного до трьох років;

– *короткострокові* проєкти – терміном до одного року.

*За масштабістю:*

– малі проекти (невеликі прості короткострокові спортивні проекти, з обмеженими ресурсними можливостями) – на реалізацію такого проекту потрібно витратити до 10 млн євро;

– середні проекти (стратегічні проекти, регіональні спортивні проекти) – проекти вартістю від 10 до 100 млн євро;

– мегапроекти (багатофункціональні проекти регіонального або національного масштабу) – на реалізацію даного спортивного проекту потрібно буде витратити більше ніж 100 млн євро.

*За ступенем складності:*

– технічно не складні проекти – кількість задач проекту – менше 1000.

*За якістю проекту:*

– бездефектні проекти;

– дефектні (у випадку отримання травми спортсменом, дискваліфікації тощо).

*За характером сторін, що залучаються до реалізації проекту:*

– міжнародні проекти (міжнародні змагання, участь міжнародних тренерів або окремих гравців у клубах, забезпечення кваліфікованими спеціалістами, інвестування, участь в інноваційних розробках тощо);

– національні, міжрегіональні проекти (спортивні проекти, тісно пов'язані з розвитком національної економіки).

*За характером цільового призначення проекту:*

– проекти спорту вищих досягнень (підготовка та виступи на олімпіадах та кубках тощо);

– проекти масового спорту (заняття в секціях здоров'я, фітнес-центрах та інших);

– інноваційні проекти (використання нових та модернізованих підходів в спортивній галузі, зміна наявних систем тренувань, обладнання, методів, інструментів, технічної, технологічної, інформаційної, економічної, організаційної систем для досягнення в результаті зниження витрат та поліпшення якості продукції, спортивного результату чи послуги).

*За галузевою приналежністю:*

– спортивні (пов'язані з підготовкою спортсменів та спрямовані на оздоровлення нації);

– промислові – спрямовані на матеріальне та ресурсне забезпечення тренувального процесу.

*За необхідністю постійного контролю:*

– керовані (процес тренування та управління в спортивній галузі потребує постійного моніторингу змін і контролю для отримання кращого результату).

*За видами діяльності:*

– напрям забезпечення людськими та матеріальними ресурсами і персоналом;

– організаційно-правовий напрям (отримання ліцензій, дозволів тощо);

– законотворчий напрям (розроблення і просування законопроектів);

– науковий напрям (фундаментальні та прикладні дослідження й розробки);

– PR та медіа;

– технічний напрям (проектування, будівництво, ремонт і технічне обслуговування, модернізація, утилізація спортивних об'єктів тощо).

До основних видів СП належать:

– проекти відбору спортсменів;

– проекти підготовки спортсменів;

– проекти навчально-тренувальних зборів;

– проекти участі в змаганнях;

– проекти проведення змагань;

– проекти спорту вищих досягнень;

– проекти будівництва нових та модернізації старих комплексів для тренування та реабілітації спортсменів;

– проекти розвитку та популяризації фізичної культури та спорту;

– рекламні та інформаційно-соціальні проекти;

– проекти модернізації та оновлення обладнання для тренувального процесу і реабілітації;

– проекти розвитку спортивних організацій, федерацій тощо;

– проекти фізкультурно-оздоровчого характеру;

– проекти реорганізації галузі фізичної культури та спорту;

– проекти підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців галузі фізичної культури та спорту й управлінців цієї галузі;

– проекти цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури;

– проекти підвищення грамотності стейкхолдерів з урахування змін зовнішніх та внутрішніх факторів;

– інноваційні проекти у сфері фізичної культури та спорту.

Управління проектами являє собою синтез організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, інструментів, засобів й технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу та якості [7].

Ефективна реалізація СП неможлива без належного управління.

Під управлінням СП будемо розуміти діяльність, яка спрямована на реалізацію проекту, тобто на створення унікального продукту (спортивного результату, покращення здоров'я

людини, підвищення престижу нації) з максимальною можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів і якості кінцевих результатів.

Управління СП має свої особливості [2; 4 – 13, 29; 30; 33], а саме:

- стратегічна орієнтація на здоров'я та безпеку нації (СП спрямовані на формування здорового способу життя, профілактики захворювань, організації змістовного дозвілля, формування гуманістичних цінностей та створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини);

- множинність проєктів та їхні масштаби (об'єктовий, місцевий, регіональний чи міжнародний рівень);

- необхідність створення доданої ціннісної маржинальності для зацікавлення стейкхолдерів;

- необхідність підтримки активізації впровадження іноземного капіталу та розвитку нових форм міжнародної співпраці як у підготовці спортсменів до змагань та їхньої реабілітації, так і при проведенні спортивних заходів різних рівнів;

- високі вимоги до забезпечення балансування із зовнішнім середовищем;

- застосування множини різних механізмів, інструментів та методів управління СП, в тому числі розроблення нових та нагальна необхідність реформування наявних, у зв'язку з запровадженням реформи галузі фізичної культури та спорту;

- потреба в управлінні ризиками СП, що пов'язані з великими проєктними командами на всіх рівнях від олімпійських комітетів до спортсменів і їхніх тренерів, активністю соціально-політичних та громадських організацій до об'єктів управління, їх взаємодією тощо;

- забезпечення зв'язку із стратегічним менеджментом регіону, організаціями, федераціями, клубами чи компаніями;

- орієнтованість на реформування галузі фізичної культури та спорту й її комерціалізації, що базується на інтегрованій взаємодії стейкхолдерів всіх рівнів, а також на ринкові відносини між замовником і виконавцем;

- необхідність івент-менеджменту як діяльності, що передбачає здійснення комплексу заходів щодо організації події спортивного характеру, починаючи від розроблення планування, просування, проведення і закінчуючи післясупроводом події [34];

- корегування планів СП протягом всього життєвого циклу;

- залежність від великої кількості стейкхолдерів, починаючи від держави, інвесторів, політиків і до громадських організацій, клубів та населення, об'єднаних територіальних громад, спортсменів та їхніх тренерів, необхідність комунікації й інтегрування всіх учасників СП.

