

DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.06\(206\).11](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.06(206).11)

Кондратюк Я.О.аспірант  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
<https://orcid.org/0009-0003-3900-0796>

#### СИСТЕМНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУТБОЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ, КАДРОВИЙ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТИ (2014–2024)

У статті проаналізовано стан футболу та систему підготовки футболістів в Україні, а також їх трансформацію у ретроспективному розрізі визначеного періоду з 2014 по 2024 рр.. Аналіз проведено у межах трьох основних аспектів: управлінського (менеджмент), кадрового (селекція та скаутинг) і соціокультурного. Безпосередньо увага приділена діяльності футбольних клубів «Динамо» (Київ), «Шахтар» (Донецьк), «Полісся» (Житомир) як найбільш показовим прикладам, що встановлюють основні закономірності розвитку професійного футболу в Україні. Здійснено огляд наукової літератури за обраною тематикою та суміжними напрямками, що є доцільним для дослідження багатокomпонентності викликів і завдань, які постають перед футбольними клубами на сучасному етапі. Через аналіз особливостей прогресу та регресу виявлено зміни у стратегічному плануванні й управлінні, селекційній діяльності, структурі кадрів, ціннісних засадах, а також визначено роль футболу в соціокультурному просторі. Методологічні засади дослідження ґрунтуються на аналізі наукової літератури та інтернет-джерел, застосуванні історико-логічного підходу до висвітлення подій і фактів, а також на методі аналізу конкретних ситуацій. Окреслено специфіку функціонування футбольних клубів, академій та шкіл в умовах кризи. Здійснено порівняльний аналіз діяльності обраних футбольних клубів у межах управлінського, кадрового та соціокультурних аспектів за такими критеріями функціонування, як стабільність менеджменту, стан інфраструктури, фінансова модель, скаутинг і селекція, діяльність академії й розвиток молоді, а також соціальна відповідальність. Сформульовано висновки щодо системної трансформації футболу в Україні, які обґрунтовують необхідність адаптації систем менеджменту, переорієнтації селекційної політики та посилення соціокультурної ролі футболу в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** професійний футбол, менеджмент в спорті, війна, футбольна академія, стратегічне планування.

#### **Yaroslav Kondratiuk. System transformation of football in Ukraine within wartime: management, recruitment, social and cultural aspects (2014-2024).**

This article analyses the state of football and the system for training footballers in Ukraine, as well as their evolution over the period from 2014 to 2024. The analysis is conducted within the framework of three main aspects: administrative (management), personnel (selection and scouting), and socio-cultural. Particular attention is paid to the activities of the football clubs 'Dynamo' (Kyiv), 'Shakhtar' (Donetsk) and 'Polissya' (Zhytomyr) as the most illustrative examples, which establish the main patterns of development in professional football in Ukraine. A review of the academic literature on the chosen topic and related fields has been carried out, which is appropriate given the multifaceted nature of the challenges and tasks facing football clubs at the present time. Through an analysis of the characteristics of progress and regression, changes have been identified in strategic planning and management, recruitment activities, personnel structure and value systems, and the role of football in the socio-cultural sphere has been determined. The methodological framework of the study is based on an analysis of academic literature and online sources, the application of a historical-logical approach to the presentation of events and facts, and the method of case study analysis. The study outlines the specific characteristics of how football clubs, academies, and schools operate in times of crisis. The specific characteristics of how football clubs, academies, and schools operate in

*times of crisis have been outlined. A comparative analysis has been carried out of the activities of selected football clubs in terms of managerial, personnel, and socio-cultural aspects, based on operational criteria such as management stability, infrastructure, financial model, scouting and selection, academy activities and youth development, as well as social responsibility. Conclusions have been drawn regarding the systemic transformation of football in Ukraine, which justify the need to adapt management systems, reorient recruitment policies and strengthen the socio-cultural role of football in the context of martial law.*

