

Віталій П. Салімон*

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ СПОРТИВНИХ ЗАХОДІВ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

У статті досліджено сучасні підходи до проєктного менеджменту в організації спортивних заходів, зокрема міжнародних турнірів WDSF. Проаналізовано сучасні методології управління проєктами, ризик-менеджмент, бюджетування та цифрові інструменти управління спортивними подіями. Визначено, що ефективність організації міжнародних турнірів залежить від якості стратегічного планування, фінансового контролю, координації стейкхолдерів та використання цифрових платформ управління. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління спортивними заходами.

Ключові слова: проєктний менеджмент, спортивні заходи, WDSF, ризик-менеджмент, бюджетування, спортивний менеджмент.

Лім. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-363-374

** ORCID: 0000-0002-4895-2604*

Vitalii Saliamon

PROJECT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION OF SPORTS EVENTS: MODERN APPROACHES AND TOOLS

The article examines modern approaches to project management in the organization of sports events in the context of increasing competition in the sports event market, digitalization of management processes, and growing requirements for safety, financial efficiency, and international standards for competitions. It has been established that sports events are increasingly considered as complex projects requiring the use of integrated planning, coordination, risk control, resource management, and performance evaluation tools.

Particular attention is paid to the specifics of organizing international tournaments under the auspices of the World DanceSport Federation (WDSF), characterized by a high level of organizational complexity, a multi-level stakeholder interaction system, international regulations, and significant dependence on reputational factors. The practical aspects of forming the project structure of sports events, determining the stages of the project life cycle, budgeting, risk management, and the use of digital management tools are analyzed.

The paper substantiates the necessity of applying modern project management methodologies, including Agile, Waterfall, and hybrid models adapted to the specifics of the sports sector. It is determined that the effectiveness of organizing sports events largely depends on the ability of organizers to synchronize time, financial, human, and logistical resources. It is proven that the use of digital project management platforms, CRM systems, automated participant registration systems, and financial flow monitoring tools contributes to improving management decisions and reducing operational risks.

The practical value of the study lies in the development of recommendations for optimizing the management system of sports events, improving budgeting mechanisms, and minimizing risks in organizing international sports tournaments. The results of the study can be used by sports federations, competition organizers, sports event managers, and public authorities in the field of sports.

Keywords: project management, sports events, sports management, WDSF, international tournaments, risk management, budgeting, sports events management, digital tools.

Peer-reviewed, approved and placed: 14.04.2026

* State Tax University. Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток спортивної індустрії супроводжується суттєвим зростанням ролі спортивних заходів як важливого соціального, економічного та іміджевого інструменту [3; 4]. Проведення міжнародних чемпіонатів, рейтингових турнірів, фестивалів та спортивно-масових заходів формує не лише спортивний результат, але й значною мірою впливає на розвиток туристичної сфери, інвестиційної привабливості територій, міжнародного іміджу спортивних федерацій та економічної активності регіонів.

У сучасних умовах організація спортивних заходів перетворюється на складний багаторівневий управлінський процес, який охоплює планування ресурсів, координацію персоналу, логістику, маркетингове просування, фінансовий контроль, ризик-менеджмент та забезпечення безпеки. Особливої актуальності ці питання набувають у міжнародному спорті, де організатори повинні відповідати високим вимогам міжнародних федерацій, партнерів, спонсорів та учасників.

Значне ускладнення організаційних процесів у спортивній сфері зумовлене декількома факторами. По-перше, зростає рівень конкуренції між організаторами спортивних подій за учасників, глядачів та міжнародний статус заходу. По-друге, цифровізація суспільства суттєво змінює механізми комунікації, реєстрації учасників, управління інформаційними потоками та маркетингової взаємодії. По-третє, посилюються вимоги до безпеки спортивних заходів, фінансової прозорості та дотримання міжнародних стандартів.

Особливу специфіку мають міжнародні турніри з танцювального спорту під егідою World DanceSport Federation (далі WDSF), організація яких передбачає складну систему взаємодії між національними федераціями, суддівськими колеґіями, технічними службами, спортсменами, тренерами, медіапартнерами та спонсорами. Проведення таких заходів вимагає використання сучасних методологій проектного менеджменту, здатних забезпечити ефективну координацію всіх елементів організаційної системи.

