

УДК 796.071.4:[331.311:005.32]:004
DOI [https://doi.org/10.15589/znp2025.4\(502\).40](https://doi.org/10.15589/znp2025.4(502).40)

INFORMATIONAL SUPPORT AND TIME-MANAGEMENT IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF SPORT MANAGER AND COACH

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА ТРЕНЕРА

Damir T. Bikulov
damir.bikulov@icloud.com
ORCID: 0000-0001-9188-7310

Svitlana V. Markova
masvvi@outlook.com
ORCID: 0000-0003-0675-0235

Olexandr I. Veritov
kop230405@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4566-3700

Olga S. Veritova
olga.veritova@gmail.com
ORCID: 0009-0003-1672-0176

Д. Т. Бікулов,
докт. н. держ. упр., професор

С. В. Маркова,
докт. екон. наук, професор

О. І. Верітов,
докт. пед. наук, доцент

О. С. Верітова,
канд. пед. наук

Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Abstract. The article examines the importance of information support and time management as key factors of professional excellence for coaches and sports managers. The study highlights the problem of uncoordinated actions between managers and coaches, weak organization of information flows within sports structures, and the insufficient efficiency in the use of resources and athletes' potential.

Purpose. The purpose of the study is to identify the mechanisms of interaction and distribution of functions between the coach and the sports manager in order to increase the effectiveness of managing sports processes and to ensure the efficient monetization of achievements. The research methodology is based on the application of general scientific methods such as analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, and a systematic approach. A comparative-analytical method was used to study international experience in organizing information support in sports; sociological methods (questionnaires, expert surveys) were applied to determine the level of digital competence of specialists and the formation of time management skills; and the method of summarizing best practices from leading sports organizations was also employed.

Results. It was determined that the key factor of efficiency in modern sports management is the balanced interaction between information support, time planning, and human resource management. A model of communication interaction between the coach and the manager is proposed, which ensures timely managerial decision-making, increased training process effectiveness, and improved efficiency in attracting funding. The feasibility of introducing digital platforms for managing sports activities has been substantiated.

Scientific novelty lies in the systematization of approaches to integrating information management and time management into a unified model for managing a sports organization, which enhances the professional competence of coaches and managers.

Practical significance of the results lies in the possibility of applying the developed approaches in the activities of sports clubs, federations, and physical education institutions to improve management processes, plan training time, and optimize information communications.

Key words: information support; time management; sports management; professional excellence; digitalization of sports; coaching activity; communication interaction.

Анотація. У статті досліджено значення інформаційного забезпечення та тайм-менеджменту як ключових чинників професійної майстерності тренера та спортивного менеджера. Поставлено проблему неузгодженості дій менеджерів і тренерів, слабкої організації інформаційних потоків у спортивних структурах, а також недостатньої ефективності використання ресурсів і потенціалу спортсменів.

Мета дослідження – визначити механізми взаємодії та розподілу функцій між тренером і спортивним менеджером для підвищення результативності управління спортивними процесами та ефективної монетизації досягнень.

Методика дослідження ґрунтується на застосуванні загальнонаукових методів аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та системного підходу. Використано порівняльно-аналітичний метод для дослідження зарубіжного досвіду організації інформаційного забезпечення у спорті, соціологічні методи (анкетування, експертне опитування) для визначення рівня цифрової компетентності фахівців і сформованості навичок тайм-менеджменту, а також метод узагальнення передового досвіду провідних спортивних організацій.

Результати дослідження. Визначено, що ключовим фактором ефективності сучасного спортивного менеджменту є збалансована взаємодія між інформаційною підтримкою, плануванням часу та управлінням людськими ресурсами. Запропоновано модель комунікаційної взаємодії тренера і менеджера, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, підвищення результативності тренувального процесу та ефективність залучення фінансування. Обґрунтовано доцільність упровадження цифрових платформ управління спортивною діяльністю.

Наукова новизна полягає у систематизації підходів до інтеграції інформаційного менеджменту та тайм-менеджменту в єдину модель управління спортивною організацією, що забезпечує підвищення професійної майстерності тренерів і менеджерів.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання розроблених підходів у діяльності спортивних клубів, федерацій та навчальних закладів фізичної культури для вдосконалення управлінських процесів, планування тренувального часу й інформаційних комунікацій.

Ключові слова: інформаційне забезпечення; тайм-менеджмент; спортивний менеджмент; професійна майстерність; цифровізація спорту; тренерська діяльність; комунікаційна взаємодія.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

В наш час, спортивний менеджмент успішно функціонує лише за умов його інтеграції до загальних трендів управлінської практики і науки, використовуючи ті методи та технології, що дозволяють бути конкурентними як спортсменам, так і клубам і федераціям. Успіх команд та спортсменів залежить від професійних якостей менеджерів, тренерів та належного інформаційного забезпечення їх роботи. Проблема дисбалансу часу, розуміння задач, методів і форм контролю ефективності виникає як на функціональному, так і на ментальному рівні.