**Keywords:** professional football, sports management, war, football academy, strategic planning.

**Постановка проблеми.** Футбол в Україні посідає провідне місце за рівнем популярності та суспільного інтересу, що залучає масову аудиторію шанувальників спорту. Мільйони дітей та підлітків були залучені до тренувального процесу в футбольних секціях і спеціалізованих приватних школах, а також до участі у змаганнях Дитячо-юнацької футбольної ліги. Суперечливий характер розвитку цього виду спорту засвідчує відсутність стабільних високих результатів як на рівні національних збірних (Чемпіонати світу та Європи, Олімпійські ігри), так і на професійному рівні (Ліга чемпіонів, Ліга Європи, Ліга конференцій). Однак у визначеному періоді дослідження проаналізуємо різні аспекти діяльності окремих професійних клубів з метою виявлення закономірностей функціонування та розвитку футболу в сучасних реаліях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасна система підготовки футболістів [7; 9] зазнає суттєвого впливу з боку суспільно-політичних викликів у країні, що безпосередньо впливають на життя, здоров'я та соціокультурний стан суспільства, на чому наголошують науковці у сфері фізичної культури і спорту [1; 2; 4; 5; 6; 8; 14].

Багатокомпонентність цих викликів охоплює комплекс загроз: від протиправної депортації українських дітей країною-агресором та безпекових ризиків під час тренувального процесу (як у прифронтових регіонах, так і у віддалених від лінії бойового зіткнення містах-мільйонниках, що зазнають систематичних ракетних обстрілів) до гострого кадрового дефіциту, зумовленого мобілізацією військовозобов'язаного чоловічого населення, зокрема спортсменів, тренерів, функціонерів й технічних фахівців, які забезпечують життєдіяльність футбольних шкіл, академій і клубів.

Водночас масовий спорт є дотаційною галуззю в межах державної та регіональної економіки. Професійний спорт переважно має характерну для Східної Європи структуру власності, за якої спонсором або власником конкретного футбольного клубу є персоніфікована, найчастіше – окрема фізична особа.

**Мета статті** – дослідити аспекти та виявити фактори впливу на механізми адаптації для ефективного розвитку футболу в Україні. Відповідно до цього окреслити найбільш дієві практики управлінської діяльності у вітчизняних футбольних клубах.

Для досягнення поставленої мети використовувались наступні методи: аналіз, синтез та узагальнення (вивчення наукових джерел, нормативно-правової бази, публікацій з обраної теми), історико-логічний метод, кейс-стаді (аналізувались моделі трансформації наочних прикладів футбольних клубів).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У даному дослідженні для визначення управлінського, кадрового та соціокультурного аспектів проаналізована діяльність провідних футбольних клубів України (Динамо, Шахтар, Полісся).

*Управлінський аспект* найбільш наочно прослідковується на прикладі футбольного клубу «Шахтар» (Донецьк). У 2014 році менеджмент донецького клубу зіткнувся з необхідністю релокації команди, персоналу, академії, тренерів та айдентики клубу як такої до місць, що дозволили б проводити змагання, забезпечити підготовку й загалом забезпечувати футбольну діяльність. ФК «Шахтар» зміг зберегти стабільність системи менеджменту, продовжити залучення іноземних кваліфікованих спеціалістів з досвідом роботи у кращих академіях світу («Бока Хуніорс» (Аргентина), «Бенфіка» (Португалія), «Фейєнорд» (Нідерланди) тощо). З початком АТО клуб зміг релокувати академію клубу до Київської області (с. Щасливе), головну команду клубу до Києва (НТБ «Святошин») з зміною місця проведення матчів у Львові та тимчасовою дислокацією у Львівській області (с.Винники). Методологічна основа діяльності академії встановлювалася на різних етапах за участі таких фахівців, як Патрік ван Леувен (Нідерланди) та Хорхе Раффо (Аргентина). Важливим фактором успішності діяльності ФК «Шахтаря» є фінансова стабільність, що незважаючи на кризові часи, дозволила зберегти активи у вигляді високовартісних на глобальному трансферному ринку іноземних (переважно – бразильських) футболістів, забезпечити переїзд численних фахівців і персоналу, що працювали на клуб, дозволити побудувати нові інфраструктурні об'єкти та придбати сучасну матеріально-технічну базу для підготовки спортсменів [11]. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році ФК «Шахтар» уже володів практичним досвідом реагування на подібні безпекові загрози та кризові ситуації. Завдяки накопиченому досвіду і впровадженню стратегічного планування з урахуванням ризик-менеджменту, керівництво клубу забезпечило мінімізацію втрат, зберігши більшу частину активів та потенціалу організації порівняно з початковим етапом повномасштабного вторгнення. Зазначені чинники антикризового управління зумовили те, що за результатами футбольних сезонів 2022/2023 та 2023/2024 років чемпіоном Української Прем'єр-ліги ставав ФК «Шахтар» (Донецьк) [10].