Водночас у практиці організації спортивних заходів часто спостерігаються проблеми перевищення бюджетів, недостатньої координації команд, відсутності системного ризик-менеджменту, неефективного використання цифрових інструментів та низького рівня післяпроектного аналізу. Це свідчить про необхідність удосконалення управлінських підходів до організації спортивних подій.

Таким чином, проблема впровадження сучасних інструментів проектного менеджменту у сферу організації спортивних заходів має важливе наукове та практичне значення. Її актуальність визначається необхідністю підвищення ефективності управління спортивними подіями, оптимізації використання ресурсів, мінімізації ризиків та забезпечення конкурентоспроможності міжнародних спортивних турнірів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика проектного менеджменту в спортивній сфері досліджувалась у працях Г. Керцнера, Р. Тернера, Дж. Біча, С. Чедвіка та інших науковців [1–4; 8]. Дослідники наголошують на важливості інтеграції сучасних методологій управління

проектами у спортивний менеджмент. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання застосування Agile-підходів, цифровізації спортивних подій та управління ризиками у міжнародних турнірах WDSF[6].

Метою статті є дослідження сучасних підходів та інструментів проектного менеджменту в організації спортивних заходів, визначення особливостей управління міжнародними турнірами WDSF та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності спортивних подій.

Основні результати дослідження. Організація спортивного заходу має всі ключові ознаки проекту: обмеженість у часі, визначені ресурси, унікальність результату та необхідність координації багатьох процесів. Спортивний турнір включає підготовчий етап, реалізацію заходу та постпроектний аналіз результатів[1; 5].

У міжнародних турнірах WDSF особливе значення мають: відповідність міжнародним регламентам; координація роботи суддівських панелей; логістика учасників; технічне забезпечення; медіасупровід; робота зі спонсорами та партнерами; забезпечення безпеки[6].

Важливою особливістю спортивних заходів є високий рівень репутаційних ризиків. Будь-які організаційні помилки можуть негативно вплинути на міжнародний імідж федерації або організатора.

Зростання масштабів міжнародних спортивних турнірів, ускладнення логістичних процесів, цифровізація комунікацій та підвищення вимог до безпеки обумовлюють необхідність застосування сучасних методологій проектного менеджменту.

У практиці організації спортивних подій найбільш поширеними є Waterfall-модель, Agile-підхід та гібридні моделі управління проектами. Кожна із зазначених моделей має власні особливості, переваги та обмеження, що визначають доцільність їх використання залежно від масштабу заходу, рівня організаційної складності та умов реалізації спортивного проекту[7].

Waterfall-модель, або каскадний підхід, є однією з класичних моделей проектного менеджменту, яка передбачає послідовне виконання всіх етапів проекту. У межах даної моделі кожен наступний етап розпочинається лише після завершення попереднього, що забезпечує високий рівень структурованості управлінського процесу[3].

У сфері спортивного менеджменту Waterfall-модель найчастіше застосовується під час організації великих міжнародних турнірів із чітко визначеними регламентами, календарними строками та вимогами міжнародних федерацій. Особливо ефективним є використання даної моделі у змаганнях, де існує високий рівень стандартизації процесів, зокрема у турнірах WDSF, чемпіонатах світу та офіційних рейтингових змаганнях.

Застосування каскадного підходу передбачає проходження декількох основних етапів: формування концепції заходу, стратегічне планування, підготовка інфраструктури, організація логістики, реалізація турніру, контроль виконання та завершальний аналіз результатів.

На етапі планування формується структура проекту, визначаються відповідальні особи, встановлюються строки виконання завдань, розробляється бюджет та прогножуються ризики. Наступним етапом є

підготовка матеріально-технічної бази, координація роботи персоналу, підписання контрактів із партнерами та організація інформаційного супроводу заходу.