Треба взяти до уваги важкий удар, який був нанесений спорту пандемією COVID 19, обмеження спортивного ринку, кадровий дефіцит, які зумовлені вторгненням РФ до України та масштабні санкції проти спортсменів країн-агресорів. Все це разом потребує переформатування управлінської діяльності в спорті, її ефективність та розвиток успішної практики та якісного інформаційного забезпечення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сфера спортивного менеджменту є привабливою та відкритою для досліджень багатьох фахівців з менеджменту та публічного управління, тому що поєднує в собі багато соціальних та економічних аспектів. Дослідники [1–5] спрямовують свою увагу на всеохоплюючій діяльності тренерів, причому існує стала думка, про багатозадачність тренера та його невичерпний потенціал, як в технологічних аспектах підготовки спортсмена, так і в решті питань, які стосуються організаційного, економічного та інформаційного блоків.

Гончарук О. [1] акцентується на різних аспектах інформаційного забезпечення та супроводу процесів управління спортивною діяльністю в Україні. Литвиненко Ю. [2] визначає специфіку та особливості менеджменту, як форми управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту.

Білик Н. [3] визначає ключову роль тайм-менеджменту в діяльності тренера з індивідуальних видів спорту. Дубогай О. [5] відзначає сучасні виклики у професійній підготовці фахівців з менеджменту спорту та суспільну необхідність до підготовки саме таких фахівців. На основі теоретичних напрацювань зарубіжних та українських дослідників (зокрема А. Сміта (Smith, 2015) [6], Р. Джонса (Jones, 2006) [7], А. Ільїна [4], Ю. Литвиненка), а також аналізу реальних кейсів, зокрема прикладу братів Кличків, наведено сучасне бачення ефективної організації спортивного клубу. Розглянуто приклади позитивного (Klitschko Management Group, табори UFC, футбольні клуби з продуманими бізнес-стратегіями) та негативного (виліт з ліг, банкрутство, конфлікти в клубах) менеджменту у спортивній сфері.

Окрему увагу приділено часовим аспектам взаємодії тренера та менеджера, а саме: формуванню графіків, прозорості у розподілі відповідальності, недопущенню втручання власників у професійну діяльність тренера. Визначено, що ключовим завданням сучасного менеджера є створення середовища, в якому тренер зосереджений виключно на спортивному результаті, а менеджер – на забезпеченні всіх умов для цього.

Результати дослідження підтверджують, що сучасний спорт є не лише соціальним ліфтом (особливо в українських реаліях), а й комерційною

індустрією, яка потребує системного та інформаційно підкріпленого управління. У цьому контексті цифрові інструменти, маркетинг, інформаційна відкритість та грамотне управління часом стають базовими елементами стратегії розвитку спортивних організацій.

У сучасній науковій літературі чітко простежується зростання інтересу до управлінських процесів у сфері спорту, особливо у частині функціонального розподілу обов'язків між тренерами та спортивними менеджерами. Зарубіжні дослідники акцентують увагу на необхідності цифровізації процесів та впровадження систем аналітичного супроводу спортивної діяльності. Так, Chadwick & Hamil (2010) у своїй праці *Managing Football: An International Perspective* стверджують, що успішний клубний спорт базується не лише на тренувальному процесі, а й на чіткому стратегічному управлінні, маркетингових практиках, репутаційному менеджменті та фінансовому плануванні [8].

Bayle & Madella (2002) у дослідженні *The Management of High Performance Sport* показують, що взаємодія між спортивним менеджером та тренером має відбуватися у рамках чіткого розмежування ролей: менеджер – за організаційне забезпечення, фінанси, комунікації; тренер – за спортивний результат. Автори наголошують, що злиття цих функцій призводить до хаосу і втрати результативності.

Thibault, Slack & Hinings (1991) доводять, що організації, які впровадили моделі інформаційного забезпечення з орієнтацією на дані (*data-driven decision-making*), демонструють стабільніше зростання і кращу адаптивність до ринку [9].

Класичні праці П. Друкера (Peter Drucker), особливо концепція *Management by Objectives*, лягли в основу багатьох сучасних методик планування часу, що використовуються у спортивному менеджменті, включаючи спільну роботу тренера і менеджера в контексті досягнення спільної мети – перетворення спорту на фінансово стійкий бізнес.