Футбольний клуб «Динамо» (Київ) вирізняється автентичною системою менеджменту, в якій безпосередній власник є фактичним CEO (генеральним директором), відповідальним за прийняття фінальних рішень з питань функціонування та розвитку організації. Модель повного контролю без залучення іноземних або зовнішніх менеджерів вирізняється можливістю швидкої реакції на змінні умови, проте водночас у цьому випадку містить ризики для експертної й аналітичної складової в питаннях стратегічного планування і розвитку. Історично склалося так, що ФК «Динамо» виконував функцію базового клубу для збірних України різних вікових груп. Це сформувало стійкий імідж його академії та головної команди клубу як найбільш привабливого осередку для юних футболістів, які прагнуть

реалізувати власний потенціал на найвищому можливому рівні всередині країни. Впровадження інноваційних процесів у діяльність клубу не є пріоритетним напрямом, переважно в межах управлінської структури воно реалізується шляхом залучення колишніх футболістів ФК «Динамо» молодшого покоління (зокрема, Артема Кравця). Стратегічне планування зведене до максимізації ефективності навчально-тренувального процесу з метою підготовки якісного резерву в особі вихованців академії ФК «Динамо». Вони мають повноцінно замінити за рівнем гри поточний склад клубу, що дозволить реалізувати на трансферному ринку найбільш цінні активи. Як наслідок, така діяльність забезпечує традиційну для клубу можливість здійснювати інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази головної команди та академії клубу [12].

Футбольний клуб «Полісся» (Житомир) є показовим прикладом інституційного розвитку в кризовий період. Кейс цього клубу доводить можливість ефективного створення суспільно корисних проєктів як в умовах воєнного стану, так і в перспективі повоєнного відновлення. Процес інституційного відродження ФК «Полісся» розпочався у 2016 році зі статусу муніципального клубу. Пройшовши шлях від аматорських змагань до нижчих професійних ліг, до 2021 року організація функціонувала за рахунок фінансування з обласного та міського бюджетів, а також за умови ситуативної підтримки з боку приватних спонсорів. Проте влітку 2021 року футбольний клуб перейшов у приватну власність бізнесмена Геннадія Буткевича (засновника BGV Group). Новий інвестор одразу визначив мету – вихід до Української Прем'єр-ліги й побудову ефективної системи менеджменту, здатної забезпечити довгострокове стратегічне планування та створення конкурентоспроможного футбольного проєкту національного рівня. Управлінська система клубу, що перебуває в русі постійного масштабування та оперативного виконання надскладних завдань, через часові обмеження позбавлена інституційної стабільності, що негативно позначається на якості впровадження її стратегічних планів. Менеджмент хоч і має чітко розподілені вертикалі за напрямками побудови інфраструктури, спортивної діяльності, юридичних й фінансових питань, медіа та комунікацій, розвитку академії, проте специфіка функціонування футбольного клубу передбачає необхідність поступової гармонізації управлінських ланок всередині нього, враховуючи квазі-спортивні фактори (результат, прогнозованість прибутків і видатків, логістичні складнощі учасників єврокубкових матчів тощо). Враховуючи вище зазначене, з упевненістю можна говорити про те, що ФК «Полісся» створило досить багато якісних передумов для впровадження ефективної системи менеджменту поточної діяльності клубу, втім для вирішення основної мети та досягнення рівня лідерів УПЛ очевидною є необхідність застосування стратегічного планування й прогнозованості в управлінській структурі клубу [3; 13].

