

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет гуманітарно-педагогічний**

**УДК 005.95:796**

**ПОГОДЖЕНО**

**Декан факультету (Директор ННІ)**  
гуманітарно-педагогічного,  
кандидат філософських наук, доцент

**Інна Савицька**

(підпис)

(ПІБ)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри**  
управління та освітніх технологій  
кандидат педагогічних наук, професор

**Сергій Кубіцький**

(підпис)

(ПІБ)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему

Управління персоналом організації в сфері фізичної культури і спорту

Галузь знань

07» Управління та адміністрування»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

«Управління персоналом»

Програма підготовки

освітньо-професійна

**Керівник кваліфікаційної магістерської роботи**

кандидат педагогічних наук, доцент

**Білан Л.Л.**

**Виконав**

**Ільїна К.С.**

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет гуманітарно-педагогічний**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій, професор**

Кубіцький С.О.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

*Льоні Ксенії Сергіївни*

Галузь знань	07» Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Програма підготовки	освітньо-професійна

Тема магістерської роботи «Управління персоналом організації в сфері фізичної культури і спорту» затверджена наказом ректора НУБіП України від “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
№ \_\_\_\_\_

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської роботи: Закон України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Виявити теоретичні аспекти дослідження управління персоналом підприємства.
2. Проаналізувати системи управління персоналом у ГО СК «Чемпіон».
3. Розробити шляхи вдосконалення системи управління персоналом у ГО СК «Чемпіон».
4. Дослідити методи підготовки фахівців з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту в Україні та за кордоном.

Дата видачі завдання “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Керівник кваліфікаційної магістерської роботи  
Завдання прийняв до виконання**

Білан Л.Л.  
Льона К.С.

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської роботи**  
**«Управління персоналом організації в сфері фізичної культури і спорту»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**гуманітарно-педагогічного факультету**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Управління персоналом»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Ільїної Ксенії Сергіївни**

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 86 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 12 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 31 найменування.

У першому розділі магістерської роботи висвітлено теорію управління персоналом підприємства та охарактеризовано змістовні аспекти процесу управління персоналом підприємства. Визначено етапи процесу управління персоналом. З'ясовано сучасні методи управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Розкрито особливості формування системи управління персоналом у сфері фізичної культури. Проаналізовано особливості системи управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню стану системи управління персоналом спортивного клубу «Чемпіон». Надано характеристику діяльності ГО СК «Чемпіон». Описано сутність та характеристики системи управління персоналом ГО СК «Чемпіон». Було виявлено як сильні, так і слабкі сторони організації, а також знайдено різноманітні можливості для подальшого розвитку.

У третьому розділі визначено систему підготовки фахівців з управління персоналу у сфері фізичного виховання і спорту в Україні. Описано функції

спортивних менеджерів. Проаналізовано систему підготовки фахівців з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту за кордоном.

**Ключові слова:** управління персоналом, сфера фізичного виховання і спорту, спортивний клуб, управління персоналом в ГО СК «Чемпіон».

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження управління персоналом підприємства.....	8
1.1 Управління персоналом: поняття, сутність, структура .....	8
1.2 Сучасні методи управління персоналом .....	15
1.3 Особливості формування системи управління персоналом у сфері фізичної культури .....	22
Розділ 2. Тенденції управління персоналом в сфері надання спортивних послуг .....	29
2.1 Організаційні форми надання спортивних послуг в Україні .....	29
2.2 Особливості системи управління персоналом в ГО СК «Чемпіон» .....	34
2.3 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом у ГО СК «Чемпіон» .....	48
Розділ 3. Кадрове забезпечення у сфері фізичного виховання і спорту.....	67
3.1 Підготовка фахівців з управління персоналу у сфері фізичного виховання і спорту в Україні .....	67
3.2 Підготовка фахівців з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту за кордоном .....	72
3.3 Співпраця спортивних організацій з навчальними закладами в процесі підготовки кадрів для сфери фізичного виховання і спорту .....	76
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

## ВСТУП

**Актуальність.** У сучасному світі, де фізична активність та спорт визнаються ключовими складовими здорового способу життя, система управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту набуває все більшої вагомості. Ця галузь стає не лише майданчиком для досягнення спортивних вершин, а й важливим соціокультурним явищем, що має значний вплив на різні сфери суспільного життя.

У цьому контексті дослідження процесу управління персоналом у фізичній культурі та спорті набуває особливого значення. Воно не лише спрямоване на вивчення організаційних аспектів управління персоналом, а й має на меті розкриття тенденцій розвитку цієї системи, виявлення проблемних питань та пошук шляхів їх вирішення.

Зважаючи на те що останніми роками відбувається різке збільшення ринку спортивних товарів, значущість професії менеджера спортивної сфери зростатиме.

**Мета** магістерської роботи – розглянути систему управління персоналом на підприємстві у сфері фізичного виховання і спорту та запропонувати шляхи вдосконалення цієї системи.