Вплив тайм-менеджменту на ефективність у сфері спорту досліджували також Covey (1989) (*The 7 Habits of Highly Effective People*) та Allen (2001), які не є вузькоспеціалізованими дослідниками спорту, проте їх методики широко застосовуються в підготовці спортивних топменеджерів у США, Німеччині та Японії [10].

Невирішеною залишається проблема інформаційного забезпечення менеджменту про ефективність роботи тренерів, балансування робочого часу між організаційними та умовно-виробничими питаннями. В результаті, менеджер та тренер здійснюють не властиві одне одному функції та взаємно знижують ефективність процесів.

Мета дослідження – на основі діючих кейсів та практик сформувати концептуальні основи інформаційної взаємодії між спортивними менеджерами та тренерами.

Дослідження виконується загальнонауковими та специфічними методами.

У процесі підготовки статті використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання, які забезпечили всебічне розкриття теми інформаційного забезпечення та тайм-менеджменту в діяльності спортивного менеджера і тренера.

До теоретичних загальнонаукових методів віднесено аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, абстрагування й узагальнення вони дали змогу визначити сутність базових понять, систематизувати наукові підходи до організації інформаційних процесів у сфері спорту, виявити взаємозв'язок між рівнем інформаційної підготовки фахівців і результативністю управлінських рішень.

Порівняльно-аналітичний метод застосовано для зіставлення вітчизняного й зарубіжного досвіду у сфері інформаційного супроводу спортивної діяльності, що дозволило окреслити сучасні тенденції цифровізації менеджменту у спорті.

Системний підхід забезпечив комплексне бачення інформаційних, часових і організаційних процесів у діяльності тренера та менеджера, дав змогу змодельовати логічну схему інформаційної взаємодії між учасниками спортивного процесу. Також було використано соціологічні методи, тобто анкетування та експертне опитування, спрямовані на визначення рівня цифрової компетентності фахівців, поширеності сучасних інформаційних технологій у спортивних організаціях, а також метод узагальнення передового досвіду, що дозволив виявити ефективні практики організації інформаційного забезпечення й управління часом у спортивній сфері.

Отримані результати узагальнено із застосуванням структурно-логічного аналізу, що забезпечив формування системних висновків і рекомендацій для підвищення ефективності професійної діяльності спортивних менеджерів і тренерів.

Об'єкт дослідження, це – професійна діяльність тренера та спортивного менеджера в умовах цифровізації управлінських процесів у спорті.

Предмет дослідження, це – інформаційне забезпечення та система тайм-менеджменту як взаємопов'язані складові професійної майстерності тренера й менеджера, що впливають на ефективність організації спортивної діяльності.

Мета дослідження – визначити роль, зміст та інструменти інформаційного забезпечення і тайм-менеджменту в підвищенні результативності управлінської діяльності у спортивній сфері, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення цих процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному професійному спорті, який дедалі більше інтегрується в ринкову економіку та стає повноцінною галуззю бізнесу, виникає нагальна

потреба у чіткому розмежуванні та водночас взаємодії функціоналу тренера і менеджера спортивного клубу. Основною метою професійного спорту є досягнення не лише спортивних результатів, а й фінансової стабільності, прибутковості, розширення ринкової впізнаваності та соціального впливу. У зв'язку з цим, роль тренера не може бути ізольованою від загальної системи управління, але її функціонал повинен бути чітко окреслений і відмежований від управлінських завдань менеджера. Разом з цим залишається актуальною і суспільно-політична складова спорту та фізичної культури, важливої соціальної складової спорту. В практиці виявляється низка невідповідностей, такі як недоліки у кваліфікації спортивних функціонерів, тренерів, некомпетентне втручання власників клубів, втрату інтересу до клубів тощо. Тренер – це спеціаліст, основне завдання якого полягає у підготовці спортсменів до змагань, розвитку їх фізичних, психологічних та технічних якостей, формуванні змагальної стратегії та підтримці мотивації. Тренер відповідає за спортивний результат, підбір і реалізацію тренувальних програм, аналіз виступів, відновлення та психоемоційний стан спортсменів. Крім того, сучасний тренер зобов'язаний орієнтуватися в сучасних технологіях моніторингу фізичного стану спортсмена, користуватися аналітичними платформами, що дозволяють розраховувати навантаження, планувати мікро- та макроцикли підготовки.