Наявність такої кількості особливостей управління СП говорить про його багатокритеріальність, а для досягнення результативності та ефективності при управлінні СП необхідно враховувати їх особливості, зовнішні та внутрішні впливи й відхилення, які призводять до ризиків.

На сьогодні в науці налічується понад 40 різноманітних критеріїв ризиків та понад 220 видів ризиків, тому в літературі немає єдиного розуміння в цьому питанні [36]. За стандартом PMBoK [7] ризик проєкту – це невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проєкту, таких як зміст, розклад, вартість і якість, а цілями управління ризиками проєкту є підвищення ймовірності виникнення та посилення впливу сприятливих подій і зниження ймовірності виникнення й ослаблення впливу несприятливих подій в ході реалізації проєкту. Словник термінів з управління проєктами PMI трактує ризик як імовірну подію або умову, що у разі настання матиме позитивний чи негативний вплив на одну або більше цілей проєкту. В Глоссарії термінів PRINCE2 ризик вимірюється поєднанням імовірності наступу загрози/можливості та розміру їх впливу на цілі. Автором [36] ризик розглядається як форма прояву часткової невизначеності, тобто стану обмеженого знання, неможливості точно описати існуючий чи майбутній стан, наявність більше одного можливого стану. Невизначеність – це відсутність визначеності, стан обмеженого знання, неможливість точно описати існуючий чи майбутній стан, а ризик – форма прояву часткової невизначеності [37]. Причинами негативних відхилень у проєкті можуть бути тільки ті ризики, які негативно можуть позначитися на цілях проєкту.

Управління ризиками – процес аналізу ризиків для їх ідентифікації, класифікації та визначення кількісних показників, а також управління протиризиковими заходами для пом'якшення негативного впливу можливих видів ризику [38]. У джерелі [39] управління ризиками – це безперервний процес, який має місце на всіх фазах життєвого циклу проєкту, від народження ідеї до його завершення.

Виходячи з особливостей СП, специфіки управління їхніми проєктами [8], а також з класифікацій ризиків, представлених в [36; 40 – 45] можна ідентифікувати за джерелами виникнення такі групи ризиків СП:

#### Зовнішні ризики СП

1. Політичні ризики – політична нестабільність, нестабільність законодавчої бази, можливі помилкові рішеннями з питань реформування галузі фізичної культури та спорту, лібералізації ринку; ризики через страйки та «політичні ігри» й інше.



---

2. Ринкові ризики – ризик недоотримання прибутків, зміни кон'юнктури ринку та цін, ризик змін вартісного капіталу; ризики викликані коливаннями цін в конкурентних секторах ринку, ліквідністю, кореляцією; ризики, пов'язані з тарифами і витратами; ризики, пов'язані з реалізацією товару, послуги, результату; ризики митних обмежень; ризики впливу крупних транзакцій на параметри ринку і т. д.

3. Інфляційні ризики – можливість знецінення реальної вартості СП в умовах інфляції, валютні ризики, що пов'язані з розширенням сфери зовнішньо-економічної діяльності, які в сучасних умовах носять постійний характер і супроводжують практично всі фінансові операції.

4. Податкові ризики – ймовірність введення нових видів податків і зборів на здійснення окремих видів діяльності; можливість збільшення рівня ставок чинних податків і зборів; зміна строків і умов здійснення окремих податкових платежів; ймовірність скасування чинних податкових пільг у сфері фізичної культури та спорту.

5. Ризики постачання – пов'язані з можливістю виникнення проблем під час постачання пристроїв, що закуповуються зі сторони; ризики, що стосуються питань своєчасності термінів оплати; банкрутство постачальників, що спричиняють затримки з постачанням, недотримання гарантій та страхових зобов'язань тощо.

6. Інформаційні ризики – пов'язані із фінансовим шахрайством, шпіднажем, розголошенням конфіденційної інформації, похибками в програмному забезпеченні, комп'ютерними вірусами, відсутністю привабливої і доступної інфраструктури для регулярних занять населення фізичною активністю і спортом, застарілою матеріально-технічною базою комунальних та державних інфраструктурних об'єктів.

7. Ризики підрядника – пов'язані з можливістю виникнення проблем під час виконання робіт та послуг, що надаються зі сторони.

8. Юридичні ризики – правові ризики, пов'язані з можливими негативними наслідками для СП щодо прийняття ними неправомірних юридичних актів; заподіяння шкоди майну третіх осіб; недотримання договору поставок; розірвання договору з орендарем; шкоду, заподіяну життю та здоров'ю працівникам спортивних організацій, спортсменам, населенню і т. д.

9. Регульовані ризики – ризики тарифного регулювання у сфері фізичної культури та спорту, регулювання щодо безпеки, ризики антимонопольного регулювання, ризики екологічного регулювання, ризики недотримання стандартів, правил роботи на ринках та ін.