Перевагою Waterfall-моделі є високий рівень прогнозованості та контрольованості процесів. Чітка послідовність етапів дозволяє ефективно координувати роботу великої кількості учасників проекту, забезпечувати контроль строків виконання та здійснювати фінансовий моніторинг. Особливо важливим це є для міжнародних спортивних турнірів, де порушення регламенту може призвести до фінансових втрат або репутаційних ризиків[7].

Серед основних переваг каскадної моделі доцільно виділити: чіткість організаційної структури; прогнозованість фінансових витрат; ефективний контроль виконання завдань; стабільність управлінських процесів; високий рівень документування; можливість довгострокового планування. Водночас Waterfall-модель має і певні недоліки. Основною проблемою є низький рівень гнучкості, оскільки зміни у проекті після завершення етапу планування можуть вимагати значних ресурсів та часу. У сфері спортивних заходів це може створювати труднощі в умовах швидких змін зовнішнього середовища, зміни вимог партнерів, логістичних проблем або непередбачуваних обставин.

Крім того, каскадний підхід менш ефективний у процесах, які потребують постійної адаптації, зокрема у сфері цифрового маркетингу, медіакомунікацій та взаємодії з аудиторією.

В умовах цифровізації спортивної індустрії дедалі більшого поширення набуває Agile-підхід, який базується на принципах гнучкого управління проектами. На відміну від Waterfall-моделі, Agile передбачає можливість постійного коригування процесів залежно від змін зовнішнього середовища та поточних результатів реалізації проекту[1; 5].

У спортивному менеджменті Agile-модель найбільш ефективно застосовується у сферах маркетингового просування, управління цифровими сервісами, SMM-комунікаціями, взаємодії з аудиторією та медіасупроводу спортивних подій[8]. Особливістю Agile-підходу є поділ проекту на окремі короткострокові етапи або спринти, після завершення яких здійснюється аналіз результатів та коригування подальших дій. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкових умов, поведінки аудиторії або інформаційних тенденцій. Наприклад, під час організації міжнародного турніру маркетингова команда може змінювати рекламні кампанії, коригувати контент-план або оптимізувати комунікаційні канали залежно від ефективності попередніх результатів. Це забезпечує більш високий рівень адаптивності управлінських процесів[7].

Основними принципами Agile-підходу є: гнучкість управління; швидка адаптація до змін; постійна комунікація між учасниками команди; орієнтація на результат; безперервне вдосконалення процесів; поетапне тестування управлінських рішень.

Серед переваг Agile-моделі варто виділити можливість швидкого реагування на кризові ситуації, ефективну командну взаємодію та високий рівень адаптивності. Особливо актуальним це є для міжнародних спортивних заходів, де зовнішні умови можуть змінюватися у дуже короткі строки. Разом

із тим Agile-підхід має певні обмеження. Зокрема, надмірна гнучкість може ускладнювати довгострокове прогнозування бюджету та створювати труднощі у координації великих організаційних структур. Крім того, ефективне використання Agile потребує високого рівня професійної підготовки команди та розвиненої системи внутрішніх комунікацій.

У сучасній практиці міжнародного спортивного менеджменту найбільш ефективною вважається гібридна модель управління проектами, яка поєднує переваги класичного Waterfall-підходу та Agile-методології. Необхідність використання гібридних моделей пояснюється складністю сучасних спортивних заходів, де окремі процеси потребують високого рівня стандартизації, а інші — постійної адаптації до змін зовнішнього середовища[1; 4].

У міжнародних турнірах WDSF технічні та регламентні процеси, як правило, реалізуються за класичною каскадною схемою. Це стосується календарного планування, суддівської системи, технічного забезпечення, логістики та дотримання міжнародних правил проведення змагань. Водночас маркетингові процеси, цифрові комунікації, медіасупровід та взаємодія з аудиторією реалізуються за принципами Agile, що дозволяє швидко адаптуватися до змін інформаційного середовища та підвищувати ефективність комунікаційної діяльності.

Гібридна модель забезпечує: баланс між стабільністю та адаптивністю; ефективну координацію великої кількості процесів; оптимізацію використання ресурсів; підвищення оперативності управлінських рішень; зниження рівня організаційних ризиків; покращення якості комунікацій між учасниками проекту.

