

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ: ІННОВАЦІЙНІ Й ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

Верітов О. І.

*доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри фізичної культури і спорту
Запорізький національний університет
вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна
orcid.org/0000-0002-3793-3010
kop230405@gmail.com*

Клопов Р. В.

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри фізичної культури і спорту
Запорізький національний університет
вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна
orcid.org/0000-0001-9036-4331
clpov-r@ukr.net*

Дядечко І. Є.

*кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент,
доцент кафедри фізичної культури і спорту
Запорізький національний університет
вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна
orcid.org/0000-0001-5709-9150
dyadechko@ukr.net*

Кириченко Н. В.

*завідувач навчальної лабораторії інформаційного забезпечення навчального процесу
Запорізький національний університет
вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна
orcid.org/0000-0002-0491-856X
kynawla@gmail.com*

Ключові слова:

спортивний клуб, штучний інтелект, менеджмент, організаційна структура, інфраструктура, фінансування, інновації, професійна етика, спортивний менеджер, кадрова політика, розвиток спорту.

Стаття присвячена комплексному аналізу організації професійних спортивних клубів у сучасних соціально-економічних та технологічних умовах. Визначено сутність та особливості управлінських процесів, охарактеризовано багаторівневу систему менеджменту клубу, що включає стратегічне планування, маркетинговий та PR-менеджмент, кадрову політику, фінансове й інформаційне забезпечення. Розглянуто відмінності між лінійною та лінійно-функціональною структурами управління, наведено приклади їх застосування у клубах різного масштабу. Проаналізовано кадровий склад спортивних організацій, де поєднуються функції тренерів, менеджерів, медичних і технічних фахівців, а також наголошено на ключовій ролі особистісних якостей, професійної етики та культури керівників. Окрему увагу приділено інфраструктурному забезпеченню клубів, зокрема стану спортивних споруд, рівню інклюзивності та потребам у цифровізації. Розглянуто актуальні виклики у сфері фінансування, конкуренції та публічності

діяльності клубів, а також перспективи впровадження інноваційних рішень, включно з інформаційними технологіями, аналітичними системами та VR-інструментами. У висновках підкреслено, що ефективна організація спортивного клубу можлива лише за умови інтегрованого управлінського підходу, орієнтації на інновації, формування професійної культури та соціальної відповідальності, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності клубів і розвитку спортивної галузі загалом.

ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF SPORTS CLUBS: INNOVATIVE AND INFORMATION TECHNOLOGIES

Veritov O. I.

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Physical Culture and Sports
Zaporizhzhia National University
Universytetska str., 66, Zaporizhzhia, Ukraine
orcid.org/0000-0002-3793-3010
kop230405@gmail.com*

Klopov R. V.

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor at the Department of Physical Culture and Sports
Zaporizhzhia National University
Universytetska str., 66, Zaporizhzhia, Ukraine
orcid.org/0000-0001-9036-4331
clpov-r@ukr.net*

Dyadechko I. Ye.

*Candidate of Sciences in Physical Education and Sports, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Physical Culture and Sports
Zaporizhzhia National University
Universytetska str., 66, Zaporizhzhia, Ukraine
orcid.org/0000-0001-5709-9150
i.dyadechko@ukr.net*

Kyrychenko N. V.

*Head of the Educational Laboratory for Information Support
of the Educational Process
Zaporizhzhia National University
Universytetska str., 66, Zaporizhzhia, Ukraine
orcid.org/0000-0002-0491-856X
kynawla@gmail.com*

Key words: *sports club,
management, organizational
structure, infrastructure,
financing, innovation,
professional ethics, sports
manager, human resource
policy, sports development.*

The article provides a comprehensive analysis of the organization of professional sports clubs in the context of current socio-economic and technological challenges. The essence and specifics of management processes are defined, highlighting the multi-level management system that encompasses strategic planning, marketing and PR management, human resource policies, financial and informational support. The study emphasizes the differences between linear and linear-functional management structures and illustrates their application in clubs of various scales. The paper examines the personnel

composition of sports organizations, which combines the functions of coaches, managers, medical staff, and technical specialists, and stresses the importance of personal qualities, professional ethics, and leadership culture. Special attention is paid to the infrastructural development of sports clubs, including the condition of facilities, inclusiveness, and the need for digitalization. Current challenges related to financing, competition, and public communication are analyzed, along with prospects for implementing innovative solutions such as information technologies, performance analytics, and VR tools. The conclusions underline that effective organization of sports clubs is achievable only through an integrated managerial approach, innovation-oriented strategies, and the development of professional culture and social responsibility, which will enhance clubs' competitiveness and foster the overall advancement of the sports sector.