10. Соціальні ризики – недосконала система взаємовідносин між державою та іншими суб'єктами сфери, що перешкоджає популяризації фізичної культури і спорту; недостатня кількість інформаційно-соціальних кампаній, спрямованих на популяризацію спорту, мотиваційних презентацій масового спорту та спорту вищих досягнень, недостатній рівень інформування суспільства про перспективи та привабливість спортивної кар'єри, що зменшує мотивацію населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом; відсутність належних умов для розвитку спорту вищих досягнень; зменшення граничної кількості спортсменів, які потенційно можуть перейти до спорту вищих досягнень, втрата фахових тренерів і спеціалістів, непопулярність спортивної кар'єри серед молоді, невідповідність матеріально-технічного забезпечення потребам спортсменів, відсутність комфортних та безпечних умов для проведення навчально-тренувальних зборів; неналежний рівень медико-біологічного та науково-методичного супроводу спортсменів, недосконала система розподілу коштів державного бюджету у сфері спорту вищих досягнень, недостатня кількість об'єктів спортивної інфраструктури, що відповідають міжнародним стандартам для проведення офіційних міжнародних та всеукраїнських спортивних змагань; невдоволення підвищенням ціни на послуги; зменшення соціальних та інших виплат.

11. Міжнародні ризики – ризики, пов'язані з діяльністю міжнародних спортивних організацій, клубів та корпорацій, доступ до фінансових, трудових ринків, участь в змаганнях різного рівня й інше.

12. Форс-мажорні ризики – ризик як результат епідемії, пандемії, пожежі, стихійних лих тощо.

#### Внутрішні ризики СП

13. Стратегічні ризики – пов'язані з розробкою та впровадженням хибних бізнес-рішень, нездатністю управлінського апарату приймати правильні рішення з урахуванням змін зовнішніх факторів та турбулентності середовища галузі фізичної культури та спорту.

14. Ризики управління – пов'язані з помилками планування СП, із невизначеністю та недостатнім обсягом інформації про джерела фінансування проєктів, помилками в управлінні; ризики, що стосуються бізнес-адміністрування, операційної, комерційної політики спортивної організації, системи управління проєктом, ризики незадоволеності клієнта, пов'язані з недостатнім розумінням ідеї клієнта, методів впровадження СП, людськими й технічними можливостями тощо.

15. Кадрові ризики – пов'язані з виникненням організаційних проблем під час формування команди

проекту, а також у процесі виконання СП; неврегульованість на законодавчому рівні механізму здійснення контролю за кваліфікацією кадрів у фітнес-індустрії; недостатня кількість тренерів відповідної кваліфікації; відсутність умов для визначення потреб, ведення обліку, стандартизованих вимог до професій, підготовки та професійного зростання фахівців, які здійснюють заходи з фізичної культури і спорту; відсутність методики розрахунку потреб різних груп населення у відповідних кадрах у сфері фізичної культури і спорту; застаріла практика збирання інформації та обліку фахівців фізичної культури і спорту, що не відображає реального стану справ у державі, особливо у приватному та громадському секторі, відсутність професійних стандартів у сфері фізичної культури і спорту, розбалансована система підготовки кадрів, застаріла система атестації тренерів, що потребує суттєвого реформування з дотриманням принципів об'єктивності та незалежності оцінювання професійної підготовленості працівників сфери фізичної культури і спорту, гендерний дисбаланс створення вакансій та морального і матеріального заохочення фахівців.

16. Фінансові ризики – пов'язані із недостатнім загальним обсягом фінансових ресурсів, що необхідні для реалізації СП; несвоєчасним надходженням фінансових ресурсів від інвесторів та з інших джерел; недосконалістю структури джерел формування позикових фінансових коштів; ризики невиконання фінансових зобов'язань; ризики боргових зобов'язань, фінансування та інвестицій, ризики неповернення кредиту, ризики зміни купівельної спроможності грошей і т. д.

17. Операційні ризики – виникають внаслідок відхилень в інформаційних системах та системах внутрішнього контролю, що ведуть до фінансових втрат; ризики, що пов'язані з людським фактором, наявність недостатньої системи контролю, не відповідність якості підготовки спортсменів, надання неякісних товарів і послуг, що поставляються на ринки галузі фізичної культури та спорту.

18. Наукові ризики – ризики експериментальних і дослідних робіт; ризики недостатності висококваліфікованих науково-педагогічних і методичних тренерських та управлінських кадрів; ризики застосування, освоєння та використання результатів науково-технічного прогресу в спорті.

19. Інвестиційні ризики – недоотримання інвестиційних ресурсів для реалізації СП, імовірність виникнення фінансових втрат при здійсненні інвестиційної діяльності спортивною організацією; ризики проектного фінансування; ризики незавершеності СП; ризики недоотримання ресурсів для забезпеченості рентабельності СП; ризики

ускладнень при підготовці спортсменів та виявленні методологічних дефектів у ході операційної діяльності; ризики у прогнозі впровадження продукції СП, у виборі інвентарю, обладнання, місця проведення, джерел фінансування тощо

20. Інноваційні ризики – ризики впровадження інновацій, використання передових та інноваційних технологій при підготовці спортсменів, проведенні змагань та заходів і впровадженні результатів СП; ризики втрати володіння правом на використання у підготовці спортсменів перспективних розробок та можливості передачі стороннім організаціям їхніх результатів.