Практика міжнародних спортивних турнірів демонструє, що саме гібридний підхід дозволяє забезпечити найбільш ефективне управління спортивними подіями в умовах високої конкуренції, цифровізації та постійних змін зовнішнього середовища[3]. Таким чином, сучасний проектний менеджмент у сфері спортивних заходів характеризується переходом від виключно традиційних моделей управління до комплексних гібридних систем, які поєднують структурованість, гнучкість та цифровізацію управлінських процесів.

Одним із ключових елементів ефективного управління спортивними заходами є система бюджетування[2; 9]. Саме фінансове планування значною мірою визначає можливість реалізації спортивного проекту, його масштаб, рівень технічного забезпечення та загальну якість організації. У сучасній практиці міжнародних спортивних турнірів бюджетування розглядається як комплексний процес формування, розподілу, контролю та аналізу фінансових ресурсів. Особливо важливим це є для міжнародних турнірів WDSF, де значна частина витрат пов'язана з технічним забезпеченням, міжнародною логістикою та дотриманням стандартів федерації.

Бюджет спортивного заходу формується з урахуванням декількох груп витрат: організаційних, адміністративних, маркетингових, логістичних та технічних. Практика міжнародних турнірів демонструє, що найбільшу частку витрат зазвичай становлять оренда спортивної локації, технічне забезпечення,

світлове та звукове обладнання, відеотрансляція, проживання офіційних осіб та маркетингове просування заходу.

Водночас доходна частина бюджету спортивного заходу може формуватися за рахунок: стартових внесків учасників, спонсорських контрактів, продажу квитків, рекламних інтеграцій, грантової підтримки, партнерських програм і медійних прав. У міжнародних турнірах значну роль відіграють саме спонсорські надходження та маркетингові партнерства. Для багатьох спортивних подій вони становлять основне джерело фінансування.

Суттєвою проблемою у сфері спортивного менеджменту є перевищення запланованого бюджету[1]. Найчастіше це пов'язано із, непередбачуваними технічними витратами, змінами валютного курсу, додатковими логістичними витратами, недостатньою кількістю учасників, форс-мажорними обставинами.

З метою мінімізації фінансових ризиків міжнародна практика спортивного менеджменту передбачає створення резервного бюджету, який зазвичай становить від 10 до 15 % загального кошторису проєкту.

Ефективне бюджетування також передбачає використання сучасних цифрових систем фінансового моніторингу. Використання CRM-систем та автоматизованих платформ дозволяє оперативно контролювати фінансові потоки, відстежувати платежі учасників та формувати аналітичні звіти.

Важливим елементом фінансового управління є система фінансового контролю. Вона включає: попередній контроль бюджету, поточний моніторинг витрат, аналіз відхилень, фінансову звітність, післяпроєктний фінансовий аудит.

Практика міжнародних турнірів свідчить, що відсутність системного фінансового контролю значно підвищує ризик збитковості спортивного заходу. Таким чином, бюджетування є не лише технічним елементом управління, а стратегічним інструментом забезпечення стабільності та ефективності спортивного проєкту[3].

У сучасних умовах розвитку міжнародного спортивного менеджменту ризик-менеджмент є одним із ключових елементів системи управління спортивними заходами[1; 5]. Організація міжнародних турнірів супроводжується значною кількістю потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на фінансову ефективність, якість проведення заходу, безпеку учасників та репутацію організаторів. Саме тому система управління ризиками сьогодні розглядається не як додатковий елемент управління, а як невід'ємна складова процесу планування та реалізації спортивного проєкту.

У практиці міжнародних спортивних турнірів ризики поділяються на декілька основних категорій: фінансові, організаційні, технічні, репутаційні, безпекові та логістичні[4].

Фінансові ризики є одними з найбільш поширених у системі управління спортивними подіями. Вони пов'язані з можливістю перевищення запланованого бюджету, нестачею фінансування або зниженням прогнозованих доходів від проведення заходу. У міжнародних турнірах фінансові ризики часто виникають через зміну валютних курсів, збільшення вартості технічного забезпечення, зростання логістичних витрат або

недостатню кількість учасників. Значний вплив також мають ризики втрати спонсорської підтримки чи зниження доходів від продажу квитків. Особливо актуальною ця проблема є для міжнародних турнірів WDSF, де значна частина витрат формується в іноземній валюті. У таких умовах навіть незначні економічні коливання можуть суттєво впливати на загальну фінансову стабільність спортивного проекту[6].