*Кадровий аспект.* Спортивно-управлінську діяльність ФК «Шахтар» забезпечує департамент скаутингу та селекції. Ключові рішення на різних етапах його функціонування ухвалюють із залученням іноземних фахівців, зокрема, екскерівника селекційного відділу ФК «Бенфіка» (Португалія) Жозе Боту, скаутів із постійним місцем проживання у Південній Америці, а також директора з футболу та колишнього капітана клубу Даріо Срни (Хорватія). На відміну від інших українських клубів, ФК «Шахтар» застосовує трансферну стратегію, засновану на оптимізації інвестиційних ризиків. Вона передбачає придбання перспективних футболістів для їхньої подальшої вигідної ремаркетизації за одночасного підтримання високих спортивних результатів на внутрішній та міжнародній аренах [11].

Те, що ФК «Динамо» з 2014 року не змінював місця постійного базування, позбавило клуб необхідності фінансування релокаційних процесів, спрямувавши вивільнені кошти на забезпечення його профільної спортивної діяльності. Водночас у період, коли релоковані клуби модернізували матеріально-технічну базу в безпечніших регіонах та впроваджували інноваційні технології в систему підготовки гравців, ФК «Динамо» зосередився на збереженні стабільності й інтегрованості власної управлінської моделі. Специфіка кадрової політики клубу полягає у призначенні на керівні та методичні посади (менеджерів, селекціонерів, аналітиків, тренерів) фахівців із досвідом виступів за клуб. У межах клубної стратегії такий досвід розглядається як ключова конкурентна перевага перед сторонніми кандидатами. Упродовж 2014–2024 років управлінська система клубу вирізнялася стабільністю, інтенсивною інтеграцією вихованців власної академії до основного складу, а також здатністю реагувати на виклики зовнішнього середовища передусім за рахунок збереження клубної ідентичності та позиціонування у структурі українського футболу. Селекційна модель клубу обмежує придбання дорогівартісних футболістів критеріями раціональності, одночасно спрямовуючи трансферну активність на кадрове послаблення безпосередніх конкурентів у межах УПЛ.

На початкових етапах виступів у Першій лізі та на початку виходу до Української Прем'єр-ліги кадрова політика ФК «Полісся» характеризувалася чіткою орієнтацією на внутрішній трансферний ринок. Проте в період 2023–2024 років менеджмент клубу диверсифікував селекційну стратегію, залучивши зовнішні ринки для кадрового підсилення першої та другої команд. Пріоритетним вектором міжнародного пошуку став південноамериканський регіон, водночас до структури клубу було інтегровано леґіонерів із Грузії, Ізраїлю, Албанії та інших країн. Діяльність скаутської служби спрямована на підписання контрактів із перспективними гравцями (віком до 25 років), які за умови прогресу та досягнення стабільних результатів стають високоліквідними активами клубу для подальшої ремаркетизації. Усупереч задекларованій у 2024 році стратегії, після реорганізації управлінської вертикалі та зміни тренерського штабу влітку 2025 року менеджмент клубу переорієнтувався на залучення досвідчених вітчизняних виконавців. Пріоритет у селекційній роботі було надано гравцям із досвідом виступів за національну збірну України [13].

*Соціокультурний аспект.* Незважаючи на загальний тривалий негативний вплив війни на суб'єкті футбольної діяльності в Україні, теперішній етап кризи є чинником вимушеної модернізації системи. Він диктує необхідність переходу до нових моделей управління, заснованих на раціональному використанні ресурсів, цифрових інноваціях та соціальній відповідальності.

Комунікативна активність стала важливим елементом реалізації суспільної ролі вітчизняних футбольних клубів. Якщо у період 2014–2022 років їхня орієнтованість на цільову аудиторію (вболівальників) та необхідність декларування чіткої позиції щодо суспільно-політичних подій в Україні не належали до пріоритетів функціонування, то

після 24 лютого 2022 року ситуація кардинально змінилася. На сучасному етапі кожен із проаналізованих у дослідженні клубів через соціальні кампанії та гуманітарні ініціативи активно залучений до висвітлення наслідків військової агресії проти України, збору благодійної допомоги, підтримки постраждалих, а також привернення уваги міжнародної спільноти до актуального українського порядку денного. Розгляд вітчизняного клубу не лише як комерційного (бізнес) проєкту, а передусім як соціокультурного інституту та локально детермінованої екосистеми з унікальною культурною і соціальною ідентичністю громади, є показовою тенденцією, що характеризує український футбол з початку повномасштабного вторгнення. Безпосередня участь вболівальників, футболістів, тренерів і представників ультрас-руху в захисті держави суттєво зміцнила інтеграційні зв'язки між суб'єктами спорту та загальносуспільним контекстом. Втрати серед представників футбольної сфери мають глибокий резонанс, трансформуючи внутрішньогалузевий дискурс і впливаючи на формування національної культури пам'яті.