21. Технологічні ризики – непередбачені збої в роботі обладнання для занять спортом, порушення технологічних процесів, несвоєчасна профілактика та ремонт обладнання, втрати в результаті збоїв та поламок, псування майна; внаслідок зміни кон'юнктури ринку;

22. Виробничі ризики – зростання собівартості за рахунок впровадження нових методів підготовки спортсменів; ризики постачання (відсутність можливостей знайти постачальника необхідного для підготовки, відмова постачальників від укладених контрактів, збільшення строків організації закупівель, порушення планових строків, нестабільність тренувального процесу); ризики в процесі розробки стратегії; ризики порушень планових строків (недотримання запланованого графіка витрат; недотримання графіка доходів, що намічався); ризики невідповідності показників якості потрібної продукції.

23. Методологічні ризики – визначаються ступенем організації тренувального процесу (наявності на підприємстві відповідної політики, висококваліфікованого персоналу та менеджменту), застосуванням новітніх методик, заходів та засобів у процесі підготовки; ризики внаслідок негативних результатів науково-дослідних робіт; в результаті недосягнення запланованих параметрів результативності спортсменів; внаслідок виникнення побічних або відтермінованих за часом проблем у процесі використання новітніх методів, інструментів, засобів, технологій тощо.

24. Маркетингові ризики – виникають внаслідок неправильного вибору ринку збуту продукції, неправильної або недостатньої реклами продукції СП, порушень в розрахунках обсягу ринку та інших причин.

Прояв визначених ризиків у наслідку призводить до порушення строків реалізації СП, перевитрат, невиконання вимог до кінцевого результату, погіршення якості проектів, продуктів і послуг, що своєю чергою призводить до погіршення якості й результатів, зменшення прибутку, а нерідко й до великих збитків. Уникнути ризиків неможливо,

тому актуальним є встановлення причин виникнення та необхідність їхнього аналізу й зниження впливу до мінімального рівня.

Проведемо попередній якісний аналіз факторів ризиків, які призводять до неефективного управління СП з використанням методу причинно-наслідкової діаграми Ісікави [35].

Метод причинно-наслідкової діаграми Ісікави являю собою графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі. До переваг застосовуваного методу належать: наочність, простота, розкриття творчого потенціалу команди СП, знаходження взаємозалежностей між причиною і наслідком та визначення значущості причин. До недоліків належать: відсутність можливості перевірки діаграми в зворотному порядку; діаграму можна значно ускладнити, що погіршить її сприйняття і можливість логічної побудови висновків [43]. У зв'язку з цим аналіз причин і наслідків можна додатково продовжувати з використанням інших методик, насамперед, таких як піраміда Маслоу, діаграма Парето, метод стратифікації, контрольних карт та інших.

Діаграма Ісікави «Збільшення вартості та часу виконання й погіршення якості СП» представлена на рисунку.

До основних проблем управління СП належать [2 – 13; 30; 33]:

- недосконалість системи взаємовідносин між державою та іншими суб'єктами сфери, що перешкоджає популяризації фізичної культури і спорту й впровадженню СП;
- відхилення в інформаційних системах та внутрішньому контролі;
- прорахунки в маркетингу;
- недостатність фінансування;
- невідповідність стратегії;
- реалізація проєктів, які не являють цінності для клієнта (замовника);
- неефективне управління ресурсами (фінансовими, трудовими, територіальними) та застосування правильних ресурсів у потрібне русло (інвестиції на розвиток, людські ресурси тощо) для формування ціннісної мержинальності;
- нерегульованість на законодавчому рівні механізму здійснення контролю за кваліфікацією кадрів, відносин меценатства та інвестицій у сфері фізичної культури і спорту, недостатня кількість інформаційно-соціальних кампаній, спрямованих на популяризацію спорту, мотиваційних презентацій масового спорту та спорту вищих досягнень, недостатній рівень інформування суспільства про перспективи та привабливість спортивної кар'єри, що зменшує мотивацію населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом;