Основними завданнями даної магістерської роботи є:

- виявлення теоретичних аспектів дослідження управління персоналом підприємства;
- аналіз системи управління персоналом у ГО СК «Чемпіон»;
- розробка шляхів вдосконалення системи управління персоналом у ГО СК «Чемпіон»;
- дослідження методів підготовки фахівців з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту в Україні та за кордоном.

**Об'єктом** магістерської роботи є процес дослідження та впровадження шляхів вдосконалення системи управління персоналом у ГО СК «Чемпіон».

**Предметом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи управління персоналом організації у сфері фізичного виховання і спорту.

## Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження управління персоналом підприємства

### 1.1 Управління персоналом: поняття, сутність, структура

У сфері управління персоналом підприємства фокус змістився в бік визнання внутрішньої цінності людських ресурсів в організаціях. Підприємства все більше сприймають ідею про те, що їхній успіх тісно пов'язаний з якістю управління персоналом, визнаючи, що вони в основному орієнтовані на людей [2]. Згодом компанії також усвідомлюють важливість адаптації методів управління людськими ресурсами відповідно до своїх конкретних потреб і цілей. Ця адаптивність має вирішальне значення, оскільки дозволяє підприємствам створювати системи, які відповідають їхній унікальній організаційній культурі та цілям, забезпечуючи ефективність їхніх стратегій управління персоналом [3].

Управління персоналом є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем. Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про управління персоналом. У роботах зарубіжних і вітчизняних економістів представлено безліч визначень даного поняття, в таблиці 1.1 розглянемо деякі з них.

**Таблиця 1.1.**

#### Визначення «управління персоналом» вітчизняними і зарубіжними економістами

Автор	Визначення
1	2
Ситник Н.І.	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

1	2
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Макгрегор Д.	Менеджмент персоналу - це систематичне здійснення функцій, що полягають у плануванні, організації, керуванні та контролі за активностями робочої сили для забезпечення досягнення цілей організації.
Друкер П.	Управління персоналом включає в себе спрямування зусиль організації на те, щоб забезпечити, що уміння та здібності робітників відповідають потребам організації у виконанні її мети, а також забезпечити максимальне розвиток та задоволення для працівників.
Саймон Г.	Управління персоналом - це процес планування, координації та контролю за діяльністю працівників у організації з метою досягнення поставлених цілей
Деслер Г.	Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А. Я.	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

1	2
Меньшикова М.О.	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності.
Пелих А.С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов’язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

*Джерело: створено автором на основі*

Зазначені визначення мають безліч відмінностей, вони належать до найбільш різних аспектах управління персоналом: певна частина авторів визначає, що управління персоналом - це частина менеджменту, самостійний вид діяльності і навіть особлива наука; інші говорять про те, що це сукупність процедур, методів і управлінських заходів.

З точки зору статистики персонал (кадри) характеризуються структурою, чисельністю і в цілому, і по окремих групах. За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал (ППВ) підрозділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, робітники і службовці.[7]

Отже, управління персоналом є управління людиною в організації, спрямоване на забезпечення умов для ефективного і якнайповнішого використання його інтелектуальних і фізичних можливостей, підвищення якості життя, зміцнення трудових стосунків, зміну мотивації і отримання від працівників максимальної віддачі.

Управління персоналом є комплексною системою, яка охоплює різні елементи і функції, спрямовані на забезпечення максимальної ефективності використання людських ресурсів організації. Система управління персоналом

включає сукупність процесів, функцій, методів та інструментів, що використовуються для реалізації стратегічних і оперативних цілей підприємства. Грамотно побудована структура управління персоналом сприяє досягненню основних цілей компанії, підвищенню мотивації, лояльності, продуктивності співробітників, а також розвитку корпоративної культури.

Структура управління персоналом містить ряд ключових елементів, які забезпечують ефективну роботу системи управління людськими ресурсами. (таб. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Основні елементи структури управління персоналом**

<b>Елементи структури управління персоналом</b>	<b>Функції</b>
Організаційна структура відділу управління персоналом	Ця структура визначає, як побудована служба HR (Human Resources) в компанії, та які функції виконують її підрозділи. Зазвичай вона включає такі відділи, як відділ підбору персоналу, відділ розвитку і навчання, відділ мотивації та винагороди, а також кадровий адміністрування. У великих організаціях можуть також існувати спеціалізовані відділи, такі як центр оцінки, служба управління талантами, відділ адаптації та соціальної підтримки.
Система політик та процедур	Успішне управління персоналом базується на ряді внутрішніх регламентів і політик, які визначають порядок виконання кадрових процесів. До таких політик можуть належати регламент підбору персоналу, інструкції щодо адаптації нових працівників, політика розвитку компетенцій, правила використання соціальних пільг, система оцінювання та ін.