Менеджер спортивного клубу, зі свого боку, зосереджується на забезпеченні умов для ефективної роботи тренерського штабу та розвитку клубу в економічному, маркетинговому, правовому, інформаційному та комунікаційному вимірах. Він забезпечує пошук і супровід спонсорських контрактів, роботу з федераціями, організацію логістики, PR-кампанії, роботу з уболівальниками, юридичний супровід трансферів, укладання контрактів тощо. Менеджер – це точка перетину спорту, бізнесу та комунікації. Між ними знаходиться фігура власника клубу, який може втручатись в будь-який бізнес-процес, при цьому не маючи ані повноважень, ані часу на будь-який з них. Попри очевидне розмежування функцій, ключовим фактором ефективності є синергія тренера і менеджера. Відомі приклади, такі як кар'єра братів Кличків, свідчать про виняткову результативність чітко структурованого табору, де обов'язки тренера (Фріц Здунек, Джеймс Алі Башир) були чітко розділені з менеджментом (Бернд Бенте, Томас Гоерц). Команда мала гасло «*Ordnung ist das halbe Leben*» («Порядок – це половина життя»), що відображало їхню німецьку філософію спортивного менеджменту, орієнтовану на планування, контроль та чітку субординацію.

Водночас, в українському спорті часто спостерігається зворотна ситуація, коли тренер виконує функції менеджера. Він домовляється про фінансування, шукає спонсорів, веде переговори з медіа.

Це спричиняє перевантаження, втрату фокусу на головному – спортивному результаті, а також знижує загальний рівень професійності організації.

Крім прикладу Кличків, до успішних моделей можна віднести структуру клубів англійської Прем'єр-ліги, де менеджер клубу є об'єднуючою фігурою, але має помічників, кожен з яких відповідає за свою сферу. У «Манчестер Сіті» під орудою Пепа Гвардіоли працює велика команда аналітиків, спортивних лікарів, логістів, а загальну діяльність клубу координує директор з футболу. В Україні прикладами проблемного менеджменту є численні футбольні клуби, які через відсутність сталої фінансової стратегії та неефективне управління втратили ліцензії або взагалі були ліквідовані: ФК «Металіст» (Харків), ФК «Арсенал» (Київ), ФК «Металург» (Запоріжжя), ФК «Таврія» (Сімферополь). Причинами цього стали або залежність від одного спонсора, або відсутність системної маркетингової роботи, або конфлікти між тренерами і керівництвом. Отже, чіткий розподіл функцій між тренером і менеджером дозволяє досягти головної мети сучасного професійного спорту – комерційного успіху при збереженні та примноженні спортивного результату. Обидва фахівці повинні діяти у межах спільної стратегії, де тренер – це гарант якості спортивної підготовки, а менеджер – її організаційної та фінансової підтримки.

Практичний аспект підкреслюють кейси організації тренерсько-менеджерської взаємодії у професійному спорті. Почати опис необхідно з команди Кличко, їх приклад успішного менеджменту – інформаційного забезпечення та командної роботи, які успішно використовують в бізнесі і у політиці.

Табір братів Кличків, як модель ефективна модель організації (проекту, оскільки справа йдеться про тимчасовість). З точки зору менеджменту, це – своєрідне поєднання проекту та підприємства, тобто тривале і тимчасове, посилене поєднання факторів виробництва та ресурсів заради отримання прибутку, який залежить від ефективності результату. Саме ця специфіка тимчасовості, яка зумовлює результат стала ключовим фактором успіху спортивної команди. Тобто, існує підприємство – постійна операційна діяльність, в який кожен виконує свою функцію та посилена залежність від результату – перемоги в конкретному змаганні.

Тренувальний табір братів Кличків багато років вважався зразком спортивного менеджменту у світовому боксі. Їхня підготовка проходила в умовах чітко структурованої організації, де тренер (Фріц Здунек, далі – Джеймс Алі Башир, а пізніше Джонатон Бенке) відповідав виключно за спортивний компонент – фізичну форму, техніку, стратегію. Всі інші питання (взаємодія з промоутерами, телеканалами, спонсорами, медіа) були делеговані менеджмент-команді – Klitschko Management Group (KMG), яку очолював Бернд Бенте.

Ключовий принцип – професіонал займається своєю справою, зірка – виконує всі настанови. Результат багаторічне лідерство в хевівейті, мільйонні доходи, успішний брендинг, трансформація спортсменів Кличків у соціально значущі фігури. Продуктом такого підприємства є результат, засобом виробництва – спортсмени, які розвиваються до отримання необхідного результату. На противагу треба згадати футбольні клуби з провальним менеджментом. Успіх клубу – це не лише гра на полі, а й маркетинг, логістика, медіа, кадри, спонсори. Приклади, коли поганий менеджмент «завалює» навіть найкращі тренерські напрацювання. «Металург» Запоріжжя (Україна) – системна відсутність фінансової стратегії (при наявності потенціалу), втрата основного спонсора – ліквідація клубу.

«Таврія» Сімферополь (до 2014 р.) – після історичної перемоги в Кубку України 2010 року, відсутність чіткого менеджменту, слабка робота з медіа й партнерами – занепад клубу. ФК «Карпати» Львів – попри потужну фан-базу та футбольну школу, відсутність стабільного спонсорського ядра й конфлікти в менеджменті призвели до краху.