Організація та проведення футбольних матчів в умовах постійних безпекових загроз і повітряних тривог, що зумовлюють тимчасове переривання ігор, набули особливого значення. Зазначена практика безпосередньо репродукує повсякденні реалії функціонування українського суспільства в умовах воєнного стану. Водночас продовження змагальної діяльності виконує важливу символічну і психотерапевтичну функції, сприяючи зміцненню суспільної стійкості, підтриманню емоційного ресурсу населення та забезпеченню відчуття триваючого соціально-активного життя. Соціальні ініціативи вітчизняної футбольної спільноти реалізуються за такими ключовими напрямками: публічна комунікація та трансляція проукраїнської позиції на міжнародній арені; матеріально-технічна підтримка Сил оборони України; соціальний захист військовослужбовців і членів їхніх родин; реінтеграція ветеранів через інструменти спорту; розвиток інклюзивних футбольних проєктів; а також провадження системної гуманітарної й благодійної діяльності. У межах актуалізації соціальної місії футболу кожен офіційний поєдинок розпочинається із символічного розіграшу м'яча за участю українських військовослужбовців та осіб, які постраждали від наслідків збройної агресії. За ініціативи провідних клубів, зокрема ФК «Шахтар», функціонують команди з амфутболу (наприклад, колектив «Шахтар Сталеві», створений у лютому 2024 року), до складу яких інтегрують військовослужбовців, які зазнали ампутацій кінцівок унаслідок бойових дій. Крім того, інституційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності клубу здійснюється через некомерційний фонд «Shakhtar Social», заснований у 2018 році. Діяльність фонду спрямована на реалізацію благодійних проєктів та популяризацію масового дитячого футболу в Україні.

З початку повномасштабного вторгнення ФК «Динамо» реалізує комплексну програму корпоративної соціальної відповідальності, яка охоплює організацію благодійних матчів, матеріально-технічне забезпечення Сил оборони та фінансування медичної реабілітації військовослужбовців. Важливим напрямом діяльності клубу є участь у відновленні зруйнованих унаслідок воєнної агресії об'єктів інфраструктури та провадження системної гуманітарної місії. Результати цих ініціатив відображені в офіційних звітних матеріалах організації, зокрема у щорічних публікаціях Благодійного фонду братів Суркіс.

Соціальна діяльність ФК «Полісся» реалізується у стратегічному партнерстві з Благодійним фондом «BGV Charity Fund». Відповідно до звітної документації інституції, ця взаємодія спрямована на матеріально-технічне забезпечення захисників України та всебічну допомогу родинам загиблих воїнів. Крім того, суб'єкти партнерства здійснюють системне фінансування благодійних та гуманітарних проєктів регіонального рівня в межах Житомирської області [3].

Світовий інформаційний простір залишається сфокусованим на подіях в Україні, при цьому міжнародна спортивна спільнота відіграє ключову роль у поширенні верифікованої інформації про характер і наслідки неспровокованої військової агресії. Спортивні інституції активно транслюють заклики до відновлення державного суверенітету, територіальної цілісності України та досягнення сталого миру.

Результати аналізу досліджуваних клубів свідчать [11, 12, 13, 15], що ключовими детермінантами їхньої інституційної стійкості є стратегічний менеджмент, фінансова стабільність, адаптивна кадрова політика, інноваційність у підходах до розвитку дитячо-юнацьких академій та соціальна відповідальність (табл. 1). В умовах воєнного стану суттєво актуалізується суспільна місія футбольних клубів, яка виявляється в матеріально-технічній підтримці Сил оборони України, провадженні волонтерської та благодійної діяльності, а також в інтеграції в інформаційну політику держави.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз управлінського, кадрового, соціокультурного аспектів діяльності футбольних клубів**