Інформаційна система управління персоналом (HRIS)	Сучасні організації використовують спеціальні програми та бази даних для ведення обліку співробітників, реєстрації їхнього робочого часу, відстеження результативності, зберігання особистих справ і управління процесами навчання. Такі системи дозволяють автоматизувати значну частину HR-процесів, знижуючи витрати та підвищуючи точність обліку.
Інструменти оцінювання та управління результативністю	Оцінка результативності персоналу — це важливий інструмент, який дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо продуктивності співробітників. Найпоширеніші інструменти для цього — метод 360-градусної оцінки, KPI (ключові показники ефективності), та Performance Management System (PMS). Оцінка результативності допомагає визначити потреби у навчанні, прийняти рішення щодо кар'єрного росту і розробити мотиваційні програми.

Ефективне управління персоналом передбачає виконання ряду функцій, які забезпечують комплексний підхід до роботи з працівниками (рис. 1.1).

### Планування та підбір персоналу

•Ця функція передбачає аналіз потреб організації в кадрах, створення профілів компетенцій, проведення підбору і відбору кандидатів. Підбір включає різні етапи, такі як оголошення вакансій, відбір резюме, проведення співбесід, тестування та оцінка потенціалу кандидатів.

### Адаптація нових працівників.

•Процес адаптації допомагає новим співробітникам краще зрозуміти корпоративну культуру, оволодіти основними навичками, необхідними для виконання своїх обов'язків, а також вбудуватись в робочий процес. Адаптаційний процес зазвичай включає ознайомлення з організаційною структурою, політиками, процедурами, а також інтеграцію в команду.

### Розвиток і навчання персоналу.

•Розвиток людських ресурсів є одним із стратегічних напрямків управління персоналом. Сучасні компанії вкладають значні ресурси в підвищення кваліфікації співробітників, їхню професійну підготовку, розвиток лідерських якостей і формування компетенцій, необхідних для досягнення організаційних цілей. Цей процес може включати як внутрішні тренінги, так і зовнішні навчальні програми.

### Управління мотивацією та винагородою.

•Мотиваційна система, яка базується на поєднанні фінансових і нефінансових стимулів, є важливим фактором підвищення результативності працівників. Винагорода включає базову заробітну плату, бонуси, премії, систему соціальних виплат та інші пільги. Крім того, важливою частиною мотиваційної системи є створення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

### Оцінка і контроль результативності.

•Регулярне оцінювання ефективності роботи персоналу дає можливість не лише підтримувати високу продуктивність, а й виявляти зони для покращення та планування подальших кроків у розвитку персоналу.

Рис. 1.1 Функції управління персоналом

Організаційна структура підрозділів управління персоналом може відрізнятися в залежності від масштабу компанії, її стратегії, специфіки ринку. Однак зазвичай вона включає такі основні відділи:

- Відділ кадрів або кадровий адміністрування. Цей відділ займається веденням особистих справ працівників, контролем за виконанням трудового законодавства, обліком робочого часу, оформленням відпусток та інших процедур, пов'язаних з управлінням трудовими відносинами.
- Відділ підбору і адаптації персоналу. Основна функція цього підрозділу полягає в залученні нових працівників, проведенні співбесід, розробці програм адаптації. Його працівники відповідають за забезпечення організації необхідним персоналом, а також допомагають новачкам швидко інтегруватися в колектив.
- Відділ розвитку і навчання. Даний підрозділ розробляє та впроваджує програми навчання та підвищення кваліфікації співробітників, організовує тренінги, курси, семінари. Важливою функцією відділу є також планування розвитку талантів, лідерських якостей та інших ключових компетенцій.
- Відділ мотивації і винагороди. Фахівці цього відділу займаються формуванням системи компенсацій та пільг, розробкою мотиваційних програм. Вони аналізують ринок праці, визначають рівень оплати праці і розробляють систему бонусів, премій, інших фінансових і нефінансових стимулів для підвищення лояльності персоналу.

Комплексний підхід до формування структури управління персоналом дозволяє організації максимально ефективно використовувати людський капітал, підтримувати високу мотивацію та залученість працівників, сприяти їхньому професійному та особистісному розвитку.

## 1.2 Сучасні методи управління персоналом

Протягом тривалого часу досвід управління персоналом в більш розвинених західних країнах не враховувався як теоретиками, так і практиками з усієї України. Але, стало очевидним, що неупереджене ставлення до колосального досвіду цих країн і перенесення його практик, методів, форм в управління підприємствами і персоналом в Україні може зробити механізм управління більш гнучким і чутливим до будь-якого впровадження нової методики управління, ці самі нововведення в більшій своїй мірі сприяють раціональному і адекватному управлінню використання творчого кадрового потенціалу співробітників в організації. [7]

В даний час кризові явища в системі управління персоналом як на організаціях і підприємствах світової спільноти, так і в самій Україні спонукали вчених - управлінців до пошуку нових методів вдосконалення і поліпшення управління персоналом, які започаткують ліквідації стереотипів в управлінському мисленні, і до розробки найновіших концептуальних підходів. Варто відзначити, що при цьому і нові підходи до управління персоналом за межами України не відразу ж дали задовільні результати. Це було пов'язано з тим, що західні корпорації спочатку запозичили досвід інших країн, не виконавши для використання даного досвіду необхідних модернізацій в своїй системі управління праці, які визначаються соціально - економічними, організаційними, і етнопсихологічними особливостями країн.