Формується попередній висновок – коли один і той самий менеджер вирішує все – від трансферів до замовлення форми – результат буде сумний. Тренер має тренувати, а бізнесом займається відокремлена – менеджер.

Звісно, в зрілій ринковій економіці, зарубіжні кейси несуть в собі більш приклади успішні стратегії. ФК Аякс (Нідерланди) налагодив повноцінний вертикально-інтегрований цикл – академія + потужна менеджмент-команда, що «продає» імідж клубу на ринок, вибудовує зв'язки з Nike, ABN Amro, Ziggo тощо. Тренери концентруються на розвитку гравців та побудові конкретних тактик та аналізу конкурентів.

ФК «Баварія Мюнхен» має слоган «Ordnung ist das halbe Leben» («Порядок – це половина життя») реалізується через чітке розділення відповідальностей. Тренер – є інженером та технологом спорт. CEO теж професіонал (колишній воротар Олівер Кан) – бізнес, гроші, спонсори.

Формула-1, Mercedes – Тото Вольф (менеджер) і технічна команда працюють синхронно. Льюїс Хемілтон -зірка, але контрактні питання, PR, аналітика і партнерство – не його головний біль.

Взаємодія зі спонсорами є ключ до виживання в сучасних умовах. Успішна команда не тільки виграє, а й виглядає професійно для ринку. Профайл клубу/атлета, це – прес-кит, презентація, соцмережі, сайт. Менеджер має готувати комунікаційну платформу.

Суперники, аналітика, спрямована на тренеру потрібна актуальна інформація про противників, але менеджер забезпечує її організаційно – доступ до баз даних, аналітичних платформ (WyScout, InStat).

Партнерські зустрічі здійснює менеджер – обличчя клубу для спонсора. Він повинен говорити не про

«спорт – це важливо», а про ROI, охоплення, впізнаність, бренд, соціальну відповідальність.

Професійний спорт це специфічний бізнес. І, як у кожному бізнесі, прибуток з'являється лише тоді, коли всі займаються своєю справою. Тренер та команда, використовує природні та налаштовані, готує перемоги. Менеджер забезпечує умови для цього й монетизує результат.

Показовим також є кейс UFC (Ultimate Fighting Championship) – бізнес, який поєднує спортивну складову – найкращих бійців з усіх видів бойових мистецтв, що є одвічним питанням для багатьох глядачів (хто сильніший – боксер чи борець).

Чемпіонат UFC – один із найяскравіших прикладів того, як ефективний менеджмент перетворює бійцівський спорт у глобальний бренд. Відомі менеджери (як Ali Abdelaziz або Ed Sozolski) ведуть переговори, формують імідж, організовують спонсорство та просувають своїх бійців – незалежно від того, хто виграє або програє.

Успіх UFC – це командна гра тренера, бійця та менеджера, взаємодія з менеджментом самої організації. Бійці, що мають лише спортивні досягнення, але не мають команди, не потрапляють у головні бої (main events). Прикладом є Конор Макгрегор (Conor McGregor) – не найуспішніший в октагоні, але менеджмент (Audie Attar) зробив із нього бренд із Nike, Monster, Proper Twelve тощо.

Кейс «Динамо Київ» – бренд із минулого без оновленої стратегії. Незважаючи на потужну історію, футбольний клуб «Динамо» не зміг адаптуватися до нової цифрової епохи й потреб ринку. PR команди слабкий, взаємодія зі спонсорами – низька прозорість, соцмережі – відстають. На тлі конкурентів, що активно працюють з глобальними брендами (наприклад, «Шахтар» з Parimatch та Esports проектами), «Динамо» виглядає інертно. Проблема – клуб мислить категоріями 90-х: імідж будується не на маркетингу й соцмережах, а на славному минулому та «патріотизмі».

NBA – ліга, де менеджмент важливіший за гравців. У NBA кожна команда має щонайменше 20 штатних менеджерів: маркетингологи, аналітики, PR, логісти, фахівці з медіа, фандейзери. Гравець – лише одна з ланок системи, де менеджмент продукує імідж, прибуток і стратегічні рішення. Команди, як Golden State Warriors чи Miami Heat, стали прикладом того, як внутрішні процеси (а не лише гра) приносять перемоги й мільярдні доходи. Усі контакти зі спонсорами ведуть окремі команди менеджерів, гравці займаються своїм. ФК «Арсенал Київ» був ліквідований через погану організацію менеджменту. Колись клуб вважався перспективним проектом у столиці. Однак відсутність стабільного фінансування, слабкий менеджмент, невиразна PR-політика – і результат: зняття з чемпіонату, ліквідація. Тут усе залежало від однієї особи, без системи.