Вступ. Спортивні клуби відіграють ключову роль у сучасній системі фізкультурно-спортивної діяльності, виступаючи не лише як місце тренувань спортсменів, а й як важливий соціально-гуманітарний інститут. Згідно з концептуальним підходом, інтеграція спортивних клубів у молодіжну, освітню та виховну діяльність сприяє розвитку людського капіталу в Україні [1]. Однак професійні клуби стикаються з низкою актуальних викликів: посиленою конкуренцією, необхідністю залучення фінансування, підвищеною публічністю діяльності та швидким технологічним прогресом. Розвиток спортивних клубів потребує комплексного управлінського підходу, оптимізації структури й кадрового складу, розширення інфраструктури та впровадження інновацій. Ця стаття присвячена аналізу сучасної організації професійних спортивних клубів, з огляду на основні види спорту (зокрема, гандбол), стосунки між управлінням, структурою, персоналом та інфраструктурою, а також на роль особистісних якостей та професійної етики фахівців у клубному менеджменті.

Метою дослідження є виявлення та обґрунтування ключових засад організації діяльності професійних спортивних клубів, зокрема, щодо управління клубом, визначення його структури й кадрового складу, вимог до особистості і професійної культури працівників, а також оцінки основних викликів і перспектив розвитку (фінансових, інфраструктурних, технологічних тощо).

Об'єктом дослідження є функціонування професійних спортивних клубів у сучасних умовах.

Предметом дослідження – управлінські процеси, організаційні структури і кадрова політика спортивних клубів, їхня інфраструктура та адаптація до сучасних викликів у професійному спорті.

Методи дослідження. У роботі використано методи теоретичного аналізу наукових публікацій, нормативних документів та галузевих програм із питань спортивного менеджменту; синтезу й порівняння, а також елементи системного

підходу до вивчення спортивних організацій. Аналітичний огляд літератури дозволив систематизувати відомості щодо різних аспектів організації клубів. У формуванні висновків застосовано методи логічного узагальнення і наукової інтерпретації.

Результати дослідження. Управління спортивним клубом передбачає багаторівневу систему менеджменту. На стратегічному рівні встановлюються місія клубу, його довгострокові цілі та завдання. Середній рівень передбачає спеціалізовані функції менеджменту, такі як PR-менеджмент, маркетинговий менеджмент, управління персоналом, фінансовий і інформаційний менеджмент, а також управління спортивно-оздоровчими послугами [4]. Наприклад, стратегічне планування розвитку клубу включає роботу з брендом і медіа, тоді як менеджмент персоналу зосереджений на комплектуванні тренерських, медичних і адміністративних посад.

Малі клуби часто мають простішу лінійну структуру управління, де весь контроль здійснює один керівник (директор або генеральний менеджер), який відповідає за всі сфери діяльності і повинен бути універсальним фахівцем зі знанням усіх аспектів роботи клубу [4]. У великих професійних клубах, особливо командних ігрових (футбольних, баскетбольних, гандбольних тощо), зазвичай застосовується лінійно-функціональна структура управління. У такій структурі вищий керівник має низку заступників (директорів з маркетингу, фінансів, спортивних питань тощо), а функції між підрозділами розподілені за компетенціями. Для прикладу, як зауважено в дослідженнях, «лінійно-функціональну структуру управління застосовують у професійних футбольних клубах УПЛ», що зазвичай відповідає схемі роботи клубів елітного рівня.

Типова організаційна структура спортивного клубу включає власника (або групу інвесторів), виконавчого директора (генерального менеджера), спорtdиректора, тренерський штаб, адміністративно-господарський персонал та обслуговуючий

персонал (медичний, маркетинговий, бухгалтерію та ін.) [4]. Найчастіше власник (приватний інвестор або юридична особа) виконує роль стратегічного керівника клубу, а менеджер клубу відповідає за поточну діяльність і комунікацію з асоціаціями, лігами та спонсорами.