Критерій	Шахтар	Динамо	Полісся
Стабільність менеджменту	Шахтар вирізняється плановістю та чіткою корпоративною структурою.	Динамо має обмежене коло залучених до менеджменту осіб.	Стратегічний менеджмент ФК «Полісся» характеризується високою динамікою та регулярними кадровими ротаціями в управлінській вертикалі клубу.
Інфраструктура	Шахтар після релокації використовує новітнє матеріально-технічне забезпечення (далі — МТЗ), арену у м. Львові та	Динамо, не маючи необхідності релокуватись, користується та за можливості вдосконалює наявне МТЗ, збудовану в 1998 році навчально-тренувальну базу у	Полісся має у власності новозбудовану у 2023 році спортивну базу у с.Березина з новітніми тренувальними полями та МТЗ, проводить домашні матчі

	підготовлені за високими стандартами тренувальні поля.	с.Конча-Заспа, стадіон ім.В.Лобановського.	на підготовленому до вимог УПЛ муніципальному стадіоні у м.Житомир.
Фінансова модель	Шахтар є одним з великих платників податків в Україні, постійно інвестуючи в розвиток клубу як великої корпоративної структури впродовж більш, ніж 25 років, маючи планове бюджетування та відпрацьований ризик-менеджмент.	Динамо є історично одним з найбільших клубів країни, якому властива стабільність та масштабні інвестиції, які все ж на значно нижчому рівні за Шахтар, крім цього з 2022 року відмічається зниження масштабних інвестицій на купівлю активів у вигляді трансферних прав на іноземних та українських гравців.	Полісся з моменту боротьби за вихід та власне виходу до УПЛ стало міцним гравцем на футбольній карті, маючи можливість для запрошення гравців рівня національної збірних, купівлі трансферних прав на іноземних та українських гравців, конкуренції з Динамо на внутрішньому ринку за фінансовими можливостями.
Скаутинг селекція	Шахтар на світовому рівні має міцне реноме та позиціонування акселератора для бразильських гравців у європейські топ-ліги. Планування кадрової політики є довго- та середньостроковим з урахуванням потенційних продажів активів.	Динамо переважно сконцентроване на залученні найкращих молодих українських гравців, зовнішня активність помірна та ситуативна.	Полісся має на початковому етапі свого існування у новітньому форматі певну нестабільність у критеріях підбору виконавців та пріоритетності ринків для отримання гравців (українців/легіонерів). Запит формується під впливом короткострокового результату.
Академія та розвиток молоді	Шахтар конкуруючи з Динамо все ж має значно менше власних вихованців підготовлених структурою клубу у першій команді клубу, проте стабільно здобуває позитивні результати на дитячо-юнацькому рівні.	Динамо надає багато можливостей до залучення у першій команді клубу гравцям, підготовленим у структурі клубу, при цьому стабільно зберігаючи позитивні результати на дитячо-юнацькому рівні та історично вважаючись грандом та клубом, що привабливий для молодого покоління футболістів.	Полісся намагається поступово масштабувати кількісно та якісно залучених до дитячо-юнацького футболу на Житомирщині молодих футболістів, при цьому створюючи новітню інфраструктуру та надаючи доступ вихованцям житомирського футболу до виступів за першу команду клубу.
Соціальна відповідальність	Шахтар масштабував власну соціальну місію на глобальний рівень, в тому числі завдяки проекту Shakhtar Social.	Динамо, активне у соціальних проектах, пов'язаних з молоддю та військовими, взаємодіє із Фондом братів Суркісів.	Полісся у взаємодії із благодійним фондом BGV залучене до значної кількості гуманітарних та благодійних ініціатив, переважно на регіональному рівні.
Гнучкість у кризових умовах	Шахтар продемонстрував готовність до надзвичайної ситуації пов'язаної з агресією, а потім і з повномасштабним вторгненням, здійснивши релокацію з мінімальними втратами у результатах та зберігши здатність до конкурентності на глобальному ринку у купівлі прав на гравців, що стали активами клубу.	Динамо не було вимушеним релокуватись, але відтік футболістів-легіонерів та неможливість залучення нових кадрів з урахуванням реалій, не став критичним для здобуття позитивних результатів у внутрішньому чемпіонаті завдяки ефективній підготовці вихованців клубної академії, при цьому конкурентність на європейському рівні суттєво знизилась.	Полісся новітню історію почало вже після агресії 2014 року, власне тому будівництво та підготовка інфраструктури, комплектування і постановка завдань здійснювались відповідно до вимог часу, бюджетування та ризик-менеджмент враховував потенційні форс-мажорні обставини, у зв'язку з чим плановість не була значно порушеною.