ФС «Лейпциг» (RB Leipzig) – агресивний сучасний кейс симбіозу спорту з рекламою. Модель Red Bull – зразок сучасного спортивного бізнесу. Відкрито декларується ідея того, що спорт = прибуток, і все в клубі (від логотипу до підбору гравців) – частина стратегії. Тренер готує, менеджери просувають. Навіть аналітика закупівель гравців – продукт Data Science, а не інтуїції скаута.

ФК «Шахтар» активно використовує Telegram-канал і YouTube для прямих ефірів, просування бренду, інтерв'ю з гравцями – це комунікація без медіа-фільтрів. Висновок щодо взаємодії тренера та менеджера в контексті інформаційного забезпечення спортивного менеджменту полягає в тому, що:

- менеджер організовує присутність у цифровому просторі, взаємодіє з платформами, веде перемовини зі спонсорами, контролює імідж.

- тренер фокусується на професійній підготовці спортсменів, але має бути інтегрований у цей простір – наприклад, давати коментарі, розповідати про стратегію, формувати авторитет серед глядачів. Сьогодні не існує професійного спорту без професійної інформаційної стратегії. Проаналізуємо приклади інформаційних стратегій з точки зору результату та пошуку успіху.

Також, проаналізуємо проблемні команди з огляду на слабкість інформаційного забезпечення та неефективність менеджменту в цілому. Теза про збитковість в зв'язку із недосягненням результату виправдовується повністю.

Спортивний менеджер – не просто «хто дзвонить спонсору». Це архітектор репутації, платформи та публічного образу команди / спортсмена. Тренер має знати, що говорити, але не має витратити енергію на створення TikTok'ів або ведення перемовин з Favbet. Якщо інформаційна екосистема працює, спорт стає бізнесом. Якщо ні – аматорський секшн при ЖЕКУ. Тайм-менеджмент у спортивному клубі – це не лише

план тренувань чи розклад змагань. Це система часової організації процесів, яка дозволяє тренеру зосередитись на підготовці спортсмена, а менеджеру – мати достатню інформованість про прогрес без порушення автономії. Зокрема, формування графіків, звітних періодів, вікон комунікації між тренерським штабом і адміністративною частиною має відбуватися на основі взаємоповаги до часу одне одного. Менеджер повинен знати: коли, де і в якому форматі отримати інформацію про стан підготовки, щоб ухвалювати стратегічні рішення (наприклад, запуск PR-кампаній, запрошення спонсорів, або участь у комерційних подіях).

Натомість втручання менеджменту або власників у сам тренувальний процес – це токсичний анахронізм. Класичний приклад провалу – ситуації, коли власник футбольного клубу призначає стартового склад або наказує «зняти воротаря». Такий «контроль» вбиває довіру, демотивує команду та дискредитує саму ідею професіоналізму.

Правильно організований тайм-менеджмент – це запобіжник проти хаосу і недовіри.

Професійна майстерність тренера та спортивного менеджера у XXI столітті неможлива без системного підходу до інформаційного забезпечення та ефективного управління часом.

Спорт – це бізнес, і в ньому виграє той, хто не лише швидко бігає, а й грамотно керує процесами. Функції тренера і менеджера принципово відрізняються, але мають постійно перетинатися у спільному фокусі тобто результативність, монетизація, імідж. Тренер відповідає за підготовку спортсмена, менеджер – за створення умов, просування, роботу зі спонсорами, інфраструктурою та репутаційними ризиками. В Україні досі домінують застарілі підходи: ручне управління, «вибивання фінансування», кулуарні зв'язки. Водночас світова практика демонструє те, що цифрова присутність, структурований тайм-менеджмент, data-аналітика – ключ

Таблиця 1. Інструменти спортивного менеджменту

Формат	Зміст	Значення
Офіційний сайт клубу/ спортсмена	Новини, календар, магазин, медіа	Основне джерело офіційної інформації та продажу атрибутики
Соцмережі (Instagram, TikTok, X, YouTube)	Швидка комунікація, сторітелінг, відео з тренувань, бекстейдж	Формують імідж, приваблюють спонсорів, залучають молодь
Платформи аналітики та статистики (Wyscout, Instat)	Аналітика гравців і суперників, прогнозування результатів	Частина тренерської та аналітичної роботи, допомагає ухвалювати рішення
NFT / Web3-платформи (Socios, FanToken, Sorare)	Віртуальні токени вболівальника, гейміфікація участі в житті клубу	Новий інструмент монетизації фан-бази та взаємодії зі спонсорами
Криптовалютні партнерства	Спонсорські контракти з криптобіржами або платформами	Джерело фінансування та залучення цифрової аудиторії
VR/AR-платформи	Віртуальні тренування, 3D-аналітика, взаємодія з фанами	Показник високотехнологічного рівня клубу або академії
Сервіси стрімінгу та подкасти (Twitch, Spotify, YouTube)	Трансляції тренувань, інтерв'ю, подкасти з аналізом матчів	Дає прямий доступ до вболівальників, створює додаткову цінність для бренду
CRM та email-маркетинг	Управління базами даних фанів, партнерів, клієнтів	Таргетоване просування, підтримка відносин, аналітика