Для мінімізації фінансових ризиків організатори використовують резервні бюджети, систему фінансового моніторингу, сценарне планування та поетапний контроль витрат.

Організаційні ризики пов'язані з порушенням координації роботи персоналу, недостатньою ефективністю внутрішніх комунікацій або помилками у процесі управління спортивним заходом. Під час міжнародних турнірів організаційні ризики можуть виникати через недостатню підготовку персоналу, неузгодженість дій між структурними підрозділами, проблеми у взаємодії між суддівськими колегами, технічними службами та адміністративними командами. Більшість організаційних процесів відбувається одночасно та потребує швидкого прийняття рішень. Навіть незначні управлінські помилки можуть спричинити затримки у проведенні програми змагань або порушення регламенту[7].

Для зниження організаційних ризиків використовуються чітка система розподілу відповідальності, регламенти взаємодії, цифрові платформи координації команд та система оперативного контролю виконання завдань.

Сучасні спортивні заходи значною мірою залежать від технічного забезпечення, тому технічні ризики мають критично важливе значення. До цієї категорії належать відмова звукового або світлового обладнання, проблеми з електропостачанням, помилки в роботі систем онлайн-трансляції, збої у програмному забезпеченні або проблеми із системами реєстрації учасників. У міжнародних турнірах WDSF технічні ризики є особливо важливими через високі вимоги до музичного супроводу, роботи суддівських систем, відеотрансляцій та цифрових платформ оцінювання результатів. Технічні несправності можуть не лише порушити хід змагань, але й негативно вплинути на репутацію організаторів та міжнародний статус заходу.

З метою мінімізації технічних ризиків використовуються резервні системи електроживлення, дублювання технічного обладнання, попереднє тестування систем та постійна присутність технічних спеціалістів під час проведення заходу.

Репутаційні ризики у спортивному менеджменті мають особливе значення, оскільки міжнародні спортивні події перебувають у центрі уваги спортсменів, федерацій, партнерів, медіа та громадськості. До репутаційних ризиків належать конфлікти між учасниками, порушення регламенту, суддівські скандали, проблеми з організацією заходу або негативна інформаційна кампанія у медіапросторі.

Для міжнародних федерацій, зокрема WDSF, репутаційна стабільність є одним із ключових чинників міжнародної довіри[6]. Будь-які порушення етичних або організаційних стандартів можуть призвести до дисциплінарних санкцій, втрати міжнародного статусу турніру або обмеження права на

проведення майбутніх змагань. У зв'язку з цим важливого значення набуває система кризових комунікацій, яка передбачає оперативне реагування на конфліктні ситуації, взаємодію із засобами масової інформації та формування позитивного іміджу спортивного заходу.

Безпекові ризики пов'язані із забезпеченням фізичної безпеки учасників, глядачів, суддів та персоналу спортивного заходу. До цієї категорії належать надзвичайні ситуації, медичні ризики, порушення громадського порядку, пожежна небезпека або терористичні загрози. У сучасних міжнародних турнірах питання безпеки мають першочергове значення. Організатори повинні забезпечити медичний супровід, систему евакуації, охорону об'єкта, контроль доступу та дотримання санітарно-епідеміологічних вимог. Практика міжнародного спортивного менеджменту демонструє, що недостатній рівень безпеки може мати не лише репутаційні, але й серйозні юридичні наслідки для організаторів[9].

Логістичні ризики виникають у процесі організації транспортування учасників, розміщення офіційних осіб, координації пересування команд та забезпечення роботи спортивної інфраструктури.

Під час міжнародних турнірів логістичні проблеми можуть бути пов'язані із затримкою авіарейсів, проблемами поселення, перевантаженням транспортної системи або несвоєчасним постачанням обладнання. Особливо складними логістичні процеси є у великих міжнародних заходах, де одночасно працюють представники десятків країн[6].