Етапи процесу управління персоналом реалізуються шляхом застосування відповідних методів управління. Методи управління персоналом різноманітні і використовуються комплексно, доповнюючи один одного, утворюючи єдину систему методів управління, властивих конкретної організації.[7]

Метод управління персоналом - спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі

господарювання підприємства. Тобто, за допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання всієї галузі управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей підприємства.

Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості (Рис. 1.2).

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення держзамовлень</li> <li>• Формування структури органів управління</li> <li>• Затвердження адміністративних норм і нормативів</li> <li>• Правове регулювання</li> <li>• Видання наказів, вказівок і розпоряджень</li> <li>• Інструктування</li> <li>• Відбір, добір і розставлення кадрів</li> <li>• Затвердження методик і рекомендацій</li> <li>• Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації</li> <li>• Встановлення адміністративних санкцій і заохочень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технікоеконічний аналіз</li> <li>• Технікоеконічне обґрунтування</li> <li>• Планування</li> <li>• Матеріальне стимулювання</li> <li>• Кредитування</li> <li>• Ціноутворення</li> <li>• Участь у прибутках і капіталі</li> <li>• Оподаткування</li> <li>• Встановлення економічних норм і нормативів</li> <li>• Страхування</li> <li>• Встановлення матеріальних санкцій і заохочень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соціальний аналіз у колективі робітників</li> <li>• Соціальне планування</li> <li>• Створення творчої атмосфери в колективі</li> <li>• Участь робітників в управлінні</li> <li>• Соціальне стимулювання розвитку колективу</li> <li>• Задоволення культурних і духовних потреб</li> <li>• Формування колективів, груп, створення нормального психологічного клімату</li> <li>• Встановлення соціальних норм поведінки</li> <li>• Розвиток у робітників ініціативи і відповідальності</li> </ul>

Рис. 1.2. Система методів управління персоналом в організації

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягненні і відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів - підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому.

У адміністративних методів є ряд переваг [8]:

- єдність волі управлінців в досягненні мети;
- не потрібна велика кількість матеріальних витрат;
- оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Проте, адміністративні методи можуть пригнічувати ініціативу співробітників, що є недостатнім стимулом для ефективної роботи, вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію, часто негативно сприймаються співробітниками.

У сучасних умовах ринкової економіки економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини. [7]

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, тобто встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни, розподіляється відповідальність за виконання планів. Таким чином, планування посилює взаємодію керівників різних підрозділів.

економічні методи управління персоналом мають ряд переваг:

- гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес;
- стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу;
- реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці.

Недолік полягає в тому, що інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі, що може викликати зниження працездатності у співробітників.

На сьогоднішній день відомо, що результати праці багато в чому залежать від ряду соціально-психологічних факторів. Уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб впливати на колектив найефективніше необхідно застосовувати соціальнопсихологічний управлінський вплив.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливові, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи діють на цінності людини через норми поведінки, формування

соціальнопсихологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві.[7]

Варто зазначити, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати.

У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється і стає дедалі більш конкурентним, розвиток і навчання персоналу є ключовими аспектами стратегічного управління людськими ресурсами. Сьогодні компанії вбачають у своїх працівниках не просто ресурс для виконання завдань, а актив, здатний забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Саме тому інвестиції у професійне зростання співробітників вважаються одними з найважливіших складових успішної діяльності організації.

Традиційно навчання та розвиток персоналу будувалися на базі жорсткої структури програм і фіксованих навчальних заходів. Однак сьогодні компанії прагнуть використовувати більш гнучкі, адаптивні підходи до професійного розвитку співробітників, які можуть швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та враховувати індивідуальні потреби працівників. Переважними стають змішані форми навчання, де поєднуються очне навчання з дистанційними платформами, що дозволяють оптимізувати процеси навчання та зробити їх більш доступними.

Змішане навчання (Blended Learning) стало популярним підходом, який поєднує традиційні методи навчання з використанням онлайн-ресурсів. Такий підхід дозволяє ефективно охопити як теоретичний, так і практичний аспекти навчання, забезпечуючи гнучкість і можливість для співробітників проходити навчання у зручному для них темпі. Крім того, змішане навчання дозволяє знизити витрати на організацію курсів, зокрема витрати на фізичні простори, та підвищити доступність знань для працівників у різних регіонах.

Мікронавчання — це підхід, який дозволяє отримувати нові знання короткими порціями, що особливо актуально для співробітників з насиченим графіком. Цей метод ґрунтується на принципах спрощеного сприйняття інформації і передбачає подання невеликих блоків знань, які співробітники можуть швидко засвоїти. Мікронавчання має значний успіх у сучасних організаціях, оскільки дозволяє співробітникам швидко освоїти конкретні навички або знання, що підвищує їхню ефективність.