Таблиця 2. Інформаційні стратегії команд (клубів)

Клуб	Деталі	Результат
ФК «Рух» Львів	Ставка на соцмережі, YouTube-документалки про академію, прозорість бюджету	Розширення фан-бази, запрошення міжнародних інвесторів
«Кличко-бізнес»	Ще з 90-х – стратегія позиціонування: мовна підготовка (англійська/німецька), контроль над власним брендом, Goossen Team	Мульти-мільйонні контракти, власна промо-компанія Klitschko Management Group
UFC	Цифрова монетизація бійців: соцмережі, Embedded-серії, NFT-картки, фан-токени, пряма робота з Amazon/Netflix	Створено нову модель спорту – контент = гроші, менеджери = продюсери
NBA (Golden State Warriors)	Власний YouTube з коментарями тренера, залаштунковими відео, VR-програми для фанів	Рекордна цінність клубу в світі (\$7.7 млрд у 2023)
Олімпійська команда Японії	Повний цифровий супровід спортсменів: аналітика сну, харчування, відеоаналіз суперників	Японія посіла 3 місце в медальному заліку на ОІ-2020
Себастьян Феттель (F1)	Власна PR-команда, позиціонування через соцмережі та інтерв'ю, контроль публічного іміджу	Після завершення кар'єри – одразу запрошення в ООН, еко-кампанії
ФК «Брентфорд» (Англія)	Без академії – замість цього: скаутинг і аналітика через Big Data, власна інформаційна система	Вийшли в АПЛ з другим бюджетом ліги
ФК «Металіст 1925» (Харків)	Активна присутність у Telegram, YouTube, краудфандинг, локальні партнери	Утримали професіональний статус під час війни

Таблиця 3. Негативні кейси спортивних команд

Клуб	Проблема	Наслідки
ФК «Металіст»	Відсутність прозорої комунікації, залежність від одного олігарха, відсутність діджитал-стратегії	Повна ліквідація, втрата інфраструктури
ФК «Карпати» Львів	Конфлікти в керівництві, відсутність менеджерської вертикалі, слабка присутність онлайн	Виліт з УПЛ, втрата спонсорів
ФК «Анжи» (РФ)	Гроші були, але ні системи, ні маркетингу, ні плану. Один сезон – і все	Клуб розформовано
ФК «Чорноморець»(Одеса)	Мало комунікації з фанами, недоступна публічна інформація, застарілий підхід	Втрата популярності, стагнація розвитку
Плавець Райан Лохте (США)	Скандал в Ріо-2016 + неадекватне управління інформацією після інциденту	Втрата більшості контрактів, падіння медійної ваги

Таблиця 4. Розподіл процесів і функцій тренерів та менеджерів

Функція	Відповідальний	Часовий горизонт	Формат взаємодії
Формування тренувального мікро- та мезоциклу	Тренер	Щотижня / щомісяця	Самостійне планування
Оцінка фізичного стану спортсменів	Тренер + медичний штаб	Постійно, з щоденним моніторингом	Внутрішні звіти, доступ на запит
Подача інформації про підготовку команди	Тренер	Раз на тиждень	Електронний звіт або координаційна зустріч
Планування участі в змаганнях, турнірах	Менеджер	Щоквартально	За погодженням із тренером
Залучення спонсорів, партнерів	Менеджер	Постійно / залежно від вікна можливостей	Без залучення тренера
Організація PR-активностей, інтерв'ю	Менеджер	За графіком	Погодження з тренером (щоб не заважати)
Розгляд потреб (форма, логістика, харчування)	Тренер → Менеджер	За фактом	Офіційне звернення/таблиця потреб
Комунікація з власником/керівництвом клубу	Менеджер	Раз на тиждень або за потреби	Резюме результатів, без втручання в методику
Кризова нарада (форс-мажор, травми, поразки)	Тренер + Менеджер	Нерегулярно	Оперативна зустріч, мінімум емоцій
Постсезонний аналіз результатів	Спільна відповідальність	Щороку, після сезону	Аналітична зустріч, з презентацією