Для мінімізації логістичних ризиків організатори використовують попереднє резервування транспортних маршрутів, співпрацю з логістичними партнерами, систему резервного транспорту та цифрові системи координації переміщення учасників.

Сучасний ризик-менеджмент у спортивних проєктах передбачає створення комплексної системи управління ризиками, яка охоплює всі етапи реалізації спортивного заходу.

У міжнародній практиці спортивного менеджменту дедалі більшого значення набуває превентивний підхід до управління ризиками, який передбачає не лише реагування на кризові ситуації, але й прогнозування потенційних загроз ще на етапі планування спортивного заходу.

Цифровізація спортивної індустрії суттєво трансформувала систему управління ризиками та спортивними заходами в цілому та стала одним із ключових чинників підвищення ефективності спортивного менеджменту[8]. У сучасних умовах міжнародні турніри вже неможливо організувати без використання цифрових платформ, автоматизованих систем координації та онлайн-комунікацій.

Серед найбільш поширених цифрових інструментів у спортивному менеджменті варто виділити системи управління проєктами Trello, Asana та Microsoft Project. Дані платформи дозволяють формувати структуру проєкту, розподіляти завдання між учасниками команди, контролювати строки виконання та відстежувати рівень готовності окремих етапів заходу[1; 5].

Google Workspace активно використовується для організації документообігу, координації внутрішніх комунікацій та спільної роботи з

документацією. Використання хмарних сервісів дозволяє забезпечити швидкий доступ до інформації для всіх учасників організаційного процесу незалежно від їх місця перебування.

Важливу роль у сучасному спортивному менеджменті відіграють CRM-системи, які використовуються для управління базами учасників, взаємодії зі спонсорами, контролю фінансових операцій та автоматизації реєстраційних процесів[2].

Системи онлайн-реєстрації дозволяють автоматизувати подачу заявок, формування стартових списків, оплату внесків та інформаційний супровід учасників. Це суттєво знижує рівень адміністративного навантаження та мінімізує ризик організаційних помилок.

Окремого значення набули цифрові платформи для онлайн-трансляцій спортивних подій. У сучасних умовах медіасупровід є одним із ключових інструментів популяризації спортивних заходів та формування міжнародного іміджу турніру. Таким чином, цифровізація спортивного менеджменту є важливою передумовою підвищення ефективності організації міжнародних спортивних заходів та формування сучасної системи управління спортивними проектами.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні спортивні заходи, особливо міжнародні турніри під егідою WDSF, функціонують як складні багаторівневі проекти, реалізація яких потребує застосування комплексних систем управління [1; 5]. Аналіз сучасних підходів до організації спортивних подій дозволив визначити, що ефективність проведення міжнародних турнірів безпосередньо залежить від рівня інтеграції інструментів проектного менеджменту у систему спортивного менеджменту.

Традиційні підходи до організації спортивних заходів уже не забезпечують належного рівня ефективності в умовах цифровізації, високої конкуренції між організаторами спортивних подій та зростання вимог до безпеки, фінансової прозорості й міжнародних стандартів проведення змагань. Встановлено, що сучасні міжнародні турніри характеризуються значною кількістю взаємопов'язаних процесів, серед яких особливе значення мають координація персоналу, логістика, фінансовий контроль, управління ризиками, технічне забезпечення та інформаційно-комунікаційний супровід.

У ході дослідження було обґрунтовано, що найбільш ефективною моделлю управління міжнародними спортивними заходами є гібридна модель проектного менеджменту, яка поєднує переваги Waterfall- та Agile-підходів. Зокрема, встановлено, що використання виключно каскадної моделі є доцільним лише для процесів із високим рівнем стандартизації, таких як календарне планування, регламентна документація, суддівська система та технічне забезпечення. Водночас Agile-підхід демонструє вищу ефективність у сферах цифрових комунікацій, маркетингу, медіасупроводу та роботи з аудиторією, де необхідною є постійна адаптація до змін зовнішнього середовища[1; 4].