Адаптивне навчання полягає у використанні індивідуальних підходів до навчання для кожного працівника. Цей метод дозволяє будувати індивідуальні траєкторії навчання на основі оцінки знань і вмінь співробітника, а також його кар'єрних амбіцій і поточних потреб організації. Використання адаптивного навчання в поєднанні з цифровими технологіями (наприклад, платформами навчання, що надають індивідуальні програми) дозволяє максимально ефективно реалізувати персональні програми розвитку, враховуючи особливості кожного співробітника.

Цифрові технології стали невід'ємною частиною управління персоналом. Сучасні системи HR-аналітики дозволяють відстежувати навчальні потреби, оцінювати ефективність навчання і контролювати прогрес працівників у реальному часі. Окрім цього, впровадження технологій віртуальної (VR) і доповненої реальності (AR) значно розширює можливості корпоративного навчання. Такі методи забезпечують глибокий рівень занурення в навчальний процес, моделюючи різні робочі ситуації. Наприклад, віртуальна реальність є ефективною для навчання співробітників, які працюють у складних або потенційно небезпечних умовах, наприклад, в авіації або енергетичній промисловості.

Гейміфікація в навчанні також набуває популярності. Вона передбачає інтеграцію елементів ігор у процес навчання, що допомагає підвищити залученість співробітників і зробити навчання більш привабливим. Гейміфіковані платформи дозволяють співробітникам отримувати бонуси за

досягнення цілей, змагатися з колегами і розвивати здорову конкуренцію. Цей метод є особливо ефективним у великих організаціях, де потрібно навчати велику кількість працівників одночасно.

Ще одним важливим напрямком у розвитку персоналу є навчання лідерським якостям і побудова ефективних стратегій наставництва. Організації, які приділяють увагу розвитку лідерських навичок, можуть забезпечити постійний приплив кваліфікованих кадрів на керівні посади та зберегти стабільність у періоди змін. Лідерські програми можуть включати тренінги, що допомагають розвивати комунікативні навички, здатність приймати рішення в критичних ситуаціях та ефективно мотивувати команду. Крім того, наставництво стає основою для передачі досвіду від старших працівників до молодших.

Наставництво є ефективним інструментом розвитку, особливо для нових співробітників і молодих спеціалістів. Встановлення менторських програм сприяє передачі знань, знижує рівень стресу у новачків і допомагає уникнути помилок завдяки порадам досвідчених колег. Програми наставництва сприяють також побудові корпоративної культури, де досвідчені співробітники підтримують нових, створюючи атмосферу підтримки і взаємодопомоги.

Інвестування в розвиток персоналу є вигідним як для працівників, так і для організації. Завдяки постійному вдосконаленню знань і навичок співробітники мають можливість розвивати свою кар'єру, відчують більшу задоволеність від роботи та мотивацію, що позитивно впливає на рівень залученості. Для компанії це означає покращення продуктивності, зниження плинності кадрів, створення сприятливого клімату в колективі та підвищення рівня інноваційності.

Отже, в науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів управління персоналом. Проте на практиці не можна обмежуватись

лише одним із них. Система управління буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні. Розвиток і навчання персоналу є одним із ключових компонентів стратегічного управління людськими ресурсами. Сучасні методи та технології дають змогу значно підвищити ефективність цього процесу, адаптуючи його до специфічних потреб компанії та кожного працівника. Використання змішаних форм навчання, індивідуальних програм розвитку, VR-технологій і гейміфікації дозволяє компаніям досягати високих результатів у навчанні персоналу, розвивати лідерів і підтримувати стабільний кадровий резерв, що є запорукою успіху та розвитку будь-якої організації.

### **1.3 Особливості формування системи управління персоналом у сфері фізичної культури**

У сучасних умовах, коли зростає роль фізичної культури і спорту в суспільстві, особливе значення в організаційно управлінській науці здобувають аспекти, пов'язані з збереженням здоров'я людини, індивідуальності особистості, з розвитком рухових здібностей, з підвищенням життєвої активності, із продовженням людського життя, зі збільшенням рівня спортивної майстерності, із установами спортивних зв'язків на місцевому, регіональному, державному і міжнародному рівнях.[1] Справа у тому, що при визначенні ціннісних орієнтацій, установами взаємозв'язків окремих частин організованої системи і її функцій, усе більше уваги приділяється визначеному наборові понять, що досить широко вживаються в теорії і практиці організації і управління.

Спортивний менеджмент - це спеціальна теорія і практика управління персоналом в фізкультурних та спортивних організаціях в ринкових умовах,

один із галузевих видів менеджменту, одна з галузевих сфер управлінської діяльності в умовах ринку. [1]

В Україні роботу з фізичної культури і спорту проводять безліч різних організацій фізкультурно-спортивного спрямування. Керівникам та персоналові цих організацій щодня доводиться розв'язувати широке коло питань і проблем: від очищення й посіву газону на футбольних майданчиках до проведення грандіозних спортивно-видовищних заходів, наприклад чемпіонатів світу та Олімпійських ігор. Говорячи професійною мовою, керівникам та персоналу всіх спортивних організацій доводиться займатися менеджментом.