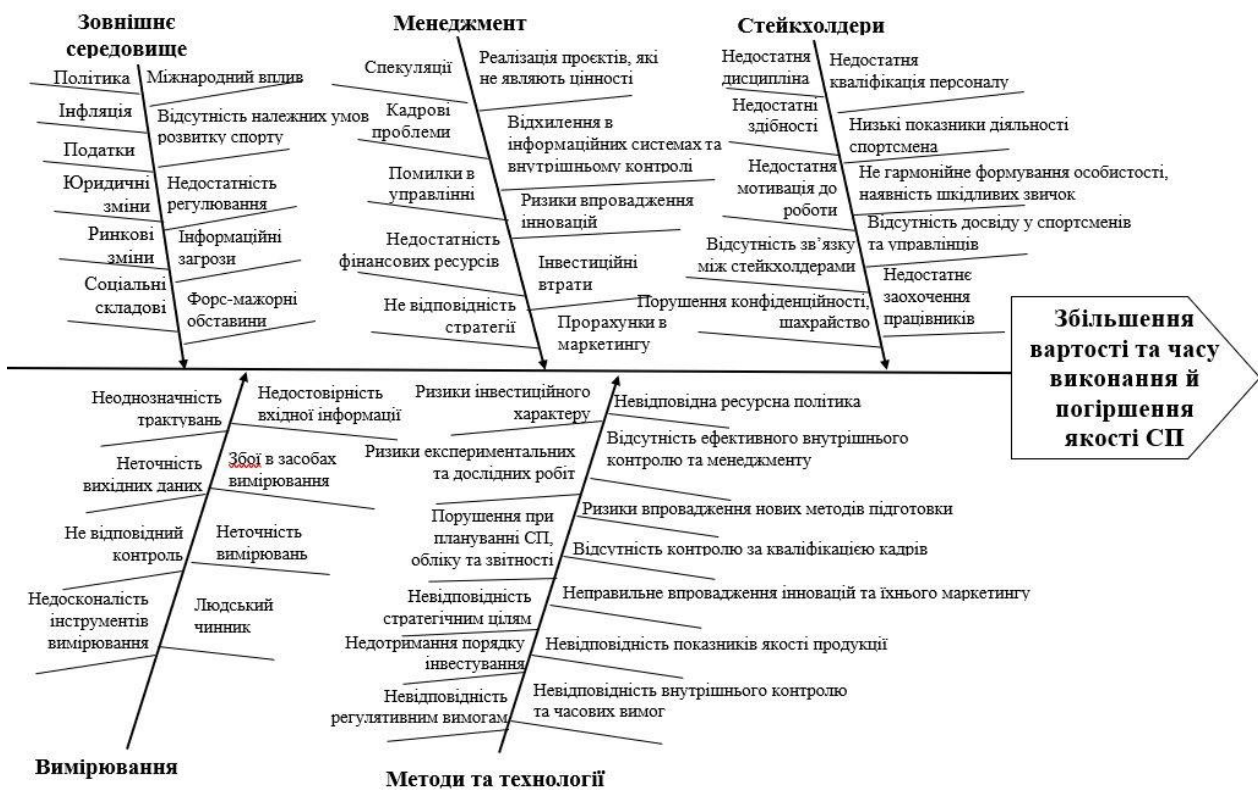


Рисунок – Діаграма Ісікави «Збільшення вартості та часу виконання й погіршення якості СП»

– недостатня кількість кваліфікованих кадрів: тренерів відповідної кваліфікації, втрата фахових тренерів і спеціалістів, непопулярність спортивної кар'єри серед молоді, невідповідність матеріально-технічного забезпечення потребам спортсменів, відсутність комфортних та безпечних умов для проведення навчально-тренувальних зборів в Україні; неналежний рівень медико-біологічного та науково-методичного супроводу спортсменів, недосконала система розподілу коштів державного бюджету у сфері спорту вищих досягнень;

– відсутність умов для визначення потреб, ведення обліку, стандартизованих вимог до професій, підготовки та професійного зростання фахівців, які здійснюють заходи з фізичної культури і спорту;

– невідповідність стану цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури сучасним тенденціям розвитку спорту у світі та неможливість виконання актуальних завдань наявними методами без використання інформаційних технологій;

– порушення при плануванні, обліку, реалізації та звітності за СП;

– відсутність ефективного внутрішнього контролю та менеджменту;

– невідповідність показників якості продукції, послуги, результату;

– неправильне впровадження інновацій та їхнього маркетингу;

– практично всі процеси управління СП пов'язані з людьми, кожен з яких має свої знання, свою точку зору, вподобання, можливості, мотиви, можливості й загрози тощо, а це своєю чергою призводить до невизначеностей та неузгодженості, і, як наслідок, до високих ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами СП, які ставлять під загрозу впровадження та ефективність реалізації таких проєктів.

Висока залежність від людського чинника та значної кількості учасників СП ставлять передумови для дослідження інтенсивності впливу стейкхолдерів на ефективність управління СП в поєднанні з небезпеками та невизначеностями їх рішень, впливів, взаємодії або протидії, а також показників їхньої діяльності.

## Висновки

Сьогодення диктує нагальну необхідність у реформації системи управління сферою фізичної культури та спорту з метою приведення її у відповідність з європейськими вимогами, міжнародними стандартами і сучасним змінами, що неможливо без вмiлого й кваліфікованого управління СП. Ефективне управління СП націлене на комерціалізацію спортивної галузі, створення нових та реформування старих структур, які чітко націлені на формування ціннісної компоненти для стейкхолдерів таких проєктів, використання їхніх можливостей і здібностей, а також зменшення ризиків, відхилень та невизначеностей СП, шляхом балансування ризиків стейкхолдерів, з врахуванням показників їхньої діяльності.

У статті: 1) виконано аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників щодо управління в галузі фізичної культури та спорту, а також управління СП; 2) проаналізовано наявні моделі, методи та механізми управління СП, визначені основні проблеми та чинники, що впливають на їх склад, рушійні сили, а також передумови внесення змін; 3) виявлено особливості СП; 4) визначено основні види СП; 5) проведено класифікацію СП і розглянуто її специфіку; 7) виділено особливості управління СП та визначені основні проблеми такого управління; 8) ідентифіковано основні групи зовнішніх та внутрішніх ризиків СП; 9) з використанням методу причинно-наслідкової діаграми Ісікави, проведено попередній якісний аналіз факторів ризиків, які призводять до неефективного управління СП (збільшення вартості та часу виконання й погіршення якості таких проєктів); 10) визначено високу залежність ефективності управління СП на всіх стадіях життєвого циклу від стейкхолдерів таких проєктів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з ідентифікацією зацікавлених сторін СП, поглибленим дослідженням і удосконаленням моделей та методів управління стейкхолдерами СП, визначенням їхніх можливостей та загроз, балансуванням ризиків, з врахуванням показників діяльності й можливих впливів на СП для досягнення стратегічних цінностей.

## Список літератури

1. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12/ed20010727#Text> (дата звернення 03.08.2021).
2. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1148/2004#Text> (дата звернення 03.08.2021).
3. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.08.2021).
4. Володимир Шумілін: Спорт в Україні повинен стати галуззю економіки. URL: <https://www.mkip.gov.ua/news/3400.html?PrintVersion> (дата звернення 23.07.2021).