Окрему увагу у дослідженні приділено системі бюджетування спортивних заходів. Встановлено, що фінансове планування є одним із ключових факторів успішної реалізації спортивного проекту. Аналіз структури витрат

міжнародних турнірів показав, що найбільшу частку бюджету становлять технічне забезпечення, оренда спортивної локації, логістика, медіасупровід та маркетингове просування заходу. Дослідження засвідчило, що однією з основних проблем спортивного менеджменту є перевищення запланованого бюджету, що найчастіше пов'язано з нестабільністю валютного ринку, збільшенням вартості технічних послуг, непередбачуваними логістичними витратами та форс-мажорними обставинами. У зв'язку з цим було обгрунтовано необхідність створення резервного бюджету та впровадження систем постійного фінансового моніторингу[10].

Важливим результатом дослідження стало визначення ролі ризик-менеджменту у системі організації міжнародних спортивних заходів. Найбільш небезпечними для міжнародних спортивних турнірів є репутаційні та організаційні ризики, оскільки вони можуть безпосередньо впливати на міжнародний статус заходу, довіру партнерів та імідж спортивної федерації. Практика WDSF демонструє, що навіть незначні порушення регламенту або технічні збої можуть мати серйозні репутаційні наслідки для організаторів.

Проаналізовано ефективність використання цифрових платформ Trello, Asana, Microsoft Project, Google Workspace та CRM-систем у процесі організації міжнародних турнірів. Визначено, що їх використання забезпечує автоматизацію документообігу, покращення внутрішньої комунікації, контроль строків виконання завдань, координацію команд та оптимізацію фінансового контролю. Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що сучасний спортивний менеджмент потребує комплексного поєднання класичних інструментів проектного управління, гнучких методологій, систем ризик-менеджменту та цифрових технологій. Саме інтеграція цих елементів формує основу ефективної системи організації міжнародних спортивних заходів[9].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні спортивні заходи є складними багатокомпонентними проектами, ефективна реалізація яких потребує використання сучасних інструментів проектного менеджменту [1; 5]. Доведено, що традиційні підходи до організації спортивних подій вже не повною мірою відповідають сучасним вимогам міжнародного спортивного середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізацією управлінських процесів, посиленням вимог до безпеки та необхідністю забезпечення фінансової ефективності спортивних заходів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів спортивними федераціями, організаторами міжнародних турнірів, менеджерами спортивних подій та органами державного управління у сфері спорту для вдосконалення системи організації спортивних заходів.

Перспективами подальших наукових досліджень є аналіз впливу цифрової трансформації та технологій штучного інтелекту на систему управління спортивними заходами, дослідження автоматизованих систем прогнозування ризиків, а також вивчення ефективності використання Big Data та аналітичних платформ у спортивному менеджменті[5; 8]. Окремого

наукового інтересу потребує дослідження механізмів кібербезпеки та захисту інформаційних систем у процесі організації міжнародних спортивних турнірів.

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, 2022. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3874033>
2. Turner R. Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill, 2019. Turner R. Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill, 2019. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/02949.pdf>
3. Beach J., Chadwick S. Sports Management. Pearson Education, 2018. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273721376_A24650521/preview-9780273721376_A24650521.pdf
4. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 2021. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
5. World DanceSport Federation. Competition Rules. <https://www.worlddancesport.org>
6. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 848 p. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373>
7. Managing Projects in Human Resources, Training and Development Burke R. Project Management: Planning and Control Techniques. 6th ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2013. 392 p. <https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/22695/1/8%202006.pdf>
8. Managing Sport Events Greenwell T. C., Danzey-Bussell L. A., Shonk D. J. Managing Sport Events. 2nd ed. Champaign : Human Kinetics, 2019. 328 p. 10.5040/9781718206731
9. Sport Management Hoye R., Smith A., Nicholson M., Stewart B. Sport Management: Principles and Applications. 5th ed. London : Routledge, 2018. 432 p. 10.4324/9781351202190
10. Project Management Institute A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p. https://www.athomeprep.com/shop/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-pmbok-guide-7th-ed/?utm_source=google&utm_medium=paid&utm_campaign=17080601908&utm_content=&utm_term=&gadid=&gad_source=1&gad_campaignid=17088646535&gbraid=0AAAAAD_UzSs53VCN0TyxHsRWW-tqqdkt&gclid=CjwKCAjw5s_QBhAdEiwADD_gBp8TJrAFkqhr-d8oVhpC-D6gxpJ7bpuQAmEzE-ocQShjN1daXRVL9RoCRFQQAvD_BwE
11. World DanceSport Federation Official Website. Official regulations and competition system of World DanceSport Federation. <https://www.worlddancesport.org/>
12. Research Methods and Design in Sport Management Andrew D. P. S., Pedersen P. M., McEvoy C. D. Research Methods and Design in Sport Management. Champaign : Human Kinetics, 2020. 448 p. 10.5040/9781718221031
13. Strategic Sport Communication Pedersen P. M., Thibault L. Contemporary Sport Management. 7th ed. Champaign : Human Kinetics, 2021. 456 p. Strategic Sport Communication Pedersen P. M., Thibault L. Contemporary Sport Management. 7th ed. Champaign : Human Kinetics, 2021. 456 p. <https://www.perlego.com/book/3542828/contemporary-sport-management-pdf>
14. Управління проектами Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с.
15. Спортивний менеджмент. Козіна Ж. Л., Єрмаков С. С. Спортивний менеджмент та маркетинг у сучасному спорті. Харків : ХДАФК, 2020. 296 с.