Управління персоналом в галузі фізичної культури і спорту є одним із видів галузевого спеціального менеджменту, зокрема управління персоналом в таких організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості:

спортивні школи;

спортивні клуби;

спортивні команди з видів спорту;

спортивно-оздоровчі центри;

спортивні федерації тощо.

Фізкультурно-спортивну роботу проводять різні фізкультурні та спортивні організації, в яких працюють такі фахівці: тренери, викладачі, учителі фізичної культури, інструктори-методисти та інші категорії працівників, а також робітники і технічний персонал. Продукт їхньої трудової діяльності - це фізкультурно-спортивні послуги, тобто організовані форми занять фізичними вправами та спортом, програми спортивних тренувань та фізкультурно-оздоровчих занять, спортивні видовища тощо.

Менеджер — це інноватор ідей, які він успішно реалізує, мислить стратегічно, критично, креативно, веде за собою колектив та безперервно розвивається. [9]

Менеджер фізичної культури і спорту — це управлінець фізкультурно-спортивної організації, який володіє лідерськими якостями, фахівець у сфері фізичного культури та спорту, має набутий досвід щодо викликів сучасного ринку.

У сфері фізичної культури система управління персоналом має свої особливості. Перш за все, це пов'язано зі специфікою кадрового складу, який складається з тренерів, інструкторів, фізичних реабілітологів та інших спеціалістів, що мають глибокі знання в області фізичного виховання та спорту. Тому важливо мати систему рекрутингу та підбору, спрямовану на відбір кваліфікованих фахівців.[10] Управління персоналом у цій галузі включає в себе постійне навчання та професійний розвиток працівників, це може охоплювати організацію семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших форм професійного зростання.

Зважаючи на фізичну природу роботи, система управління персоналом повинна надавати особливу увагу забезпеченню безпеки та охороні здоров'я працівників. Це включає в себе проведення навчань з питань безпеки, забезпечення відповідного обладнання та умов праці.

Особливу увагу слід приділяти мотивації працівників. Успішна система мотивації може включати фінансові стимули, можливості для кар'єрного росту, визнання досягнень та інші форми винагород.

Сфера фізичної культури відрізняється від інших галузей своїми особливостями, що безпосередньо впливають на мотивацію персоналу. По-перше, для багатьох працівників фізична культура є не лише професією, а й захопленням. Цей аспект забезпечує певний рівень внутрішньої мотивації, оскільки багато людей обирають цю сферу через особистий інтерес до спорту,

здорового способу життя та бажання працювати з людьми. По-друге, у сфері фізичної культури високий рівень конкуренції серед фахівців (тренерів, інструкторів, спортивних лікарів), що посилює необхідність використання ефективних мотиваційних систем. По-третє, значну роль відіграє можливість кар'єрного зростання, яка реалізується через досягнення спортивних або бізнес-результатів, особливо для тренерів, які готують професійних спортсменів.

Фінансова мотивація вважається одним із найважливіших елементів мотиваційної системи. До фінансових інструментів належать заробітна плата, премії, бонуси, додаткові виплати та матеріальні заохочення. У сфері фізичної культури фінансова мотивація залежить від кількох факторів:

- Рівень кваліфікації та досягнення працівника. Висококваліфіковані тренери, які мають досягнення або можуть продемонструвати ефективність своєї роботи, зазвичай отримують вищу оплату праці. Крім того, фахівці, які працюють з професійними спортсменами або ведуть індивідуальні тренування, можуть отримувати додаткові винагороди за досягнення їхніх клієнтів.
- Обсяг роботи та продуктивність. У спортивних клубах і фітнес-центрах тренери та інструктори можуть отримувати оплату залежно від кількості проведених занять або тренувань. Це стимулює їх працювати більше та обслуговувати більше клієнтів.
- Система бонусів та премій. Організації у сфері фізичної культури можуть використовувати бонуси та премії як додаткову мотивацію. Наприклад, премії можуть бути надані за залучення нових клієнтів, високі показники задоволеності клієнтів, виконання планових завдань тощо.

Хоча фінансова мотивація є важливою, нематеріальні методи стимулювання також відіграють значну роль у мотивації персоналу в сфері

фізичної культури. Враховуючи специфіку галузі, до нематеріальних методів мотивації можна віднести:

- Розвиток та кар'єрне зростання. Надаючи можливості для підвищення кваліфікації, компанії стимулюють персонал постійно розвиватися і вдосконалюватися. Важливим аспектом є доступ до новітніх знань у галузі спорту та здоров'я, що допомагає інструкторам та тренерам залишатися конкурентоспроможними та цінними для клієнтів.
- Позитивна корпоративна культура. Організаційна культура, орієнтована на командну роботу, взаємоповагу і підтримку, сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників. У фізичній культурі, де робота з людьми і підтримка взаємних зв'язків відіграє важливу роль, корпоративна культура є особливо значущою.
- Визнання та залученість. Визнання досягнень працівників, навіть у нематеріальній формі (подяки, відзначення на зборах або в корпоративних повідомленнях), може бути сильним стимулом. Люди, які займаються фізичною культурою, часто прагнуть досягати цілей і отримувати визнання за свої успіхи, і це спонукає їх працювати старанніше.
- Гнучкість у роботі та баланс між роботою і відпочинком. Співробітники спортивних центрів та фітнес-клубів часто мають змінний графік, який залежить від кількості клієнтів та часу проведення тренувань. Гнучкість у роботі допомагає підвищити лояльність персоналу та покращити баланс між роботою та відпочинком.