**Висновки.** Український футбол характеризується браком професійних менеджерів, підготовлених в акредитованих закладах вищої освіти. Це, своєю чергою, призводить до відсутності апробованих й уніфікованих моделей менеджменту, які можна ефективно застосовувати під час планування та стратегічного розвитку футбольних клубів як специфічних корпоративних систем. Водночас вітчизняні футбольні клуби демонструють високий рівень адаптивності до функціонування в умовах воєнного стану. Найбільш ефективними є моделі управління, що інтегрують стратегічний менеджмент, операційну гнучкість, збалансовані кадрові підходи та соціокультурну місію. За результатами проведеного компаративного аналізу, провідні позиції у контексті реалізації стратегічно вираженої клубної політики посідає ФК «Шахтар» (Донецьк). Його управлінська модель забезпечує стабільні фінансові показники, високу ефективність менеджменту, соціокультурну значущість та здатність до оперативної трансформації у кризовому середовищі.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення управлінського, кадрового та соціокультурного аспектів функціонування футбольних клубів Професіональної

футбольної ліги України.

#### Література

1. Алієв, Р. А. (2023, 24 листопада). Бізнес футбольних клубів. В *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції* (с. 257). ХНАДУ.
2. Бабенко, Д., & Байрачний, О. (2022). Історичні аспекти розвитку футбольних клубів у незалежній Україні. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*, (2), 59–63.
3. Благодійний фонд BGV. (б. д.). *Головна сторінка*. URL: <https://bgvfund.org>.
4. Газнюк, Л. М., & Разумовський, С. О. (2014). Маркетингова діяльність у сфері фізичної культури та спорту як об'єкт соціального пізнання. *Слобожанський науково-спортивний вісник*, (1), 12–16.
5. Лалак, Н., & Войтович, І. (2008). Маркетинг професійного спорту: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Молода спортивна наука України*, 1, 161–165.
6. Мічуда, Ю. П. (2007). *Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку*. Олімпійська література.
7. Ніколаєнко, В. В. (2015). *Система багаторічної підготовки футболістів до досягнення вищої спортивної майстерності* (Автореф. дис. ... д-ра. наук з фіз. виховання і спорту). Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ.
8. Сіренко, Р. Р. (2019). Уніфікація механізмів державного регулювання фінансово-економічного забезпечення розвитку системи масового спорту в Україні. *Механізми державного управління*, 111.
9. *Українська асоціація футболу*. (б. д.). *Звіти 2014–2024 рр.* УАФ. <https://uaf.ua>
10. *Українська Прем'єр-Ліга*. (б. д.). *Офіційний сайт*. <https://upl.ua/ua>
11. *ФК «Шахтар»*. (б. д.). *Офіційний сайт*. <https://shakhtar.com>.
12. *ФК «Динамо»*. (б. д.). *Офіційний сайт*. <https://fcdynamo.com>.
13. *ФК «Полісся»*. (б. д.). *Офіційний сайт*. <https://fc.polissyaafc.com>
14. Шамич, О. М., & Абрамов, Р. О. (2024, 14 листопада). Психологічні передумови професійної самоактуалізації тренерів з обраного виду спорту – футбол. В *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: зб. матер. VII Міжнародної конференції* (с. 490–492). Ліра-К.
15. *CIES Football Observatory*. (n. d.). *Report 2014–2024*. <https://football-observatory.com>