- 
5. Спорт в Україні — перспективи, можливості, смисли URL: [https://dt.ua/internal/sport-v-ukrayini-perspektivi-mozhливosti-smisli-241146\\_.html](https://dt.ua/internal/sport-v-ukrayini-perspektivi-mozhливosti-smisli-241146_.html). (дата звернення 23.07.2021).
  6. Savina O., Kuvaldina O. Сучасні тенденції та перспективи розвитку проектного менеджменту в спорті. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; ISBN 978-83-66567-29-0; pp. 470, illus., tabs., bibls. (Міжнародна монографія) – 200 прим. Р. 272-281.
  7. РМВОК Guide6th. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/1811796/> (дата звернення 23.07.2021).
  8. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М : монография / Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев, Х. Танака. Киев, 2011. 263 с.
  9. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навчальний посібник / О. М. Жданова, Л. Я. Чеховська. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.
  10. Жданова О. М. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посібник для фізкультурних вузів. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.
  11. Городинська І. В. Управління фізичною культурою і спортом: навч. посібник. Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. 112 с.
  12. Гасюк І. Л. Фізична культура та спорт: правові, економічні, управлінські засади діяльності в галузі : навч. посіб. Харків: Вид-во ХГПА, 2011. 457 с.
  13. Гасюк І. Л. Державне управління якістю діяльності та розвитком фізичної культури і спорту: процесуальне моделювання. *Університетські наукові записки : часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права*. Харків : Вид-во ХУУП, 2011. № 1 (37). С. 363 – 371.
  14. Гасюк І. Л. Теоретичне обґрунтування складових моделі організаційної структури державного управління фізичною культурою і спортом. *Університетські наукові записки : часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права*. Харків : Вид-во ХУУП, 2010. № 4(36). С. 276–281.
  15. Гасюк І. Л. Фізична культура та спорт: правові, економічні, управлінські засади діяльності в галузі : навч. посіб. Харків: Вид-во ХГПА, 2011. 457 с.
  16. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку : закономірності функціонування та розвитку. Київ: Олімпійська л-ра, 2007. 215 с.
  17. Мічуда Ю. П. Професійний спорт як різновидність підприємницької діяльності. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2005. № 1. С. 30 – 35.
  18. Мічуда Ю. Проблеми розвитку підприємництва у сфері спорту для всіх. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2007. № 1. С. 82–86.
  19. Мічуда Ю. П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис... д-ра наук з фіз. вих і с.: спец. 24.00.02 “Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення”. Київ: НУФВСУ, 2008. 40 с.
  20. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / А.В. Починкин. Москва: Спорт, 2013. 264 с.
  21. Кузьменко О. О. Реалізація державної програми у сфері фізичної культури і спорту. *Науковий вісник молодих вчених*. 2010. Вип. 1 (1). С. 225–229.
  22. Гадайчук Д. Л. Результати досліджень з питань використання фінансових ресурсів організаційно управлінськими структурами у спорті вищих досягнень. *Педагогіка, психологія та медикобіологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2004. № 13. С. 29 – 39.
  23. Приходько В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2009. № 2-3. С. 11–13.
  24. Нікітенко С. В. Фізична культура і спорт як самостійна галузь народногосподарського комплексу в системі державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 2 (58). С. 89–92.
  25. Гацуля О. Розвиток галузевого управління сфері фізичної культури та спорту: концептуальні засади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. № 1 (24). С. 176–185.
  26. Леонова Ю. О. Ефективна організація маркетингу спортивно-оздоровчих послуг як рушійна сила розвитку вітчизняного ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 215–257.
  27. Приходько С. Б., Князь Н. В. Побудова нелінійної регресії тривалості виконання проектів підготовки жінок-боксерів до змагань. *Збірник наукових праць НУК*. 2015. № 2. С. 110-117.
  28. Лукашук В. Значення спортивної галузі у зростанні добробуту країни. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=633> (дата звернення 03.08.2021).
  29. Матросова Л., Галуза І. Проблеми менеджменту в галузі фізичної культури та спорту. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С. 94–97.
  30. Меленчук В. М. Проектний менеджмент в спорті. сучасні реалії / В. М. Меленчук, О. Ю. Савіна. XVII Міжнародна науково-практична конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Київ: КНУБА, 2020. 15-16.05.2020. 381 с. С. 240 – 244.
  31. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие. – 3-е изд. М.: «Физкультура и спорт», 2006. 464 с.
  32. Управление проектами : учеб. пособ. для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» 6-е изд.стер. / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Полковников А. В. Москва : Издательство «Омега-Л», 2010. 960 с.
-