Згідно з даними останніх досліджень, «основними складовими діяльності спортивного клубу є власник, виконавчий директор та обслуговуючий персонал (тренери, менеджери, бухгалтери та ін.)». Тренерський склад забезпечує спортивну підготовку, медичну підтримку та розвиток спортсменів усіх вікових груп. Менеджери з маркетингу і зв'язків з громадськістю формують імідж клубу, залучають вболівальників та спонсорів. Адміністрація (бухгалтери, юристи, HR) відповідає за фінансові потоки, юридичні питання та кадрове забезпечення. Таким чином, кадровий склад клубу охоплює фахівців у спортивних, управлінських, технічних та сервісних сферах. У гандбольних клубах, наприклад, структура аналогічна: головний тренер і тренерський штаб, комунікаційний менеджер, начальник команди та інші службовці взаємодіють у єдиній системі, керованій директором клубу. Усі ці підрозділи мають чітко розмежовані функції, але працюють злагоджено задля досягнення спортивних цілей та комерційної ефективності.

Організація спортивного клубу потребує від фахівців не лише високої кваліфікації, але й особистісних якостей, аналогічних тим, які притаманні спортивним суддям. Як зазначено у профілі судді, ключовими рисами є справедливість та неупередженість, відповідальність, самовладання та емоційна стійкість, рішучість, комунікабельність, спостережливість, чесність та гнучкість мислення. Менеджер клубу чи головний тренер також повинен приймати рішення на основі правил і фактів, не допускаючи особистих упреждень, усвідомлювати наслідки своїх рішень для успіху клубу і репутації організації. Вміння зберігати спокій під тиском (наприклад, у період матчів чи переговорів) і швидко адаптуватися до нестандартних ситуацій – критично важливі навички, притаманні ефективним керівникам. Здатність до чіткого комунікування з командою, спонсорами та партнерами забезпечує правильне розуміння стратегічних цілей, а чесність і етична поведінка будують довіру навколо клубу.

У професійному середовищі клубів часто розробляють власні етичні кодекси, що визначають стандарти поведінки працівників і гравців. У цьому контексті впливає аналогія з етичними принципами спортивного суддівства: неупередженість, уникнення конфліктів інтересів, прозорість рішень, рівність шансів усіх учасників та повага до партнерів – це універсальні цінності

для будь-якої спортивної організації. Наприклад, менеджер з продажу чи PR-клубу повинен забезпечувати однаковий доступ до інформації для всіх медіа і спонсорів, а директор клубу – ухвалювати рішення відкрито і пояснювати їх у разі необхідності, тим самим уникати внутрішніх конфліктів і непрозорості. Конфіденційність внутрішніх процедур (наприклад, кадрових обговорень чи переговорів зі спортсменами) також є важливою нормою професійної етики. Взаємна повага і дотримання етичних правил формують позитивний імідж клубу та сприяють здоровій корпоративній культурі.

Ефективна робота професійного спортивного клубу неможлива без належної інфраструктури. До неї належать сучасні тренувальні бази, стадіони, зали, медичні та реабілітаційні комплекси, офіси адміністрації та інші об'єкти, що забезпечують підготовку і змагання спортсменів. На жаль, багато українських спортивних об'єктів стикаються з проблемами технічного та експлуатаційного характеру. Серед найактуальніших викликів – економічна неефективність (висока вартість будівництва та утримання без відповідного фінансування), застаріле обладнання і низький рівень цифровізації [2]. Також часто фіксується невідповідність сучасним екологічним стандартам і невелика інклюзивність об'єктів (відсутність пандусів, недостатня доступність для осіб з інвалідністю) [2].