#### References

1. Aliev, R. A. (2023, November 24). Biznes futbolnykh klubiv [Business of football clubs]. In *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryemnytstva: Materialy XVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Problems and prospects of entrepreneurship development: Materials of the XVII International Scientific and Practical Conference] (p. 257). Kharkiv: KhNADU [in Ukrainian].
2. Babenko, D., & Bairachnyi, O. (2022). Istorychni aspekty rozvytku futbolnykh klubiv u nezalezhnii Ukraini [Historical aspects of the development of football clubs in independent Ukraine]. *Teoriia i metodyka fizychnoho vykhovannia i sportu* [Theory and Methods of Physical Education and Sports], (2), 59–63 [in Ukrainian].
3. Blahodiinyi fond BGV [BGV Charity Fund]. (n.d.). *Holovna storinka* [Main page]. <https://bgvfund.org> [in Ukrainian].
4. Hazniuk, L. M., & Razumovskyi, S. O. (2014). Marketynhova diialnist u sferi fizychnoi kultury ta sportu yak ob'iekt sotsialnoho piznannia [Marketing activity in the field of physical culture and sports as an object of social cognition]. *Slobozhanskyi nauково-sportyvnyi visnyk* [Slobozhanskyi Science and Sport Bulletin], (1), 12–16 [in Ukrainian].
5. Lalak, N., & Voitovych, I. (2008). Marketynh profesiinoho sportu: svitovyi dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Marketing of professional sports: World experience and prospects of development in Ukraine]. *Moloda sportyvna nauka Ukrainy* [Young Sport Science of Ukraine], 1, 161–165 [in Ukrainian].
6. Michuda, Yu. P. (2007). *Sfera fizychnoi kultury i sportu v umovakh rynku* [The sphere of physical culture and sports in market conditions]. Kyiv: Olimpiiska literatura [in Ukrainian].
7. Nikolaienko, V. V. (2015). *Systema bahatorichnoi pidhotovky futbolistiv do dosiahnennia vyshchoi sportyvnoi maisternosti* (Avtoref. dys. ... d-ra. nauk z fiz. vykhovannia i sportu) [The system of long-term training of football players to achieve higher sports mastery (Extended abstract of Doctor's thesis)]. Natsionalnyi universytet fizychnoho vykhovannia i sportu Ukrainy, Kyiv [in Ukrainian].
8. Sirenko, R. R. (2019). Unifikatsiia mekhanizmv derzhavnoho rehuliuвання finansovo-ekonomichnoho zabezpechennia rozvytku systemy masovoho sportu v Ukraini [Unification of mechanisms of state regulation of financial and economic support for the development of the mass sports system in Ukraine]. *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia* [Mechanisms of Public Administration], 111 [in Ukrainian].
9. *Ukrainska asotsiatsiia futbolu* [Ukrainian Association of Football]. (n.d.). *Zvity 2014–2024 rr.* [Reports 2014–2024]. <https://uaf.ua> [in Ukrainian].
10. *Ukrainska Premier-Liha* [Ukrainian Premier League]. (n.d.). *Ofitsiinyi sait* [Official website]. <https://upl.ua/ua> [in Ukrainian].
11. *FK «Shakhtar»* [FC Shakhtar]. (n.d.). *Ofitsiinyi sait* [Official website]. <https://shakhtar.com> [in Ukrainian].
12. *FK «Dynamo»* [FC Dynamo]. (n.d.). *Ofitsiinyi sait* [Official website]. <https://fcdynamo.com> [in Ukrainian].
13. *FK «Polissia»* [FC Polissia]. (n.d.). *Ofitsiinyi sait* [Official website]. <https://fc.polissyaafc.com> [in Ukrainian].
14. Shamykh, O. M., & Abramov, R. O. (2024, November 14). Psykholohichni peredumovy profesiinoho samovosproizvedennia treneriv z obranoho vydu sportu – futbol [Psychological prerequisites for professional self-actualization of coaches in the chosen sport – football]. In *Aktualni problemy osvithnoho protsesu v konteksti yevropeiskoho vyboru Ukrainy: zb. mater. VII Mizhnarodnoi konferentsii* [Actual problems of the educational process in the context of Ukraine's European

choice: collection of materials of the VII International Conference] (pp. 490–492). Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].

15. CIES Football Observatory. (n.d.). *Reports 2014–2024*. <https://football-observatory.com>

**Стаття надішла до редакції / Received 11.05.2026**

**Прийнята до друку / Accepted 14.06.2026**

**Опубліковано / Published 03.07.2026**