33. Савіна О. Ю. Особливості портфелів проектів наукомістких підприємств та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 30. С. 62-74.
34. Що вивчають івент-менеджери? URL: <http://fimfshb.knukim.edu.ua/shho-vyvchayut-ivent-menedzhery/> (дата звернення 31.07.2021).
35. Метод "Диаграмма Исикавы" URL: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019/> (дата звернення 31.07.2021).
36. Данченко О. Б. Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проектах : дис. ... докт. техн. наук : 05.13.22. Київ, 2015. 347 с.
37. Ермазова Н. Б. Риск-менеджмент организации. Moscow : Издательство «Альфа-Пресс», 2005. 240 с.
38. Керівництво з питань визначення компетентності і сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua) / Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Биков В. Ю., Шпильовий В. Д. Київ, 2000. 84 с.
39. Бушуєва Н. С. Методы и модели проактивного управления программами организационного развития : монографія. Київ : Наук. світ, 2007. 199 с.
40. Посохов І. М. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій : монографія. Харків : Слово, 2014. 499 с.
41. Тюленєва Ю. В. Механізм управління ризиками промислового підприємства : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 230 с.
42. Савіна О. Ю., Харута В. С. Управління ризиками портфелів проектів наукомістких підприємств. *Вісн. НТУ. Сер. Технічні науки*. Київ : НТУ, 2018. Вип. 1 (40). С. 285–298.
43. Савіна О. Ю. Ціннісно-орієнтоване протиризикове управління портфелями наукомістких проектів підприємств : дис... канд. техн. наук : 05.13.22. Миколаїв : НУК, 2019. 209 с.
44. Севаст'янова А. В. Моделі та методи протиризикового управління стейкхолдерами проектів вітроенергетики: дис... канд. техн. наук : 073 Менеджмент. Миколаїв : НУК, 2021. 199 с.
45. Данченко, О. Б. Класифікація відхилень в проектах: ризики, проблеми, зміни. *Вісн. ЛДУ БЖД*. 2014. № 9. С. 72–79.

Стаття надійшла до редколегії 13.09.2021

#### Savina Oksana

PhD (Eng.), Associate Professor of the Department of Technological and Civil Safety, [orcid.org/0000-0001-5717-4923](https://orcid.org/0000-0001-5717-4923)  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

#### Kozlenko Andriy

Master of the Department of Theoretical Foundations of Olympic and Professional Sports, [orcid.org/0000-0002-7862-082X](https://orcid.org/0000-0002-7862-082X),  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

### FEATURES OF SPORTS PROJECTS AND SPECIFICS OF MANAGING THEM

**Abstract.** Problems in the field of physical culture and sports lead to serious consequences: a significant part of the population of Ukraine leads an unhealthy and passive lifestyle, almost the entire sports infrastructure is inaccessible to persons with disabilities; Ukraine occupies one of the highest places in the world for doping, which negatively affects the country's image in the international sports environment; the mechanisms of sports self-development do not function properly; the sphere of physical culture and sports does not provide significant economic and social and humanitarian preferences to territorial communities and the state. This, accordingly, causes an increase in the need to increase the efficiency and cost-effectiveness of the use of sports projects, an increase in the advantages and elimination of disadvantages from their use, as well as justification of the costs of physical culture and sports. In the context of reforming the field of physical culture and sports, the management faces the task of identifying, evaluating, researching and implementing effective tools, methods, techniques, means and methods of implementing the strategy for the development of physical culture and sports. To meet this need, regular use in the management system of physical culture and sports projects is becoming increasingly important. The analysis of the works of domestic and foreign scientists and researchers in the field of management in the branch of physical culture and sports, as well as the management of sports projects is carried out. The existing models, methods and mechanisms of sports project management are analyzed, the main problems and factors influencing their composition, driving forces, as well as the preconditions for making changes are identified. The features of sports projects are revealed. The main types of sports projects are identified. The classification of sports projects is carried out and its specifics is considered. The peculiarities of sports project management are highlighted and main problems of such management are identified. The main groups of external and internal risks of sports projects have been identified. Using the Ishikawa causal diagram method, a preliminary qualitative analysis of the risk factors that lead to ineffective management of sports projects (an increase in the cost and execution time and a deterioration in the quality of such projects) was carried out. The high dependence of the efficiency of sports project management at all stages of the life cycle on the stakeholders of such projects has been determined.