до виживання та росту. Соціальні мережі, фан-платформи, CRM-системи, власні медіа, NFT ігри – це вже не майбутнє, а щоденний інструмент для залучення аудиторії, утримання партнерів і створення вартості бренду. Тренери мають знати цю мову, але не займатися реалізацією – це зона менеджера. Кейси успішних клубів (ФК «Рух», Klitschko Management Group, UFC, Brentford) доводять: інформація + стратегія = результат. Провальні приклади («Карпати», «Металіст») свідчать, що хаос в менеджменті вбиває клуб, незалежно від потенціалу гравців. Український

спорт залишається одним з небагатьох соціальних ліфтів. Але щоб ці ліфти не ламалися після першого поверху, потрібна якісна командна робота тренера та менеджера, з чітким розподілом обов'язків, спільною метою та прозорою стратегією. Реформа моделі управління в спортивній галузі має починатися з розуміння того, що тренер – це не менеджер, а менеджер – не спонсор на дзвінку. І лише у зв'язці з чітко прописаною інформаційною політикою та організацією робочого часу можна досягти реального прориву.

REFERENCES

- [1] Honcharuk, O. V. (2021). Informatsiine zabezpechennia protsesiv upravlinnia sportyvnoiu diialnistiu v Ukraini [Information support of management processes in sports activities in Ukraine]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya 15 – Scientific Journal of NPU named after M. P. Drahomanov. Series 15*, (4), 35–41. [in Ukrainian].
- [2] Lytvynenko, Yu. V. (2020). Osoblyvosti menedzhmentu u sferi fizychnoi kultury i sportu [Features of management in the field of physical culture and sports]. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Seriya: Pedahohichni nauky – Bulletin of Chernihiv National Pedagogical University. Series: Pedagogical Sciences*, (160), 114–120. [in Ukrainian].
- [3] Bilyk, N. M. (2022). Rol taim-menedzhmentu v diialnosti trenera z individualnykh vydiv sportu [The role of time management in the activity of a coach of individual sports]. *Fizychna kultura, sport ta zdorovia natsii – Physical Culture, Sport and Health of the Nation*, (13), 72–78. [in Ukrainian].
- [4] Il'in, A. N. (2019). Osnovy sportyvnoho menedzhmentu: navchalnyi posibnyk [Fundamentals of sports management: Textbook]. Kyiv : Olimpiiska literatura. [in Ukrainian].
- [5] Dubohai, O. D. (2021). Profesina pidhotovka fakhivtsiv z menedzhmentu sportu: suchasni vyklyky [Professional training of sports management specialists: current challenges]. *Teoriia i metodyka fizychnoho vykhovannia i sportu – Theory and Methods of Physical Education and Sports*, (4), 20–25. [in Ukrainian].
- [6] Smith, A. D., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. London: Routledge.
- [7] Jones, R. L. (Ed.). (2006). *The Sports Coach as Educator: Re-conceptualising Sports Coaching*. London : Routledge.
- [8] Weinberg, R. S., & Gould, D. (2018). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (7th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- [9] Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport Business in the Global Marketplace*. London : Palgrave Macmillan.
- [10] Ferguson, D. (2020). *Organizational Behaviour in Sport*. New York : Routledge.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] Гончарук, О. В. (2021). Інформаційне забезпечення процесів управління спортивною діяльністю в Україні. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 15, (4), С. 35–41.
- [2] Литвиненко, Ю. В. (2020). Особливості менеджменту у сфері фізичної культури і спорту. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Серія: Педагогічні науки, (160), С. 114–120.
- [3] Білик, Н. М. (2022). Роль тайм-менеджменту в діяльності тренера з індивідуальних видів спорту. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*, (13), С. 72–78.
- [4] Ільїн, А. Н. (2019). *Основи спортивного менеджменту: навчальний посібник*. Київ : Олімпійська література. 526 с.
- [5] Дубогай, О. Д. (2021). Професійна підготовка фахівців з менеджменту спорту: сучасні виклики. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*, (4), С. 20–25.
- [6] Smith, A. D., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. London : Routledge.
- [7] Jones, R. L. (Ed.). (2006). *The Sports Coach as Educator: Re-conceptualising Sports Coaching*. London : Routledge.
- [8] Weinberg, R. S., & Gould, D. (2018). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (7th ed.). Champaign, IL : Human Kinetics.
- [9] Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport Business in the Global Marketplace*. London : Palgrave Macmillan.
- [10] Ferguson, D. (2020). *Organizational Behaviour in Sport*. New York : Routledge.

© Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Верітов О. І., Верітова О. С.
 Дата надходження статті до редакції: 28.10.2025
 Дата затвердження статті до друку: 17.11.2025
 Опубліковано: 30.12.2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0