Сучасні технології дозволяють організаціям розширювати арсенал інструментів мотивації. Використання цифрових технологій, мобільних додатків та платформ для гейміфікації дозволяє зробити мотивацію більш інтерактивною.

Гейміфікація - впровадження ігрових елементів у робочий процес, наприклад, рейтинги, конкурси та інші змагання серед працівників, може стимулювати їх досягати кращих результатів. Такі платформи можуть допомагати працівникам бачити свій прогрес, отримувати винагороди за досягнення цілей і змагатися між собою, підвищуючи рівень залученості. Також використовуються мобільні платформи та додатки для моніторингу. Деякі фітнес-центри використовують мобільні додатки, які дозволяють працівникам планувати свій графік, контролювати свої досягнення та отримувати миттєвий зворотний зв'язок від клієнтів. Це дозволяє працівникам бути більш проактивними та контролювати свою продуктивність.

Використання онлайн-платформ для навчання та саморозвитку дозволяє персоналу вдосконалюватися у будь-який зручний для них час, отримуючи нові знання і навички, які можуть покращити їхню роботу. Такі інструменти сприяють підтримці зацікавленості співробітників у розвитку та зростанні.

Ефективна система мотивації у сфері фізичної культури приносить значні переваги. Вона підвищує рівень задоволеності персоналу, знижує плинність кадрів, покращує якість обслуговування клієнтів і сприяє зміцненню позитивного іміджу організації. Однак існують і певні виклики, пов'язані з впровадженням такої системи.

Наприклад, складність обліку індивідуальних потреб та переваг кожного працівника може стати перешкодою на шляху до створення універсальної системи мотивації. Крім того, бюджетні обмеження можуть обмежувати можливості організації у забезпеченні фінансових стимулів та інвестуванні в розвиток співробітників.

Нарешті, важливо створити сприятливу та підтримуючу робочу атмосферу, що сприяє командній роботі, мотивації та досягненню спільних цілей. Це відіграє ключову роль у розвитку позитивної корпоративної культури та успішності діяльності організації. Система мотивації у сфері

фізичної культури повинна враховувати як фінансові, так і нематеріальні інструменти, спрямовані на підтримку мотивації персоналу на високому рівні. Використання сучасних підходів та технологій, зокрема гейміфікації та онлайн-навчання, дозволяє не лише залучити персонал, а й підтримати інтерес до професійного зростання та покращення якості послуг.

## **Розділ 2. Тенденції управління персоналом в сфері надання спортивних послуг**

### **2.1 Організаційні форми надання спортивних послуг в Україні**

Фізична культура є складовою загальної культури суспільства, засобом зміцнення здоров'я, розвитку фізичних, морально-вольових, інтелектуальних здібностей і гармонійного формування особистості людини. Органічною частиною фізичної культури є спорт, соціальна цінність якого обумовлена його стимулюючим впливом на поширення його серед різних верств населення. Масові оздоровчі, фізкультурні і спортивні послуги, спрямовані на широке залучення населення, особливо молоді, до регулярних занять фізичною культурою і спортом, сприяють зміцненню його здоров'я, підвищенню розумової і фізичної працездатності досягнення економічного зростання в країні.

Зміст потреби, що задовольняється споживанням послуги	Фізкультурно-виховна
	Фізкультурно-оздоровча
	Спортивно-оздоровча
	Спортивно-видовищна
	Спортивно-тренувальна
	Фізкультурно-реабілітаційна
Соціальна значущість потреби, що задовольняється споживанням послуги	Послуга, що задовольняє першочергові життєві потреби
	Послуга, споживання якої не викликане першочерговою життєвою необхідністю
Регулярність споживання	Послуга ефективна лише у разі її регулярного споживання
	Послуга, що не потребує регулярного споживання
Форми існування	Послуга, що існує як реальний процес фізкультурноспортивної діяльності («жива» послуга)
	Послуга, що існує у формі електронної версії (телерепортаж, відеозапис, відеокопія тощо)
Спосіб компенсації за споживання послуги	Безплатний
	Платний