**Keyword:** project; project management; sports projects; sports project management; risks of sports projects

---

---

## References

1. Law of Ukraine "On Physical Culture and Sports". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12/ed20010727#Text>
2. National doctrine of development of physical culture and sports URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1148/2004#Text>
3. Strategy for the development of physical culture and sports for the period up to 2028. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>
4. Volodymyr Shumilin: Sport in Ukraine should become a branch of the economy. URL: <https://www.mkip.gov.ua/news/3400.html?PrintVersion>
5. Sport in Ukraine – prospects, opportunities, meanings. URL: [https://dt.ua/internal/sport-v-ukrayini-perspektivi-mozhливosti-smisli-241146\\_.html](https://dt.ua/internal/sport-v-ukrayini-perspektivi-mozhливosti-smisli-241146_.html)
6. Savina O., Kuvaldina O. (2021). Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development : Project management in sports. Modern realities. Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 272-281, ISBN 978-83-66567-29-0.
7. PMBOK Guide6th. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/1811796/>
8. Yaroshenko, F. A., Bushuev, S. D., Tanaka, H. (2011). Management of innovative projects and programs based on the P2M knowledge system: monograph. Kyiv, 263.
9. Zhdanova, O. M., Chekhovskaya, L. Ya. (2009). Management of the sphere of physical education and sports. Drogobich: Kolo, 224.
10. Zhdanova, O. M. (2009). Management of the sphere of physical education and sports. Drogobich: Kolo, 224.
11. Gorodinskaya, I. V. (2010). Management of physical culture and sports. Kherson: KSU Publishing House, 112.
12. Gasyuk, I. L. (2011). Physical culture and sports: legal, economic, managerial principles of activity in the branch. H.: HGPA, 457.
13. Gasyuk, I. L. (2011). State management of quality of activity and development of physical culture and sports: process modeling. *University scientific notes: journal. Khmelnytsky. un-tu upr. and rights*. H.: Vid-vo HUUP, 1 (37), 363–371.
14. Gasyuk, I. L. (2011). Theoretical substantiation of the components of the model of the organizational structure of state management of physical culture and sports. *University scientific notes: journal. Khmelnytsky. un-tu upr. and rights*. H.: Vid-vo HUUP, 4 (36), 276–281.
15. Gasyuk, I. L. (2011). Physical culture and sports: legal, economic, managerial principles of activity in the branch: textbook. special H.: Vid-vo HGPA, 457.
16. Michuda, Yu. P. (2007). Sphere of physical culture and sports in market conditions: regularities of functioning and development. K. : Olimpiyska l-ra, 215.
17. Michuda, Yu. P. (2005). Professional sports as a kind of entrepreneurial activity. Theory and methods of physical education and sports, 1, 30–35.
18. Michuda, Y. P. (2007). Problems of entrepreneurship development in the field of sports for all. Theory and methods of physical education and sports, 1, 82–86.
19. Michuda, Yu. P. (2008). Functioning and development of the sphere of physical culture and sports in the market conditions: DSc thesis: spec. 24.00.02 “Physical culture, physical education of different groups of the population”. Kiev : NUFVVSU, 40.
20. Pochinkin, A. V. (2013). Management in the field of physical culture and sports: a textbook. Moscow : Sport, 264.
21. Kuzmenko, O. O. (2010). Implementation of the state program in the field of physical culture and sports. *Scientific Bulletin of Young Scientists*, 1 (1), 225–229.
22. Gadaichuk, D. L. (2004) The results of research on the use of financial resources by organizational and managerial structures in the sport of excellence. *Pedagogy, psychology and medical-biological problems of physical education and sports*, 13, 29–39.
23. Prikhodko, V. (2009). Project management as a new direction of sports management in Ukraine. *Sports Bulletin of the Dnieper*, 2-3, 11–13.
24. Nikitenko, S. V. (2017). Physical culture and sports as an independent branch of the economic complex in the system of public administration. *State and regions. Series: Public Administration*, 2 (58), 89–92.
25. Gatsulya, O. (2015). Development of branch management in the field of physical culture and sports: conceptual principles. *Public administration and local self-government*, 1 (24), 176–185.
26. Leonova, Y. O. (2019). Effective organization of marketing of sports and health services as a driving force of development of the domestic market. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 4 (21), 215–257.
27. Prikhodko, S. B., Knyaz, N. V. (2015). Construction of nonlinear regression of duration of projects of preparation of women-boxers for competitions. *Collection of scientific works of NUS*, 2, 110–117.
28. Lukaschuk, V. The importance of the sports industry in increasing the welfare of the country. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=633>
29. Matrosova, L., Galyuza, I. (2012). Management problems in the field of physical culture and sports. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, 94–97.
30. Melenchuk, V. M., Savina, O. Yu. (2020). Project management in sports. modern realities. XVII International scientific-practical conference "Project management in the development of society". Kyiv, KNUBA, 240 – 244.

31. Pereverzin, I. I. (2006). Management of a sports organization: a textbook. 3rd ed. Moscow "Physical culture and sports", 464.
32. Mazur, I. I., Shapiro, V. D., Olderogge, N. G. & Polkovnikov, A. V. (2010). Project management: textbook. allowance. for students majoring in "Organization Management" 6th ed. Moscow: Omega-L Publishing House, 960.
33. Savina, O. Yu. (2017). Features of portfolios projects of science-based enterprises and their management peculiarities *Management of Development of Complex Systems*, 30, 62–74 [in Ukrainian].
34. What do event managers learn? URL: <http://fimfshb.knukim.edu.ua/shho-vyvchayut-ivent-menedzhery/>
35. Ishikawa Diagram Method. URL: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019/>
36. Danchenko, O. B. (2015). Methodology of integrated deviation management in projects DSc thesis: 05.13.22. Kyiv, 347.
37. Ermasova, N. B. (2005). Risk management of the organization. M. : Alfa-Press Publishing House, 240.
38. Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., Bykov, V. Y. & Shpylov, V. D. (2000) Guidelines for determining the competence and certification of Ukrainian professional managers and project management specialists NCB (ua). Kyiv, 84.
39. Bushueva, N. S. (2007). Methods and models of proactive management of organizational development programs: a monograph. Kyiv: Nauk. world, 199.
40. Posokhov, I. M. (2014). Theoretical and practical aspects of risk management of corporations: monograph. Kharkiv: Slovo, 499.
41. Tyuleneva, Yu. V. (2011). Mechanism of risk management of an industrial enterprise: monograph. Kyiv: NTUU "KPI", 230.
42. Savina, O. Yu., Haruta, V. S. (2018). Risk management of project portfolios of knowledge-intensive enterprises. *Visn. NTU. Ser. Technical sciences*. Kyiv: NTU, 1 (40), 285–298.
43. Savina, O. Yu. (2019). Value-oriented anti-risk management of portfolios of knowledge-intensive projects of enterprises: PhD thesis: 05.13.22. Mykolaiv: NUOS, 209.
44. Sevastyanova, A. V. (2021). Models and methods of risk management of stakeholders of wind energy projects: PhD thesis: 073 Management. Kyiv: NTU, 199.
45. Danchenko, O. B. (2014). Classification of deviations in projects: risks, problems, changes. *Bulletin of the Lviv State University of Life Safety*, 9, 72–79 [in Ukrainian].

---

#### Посилання на публікацію

- APA Savina, O., Kozlenko, A. (2021). Features of sports projects and specifics of managing them. *Management of Development of Complex Systems*, 47, 41–56, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.47.41-56](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.41-56).
- ДСТУ Савіна О. Ю., Козленко А. Д. Особливості спортивних проєктів та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 47. С. 41 – 56, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.47.41-56](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.41-56).