Для подолання цих проблем фахівці рекомендують комплексний підхід: створювати інноваційну спортивну інфраструктуру з урахуванням функцій підтримки здоров'я та тренувальних потреб, використовувати сучасні технології (VR-моделювання, цифрові тренажери, автоматизовані системи спостереження) [2]. Наприклад, впровадження систем відеоаналізу дозволяє підвищити якість тренувального процесу, а електронні платформи управління допомагають оптимізувати бюрократичні процедури. Окрім тренувальних споруд, важливим складником є інформаційна інфраструктура клубу: сайти, соцмережі, системи продажу квитків і абонементів, CRM-системи для роботи з вболівальниками. Заявлено, що «комплексний підхід до створення ефективних, екологічно відповідальних, безпечних та технологічно розвинених спортивних споруд» має бути пріоритетом розвитку клубної системи [2].

Важливим аспектом розвитку сучасних спортивних клубів є не лише організаційна й фінансова ефективність, а й інтеграція інноваційних та інформаційних технологій у спортивну діяльність. Використання систем GPS-моніторингу та відеоаналізу дозволяє об'єктивно оцінювати техніко-тактичні дії спортсменів, а HRV-аналіз і сенсорні трекери – відстежувати стан відновлення та

запобігати перевтомі. Штучний інтелект і алгоритми Big Data застосовуються для моделювання тренувальних навантажень і розробки індивідуальних програм підготовки. У гандбольних клубах, наприклад, VR-технології використовують для відпрацювання реакції в ігрових ситуаціях, тоді як у футбольних клубах УПЛ впроваджена лінійно-функціональна модель управління, що поєднує спортивний і комерційний менеджмент. Таким чином, інноваційні рішення стають не лише інструментом підвищення іміджу чи маркетингової привабливості, а й безпосереднім чинником спортивної результативності, фінансової сталості та конкурентоспроможності клубів.

Окремого значення у сучасній діяльності спортивних клубів набуває використання технологій штучного інтелекту. Застосування алгоритмів аналізу великих масивів даних дозволяє детально оцінювати техніко-тактичні дії спортсменів, будувати прогнози результативності та оптимізувати індивідуальні плани підготовки. У гандбольних і футбольних клубах такі системи використовуються для автоматичного розбору відеозаписів матчів, визначення ефективності кидків чи передач, а також для моделювання ігрових ситуацій. Штучний інтелект дедалі частіше застосовується і в медико-біологічному забезпеченні: аналіз показників варіабельності серцевого ритму, навантаження та мікротравм дозволяє вчасно прогнозувати ризики перевтоми чи травматизму. Персоналізовані алгоритми формують рекомендації щодо відновлювальних процедур і харчування, що знижує ризик зриву підготовки. У менеджменті клубів AI-технології використовуються для цифрового скаутингу, оцінки трансферного потенціалу гравців, прогнозування вартості контрактів, а також у маркетинговій сфері – через чат-боти для комунікації з уболівальниками та персоналізовані цифрові кампанії. Таким чином, впровадження штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності управління, мінімізації ризиків і формуванню конкурентних переваг спортивних клубів.

Управління сучасним спортивним клубом дедалі більше пов'язане з впровадженням інновацій. На тлі глобалізації й технологічного прогресу клуби використовують інформаційні технології (аналітику виступів, мобільні додатки для комунікації з уболівальниками), штучний інтелект (для тренувальних планів і відновлення спортсменів) та маркетингові інновації (цифровий мерчандайзинг, VR-фан-зони на стадіонах тощо). Також стають популярними гібридні формати тренувань (онлайн-тренінги, відеоаналітика матчів) та smart-виставки спортивної інфраструктури. Інноваційна діяльність підвищує конкурентоспроможність клубу, залучає нові джерела доходів і збільшує залученість громади.

Незважаючи на технологічні можливості, професійні клуби стикаються зі зростаючими викликами. Головні з них – фінансові обмеження та пошук стійких механізмів фінансування, таких як: державні субсидії, спонсорські контракти, партнери та краудфандинг. Ефективність управління клубом часто залежить від вміння адаптувати фінансову стратегію до ринку. Як зазначено в останніх дослідженнях, до головних проблем управління належать «місія та стратегічні цілі клубу, визначення контингенту клієнтів, механізми фінансування та адекватність методів управління» [17]. Зокрема, успішні клуби чітко формулюють свою соціальну та спортивну місію, що приваблює спонсорів і державні програми.