-
1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, 2022. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3874033>
 2. Turner R. Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill, 2019. Turner R. Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill, 2019. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/02949.pdf>
 3. Beach J., Chadwick S. Sports Management. Pearson Education, 2018. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273721376_A24650521/preview-9780273721376_A24650521.pdf

4. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 2021. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
5. World DanceSport Federation. Competition Rules. <https://www.worlddancesport.org>
6. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 848 p. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373>
7. Managing Projects in Human Resources, Training and Development Burke R. Project Management: Planning and Control Techniques. 6th ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2013. 392 p. <https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/22695/1/8%202006.pdf>
8. Managing Sport Events Greenwell T. C., Danzey-Bussell L. A., Shonk D. J. Managing Sport Events. 2nd ed. Champaign : Human Kinetics, 2019. 328 p. 10.5040/9781718206731
9. Sport Management Hoye R., Smith A., Nicholson M., Stewart B. Sport Management: Principles and Applications. 5th ed. London : Routledge, 2018. 432 p. 10.4324/9781351202190
10. Project Management Institute A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p. https://www.athomeprep.com/shop/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-pmbok-guide-7th-ed/?utm_source=google&utm_medium=paid&utm_campaign=17080601908&utm_content=&utm_term=&gadid=&gad_source=1&gad_campaignid=17088646535&gbraid=0AAAAAD_UzSs53VCN0TyxHsRWW-tqqdkte&gclid=CjwKCAjw5s_QBhAdEiwADD_gBp8TJrAFkqhr-d8oVhpC-D6gxpJ7bpuQAmEzE-ocQShjN1daXRVL9RoCRFQQAvD_BwE
11. World DanceSport Federation Official Website. Official regulations and competition system of World DanceSport Federation. <https://www.worlddancesport.org/>
12. Research Methods and Design in Sport Management Andrew D. P. S., Pedersen P. M., McEvoy C. D. Research Methods and Design in Sport Management. Champaign : Human Kinetics, 2020. 448 p. 10.5040/9781718221031
13. Strategic Sport Communication Pedersen P. M., Thibault L. Contemporary Sport Management. 7th ed. Champaign : Human Kinetics, 2021. 456 p. Strategic Sport Communication Pedersen P. M., Thibault L. Contemporary Sport Management. 7th ed. Champaign : Human Kinetics, 2021. 456 p. <https://www.perlego.com/book/3542828/contemporary-sport-management-pdf>
14. Upravlinnia proiektamy Batenko L. P., Zahorodnikh O. A., Lishchynska V. V. Upravlinnia proiektamy : navchalnyi posibnyk. Kyiv : KNEU, 2015. 231 s.
15. Sportyvnyi menedzhment. Kozina Zh. L., Yermakov S. S. Sportyvnyi menedzhment ta marketing u suchasnomu sporti. Kharkiv : KhDAFK, 2020. 296 s.