Ще один виклик – конкуренція як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Наприклад, українські професійні клуби повинні не лише випереджати один одного за спортивними результатами, а й конкурувати з європейськими клубами за гравців та інвестиції. Це зумовлює необхідність розробки власних конкурентних стратегій: інноваційних спортивних програм, маркетингових рішень, професійного розвитку персоналу. Висока конкуренція підкреслює значущість постійного підвищення кваліфікації менеджерів і тренерів, застосування новітніх методик підготовки спортсменів (зокрема, у гандболі – розвиток техніки та тактики з використанням відеоаналізу).

Не менш важливою є публічність діяльності клубу. У добу соціальних мереж і цифрових медіа клуб повинен ефективно взаємодіяти з уболівальниками: формувати прозоре інформування про свою діяльність, організовувати публічні події, працювати з пресою та вести активні канали комунікації. Висока публічність вимагає дотримання професійної етики у піарі й маркетингу (уникнення скандалів, оперативна реакція на критику, чесна інформація), що дозволяє завоювати довіру аудиторії.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективна організація спортивних клубів у сучасних умовах неможлива без системного впровадження інноваційних та інформаційних технологій. Вони не лише забезпечують прозорість управління й підвищення фінансової ефективності, а й безпосередньо впливають на якість підготовки спортсменів, їхній психофізіологічний стан та рівень змагальної результативності. Важливою умовою є поєднання стратегічного менеджменту з використанням цифрових інструментів контролю, аналітики та комунікації, що створює конкурентні переваги на національному й міжнародному рівнях. Перспективи подальшого розвитку клубної системи спорту пов'язані з комплексним підходом, який інтегрує організаційні моделі, інноваційні технології та соціальну відповідальність.

Висновки. Організація професійних спортивних клубів є багатогранним процесом, який охоплює визначення чіткої стратегічної мети клубу, побудову ефективної управлінської структури, формування висококваліфікованого кадрового складу та створення сучасної інфраструктури. Ключовим принципом ефективного управління є цілісність та комплексність підходу: стратегія розвитку, фінансова політика та щоденна діяльність клубу мають бути взаємопов'язані й орієнтовані на результат.

Зокрема, моделі менеджменту клубів спираються на дві взаємодоповнюючі парадигми: організацію робітників відділів (лише за посадовими інструкціями) та організацію процесів (через цілі клубу, ефективну взаємодію підсистем управління). Ефективні керівники спортивного клубу мають поєднувати глибокі знання з фізичного виховання та спорту з управлінською компетентністю. Вони повинні одночасно виконувати функції стратега (визначати пріоритети розвитку) і менеджера повсякденної діяльності (контролювати виконання завдань у тренувальному та адміністративному процесах).

Успіх клубу значною мірою залежить від людського фактора. Як і у суддівстві, для менеджерів та тренерів професійних клубів вирішальними є такі особистісні якості: справедливість, відповідальність, самовладання, емоційна стійкість, комунікабельність, спостережливість та чесність. Багатогранні завдання клубу – від підготовки спортсменів до взаємодії з партнерами – вимагають від персоналу високих моральних стандартів та етичної поведінки. Таким чином, розвиток клубу неможливий без формування культури організації, яка базується на проактивному підході, професіоналізмі і соціальній відповідальності.

Серед практичних висновків слід відзначити такі: відповідний підбір структури управління з огляду на розмір та масштаби клубу (наприклад, невеликі клуби можуть ефективно діяти за простою лінійною структурою, а великі – за лінійно-функціональною), комплексний розвиток інфраструктури, що враховує не тільки спортивні споруди, а й технологічне забезпечення процесів тренування та зв'язку з уболівальниками [2], а також забезпечення сталого фінансування через диверсифікацію джерел (спонсори, мерчандайзинг, участь у державних програмах підтримки) [3]. Водночас клубам необхідно бути гнучкими й адаптивними щодо інновацій: впроваджувати цифрові технології в тренування, аналіз і медицину, використовувати сучасні інформаційні платформи для просування бренду.

Перспективи подальших наукових досліджень мають зосередитися на визначенні ефективних моделей бізнес-інновацій у спортивних клубах, а також на оптимізації системи підготовки спортивних менеджерів. Актуальними напрямками є аналіз впливу цифрових технологій на продуктивність команди, розробка методик вимірювання соціального й економічного впливу клубів, удосконалення фінансових моделей та механізмів державно-приватного партнерства в спорті. Крім того, варто вивчати досвід інтеграції клубів у місцеві громади (за зразком пілотних проєктів упровадження клубної системи спорту [3]), що може посилити зв'язок між професійним спортом і соціальним розвитком. Важливим є і дослідження психологічних аспектів менеджменту, зокрема впливу лідерських якостей та корисних особистісних рис керівників на результативність клубу. Загалом, комплексний міждисциплінарний підхід і міжнародна співпраця допоможуть удосконалити теорію та практику організації спортивних клубів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аніканов І. В., Долинський Б. Т., Дразіна (Долгієр) Є. В. Концептуальний підхід до діяльності спортивних клубів в реалізації соціально-гуманітарної політики. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова*. 2025. Вип. 3К (188). С. 16–19.
2. Ніколайчук О. П., Дарійчук С. В., Цибанюк О. О. Актуальні проблеми спортивних споруд: створення середовища, орієнтованого на професійного спортсмена, та шляхи їх вирішення. *Академічні візії*. 2024. Вип. 37. С. 17–24.
3. Клубна система в спорті: нові перспективи. *Урядовий кур'єр*. 26.09.2024. URL: <https://ukurier.gov.ua>
4. Костенко Є. В. Організація діяльності спортивних клубів (на прикладі футболу) : магістерська дисертація. Київ, 2022. 87 с. (Анотація: с. 16–17).
5. Іваній І. В., Сергієнко В. М. Психологія фізичного виховання та спорту : навчально-методичний посібник. Суми : ФОП Цьома С. П., 2016. 204 с.
6. Тищенко В. О., Верітов О. І., Клопов Р. В., Квасниця О. М. Інтеграція штучного інтелекту та інформаційних технологій в організацію діяльності спортивних клубів. *Академічні візії*. 2025. № 44.

REFERENCES

1. Anikanov, I. V., Dolynskyi, B. T., & Drazina (Dolhier), Ye. V. (2025). Kontseptual'nyy pidkhyd do diyal'nosti sportyvnykh klubiv v realizatsiyi sotsial'no-humanitarnoyi polityky [Conceptual approach to the activ-

- ities of sports clubs in the implementation of socio-humanitarian policy]. *Naukovyi Chasopys UDU imeni Mykhaila Drahomanova*, 3K(188), 16–19.
2. Nikolaychuk, O. P., Dariychuk, S. V., & Tsybanyuk, O. O. (2024). Aktual'ni problemy sportyvnykh sporud: stvorennya seredovyscha, oriyentovanoho na profesiynoho sportsmena, ta shlyakhy yikh vyreshennya [Current problems of sports facilities: Creating an environment oriented toward professional athletes and ways to solve them]. *Akademichni Viziyyi*, 37, 17–24.
 3. Klubna systema v sporti: novi perspektyvy [Club system in sports: New perspectives]. (2024, September 26). *Uriadovyi Kurier*. Retrieved from: <https://ukurier.gov.ua>
 4. Kostenko, Ye. V. (2022). Orhanizatsiya diyal'nosti sportyvnykh klubiv (na prykladi futbolu) [Organization of sports clubs (on the example of football)] (Master's thesis). Kyiv.
 5. Ivaniy, I. V., & Serhiyenko, V. M. (2016). *Psykhologhiya fizychnoho vykhovannya ta sportu: navchal'no-metodychnyy posibnyk* [Psychology of physical education and sport: Educational-methodical manual]. Sumy: Tsoma S. P.
 6. Tyshchenko, V. O., Veritov, O. I., Klopov, R. V., & Kvasnytsia, O. M. (2025). Intehratsiya shtuchnoho intelektu ta informatsiynykh tekhnolohiy v orhanizatsiyu diyal'nosti sportyvnykh klubiv [Integration of artificial intelligence and information technologies into the organization of sports clubs]. *Akademichni Viziyyi*, 44.

Дата першого надходження рукопису до видання: 30.09.2025
 Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 27.10.2025
 Дата публікації: 28.11.2025