Рис. 2.1. Класифікація фізкультурно-спортивних послуг

Таблиця 2.1

### Організаційні форми надання спортивних послуг за класифікацією

Визначення	Організаційна форма	Виробник	Споживач	Регулярність споживання
<b>Фізкультурно-виховна послуга</b>				
Різновид фізкультурно-спортивної діяльності, який базується на застосуванні засобів фізичної культури з метою досягнення оптимального індивідуального рівня здоров'я, а також розвитку рухових навичок та психофізіологічних показників, необхідних для підтримання здорового способу життя та професійної діяльності людини.	Навчально-виховне заняття (урок тощо), який проводиться відповідно до спеціальних методик у дошкільних виховних закладах, середніх загальноосвітніх навчальних закладах та вищих навчальних закладів	Вихователі дошкільних виховних закладів, учителі середніх загальноосвітніх навчальних закладів та викладачі вищих навчальних закладів	Вихованці дошкільних виховних закладів, учні, студенти, курсанти, військовослужбовці	Фізкультурно-виховна послуга вимагає обов'язкового регулярного споживання, яке забезпечується відповідною організацією навчального процесу в навчальних закладах
<b>Фізкультурно-оздоровча послуга</b>				
Різновид фізкультурно-спортивної діяльності, який базується на застосуванні фізичних вправ з метою збереження та зміцнення здоров'я людей, формування у них навичок здорового способу життя	Фізкультурно-спортивними клубами, фітнесклубами, фітнес-центрами, оздоровчими комплексами, центрами здоров'я тощо.	Інструктори, методисти, тренери, організатори	Представники різних вікових та професійних груп населення	Для отримання необхідного ефекту від споживання фізкультурно-оздоровчої послуги обов'язкове їх регулярне споживання.
<b>Спортивно-оздоровча послуга</b>				
Це різновид фізкультурно-спортивної діяльності, що базується на використанні видів спорту з метою збереження та зміцнення здоров'я людей, залучення до цінностей спорту, формування навичок	Спортивні організації (спортивні клуби, центри з видів спорту, спортивні споруди тощо).	Тренери та інструктори	Представники різних вікових та професійних груп населення – спортсмени-аматори.	Для отримання необхідного ефекту від споживання спортивно-оздоровчих послуг обов'язкове їх регулярне споживання.

здорового способу життя.				
<b><i>Спортивно-видовищна послуга</i></b>				
Різновид фізкультурно-спортивної діяльності, що базується на використанні видів спорту з метою досягнення специфічного психоемоційного стану людей і характеризується виникненням відчуття співпереживання та естетичної насолоди.	Спортивне змагання, фізкультурноспортивний захід видовищного характеру (театралізована вистава, свято, концерт тощо)	Спортивні клуби (команди), спортсмени, тренери, судді	Глядачі	Регулярне споживання не обов'язкове
<b><i>Фізкультурно-реабілітаційна послуга</i></b>				
Різновид фізкультурно-спортивної діяльності, спрямованої на відновлення здоров'я людей після перенесених ними захворювань засобами фізичної культури	Реабілітаційні центри, клініки тощо.	Фахівці з фізичної реабілітації.	Особи, які потребують відновлення після перенесених захворювань	Для отримання необхідного ефекту від споживання фізкультурно-реабілітаційних послуг обов'язкове їх регулярне споживання.

Велике розмаїття критеріїв надає можливість ознайомитися з різноманітними компонентами змісту послуг, що важливо для вирішення практичних завдань, наприклад для опрацювання фізкультурно-спортивною організацією стратегії маркетингу, визначення цільових ринків, або для формування державою соціальних нормативів споживання послуг.

В Україні спортивні послуги можуть надаватися через інші організаційні форми, зокрема:

- Дитячо-юнацька спортивна школа (ДЮСШ) – профільний позашкільний навчальний заклад, основним напрямком діяльності якого є спорт, що забезпечує у позаурочний та поза навчальний час пошук, розвиток та підтримку обдарованих вихованців, створення необхідних

умов для максимальної реалізації їхніх здібностей в обраному виді спорту.

- Спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа (СДЮСШ) – профільний позашкільний навчальний заклад, основним напрямком діяльності якого є спорт, що забезпечує підготовку спортсменів вищих спортивних розрядів, які є резервом для поповнення збірних юнацьких та юніорських команд України з окремих видів спорту.

- Спортивна федерація (асоціація, спілка, об'єднання, тощо) – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, що створюється для розвитку відповідного виду спорту і керується у своїй діяльності Конституцією України, законами, іншими нормативно-правовими актами України та своїм статутом.

- Спортивний клуб – громадська організація фізкультурноспортивної спрямованості у формі об'єднання фізичних або юридичних осіб, що створюється з метою розвитку фізичної культури та спорту.

- Установа фізичної культури – державна чи громадська організація, що складається з певного штату фахівців фізичної культури та спорту та адміністрації, що здійснює фізичне виховання, спортивну або фізкультурно-оздоровчу роботу.

- Фізкультурно-оздоровчий комбінат (ФОК) – тип госпрозрахункових організацій, які створюються для надання платних фізкультурно-оздоровчих і лікувальнопрофілактичних послуг населенню.

- Фізкультурно-спортивне товариство – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, що створюється громадянами України з метою сприяння розвитку фізичної культури та спорту.

- Школа вищої спортивної майстерності (ШВСМ) – це позашкільний навчальний заклад, основним напрямком якого є спорт, що забезпечує підготовку спортсменів вищих категорій до складу національних збірних команд України з відповідних видів спорту. [4]

Розглянуті організаційні форми демонструють широкий спектр підходів до надання спортивних послуг, від клубів і шкіл до громадських і професійних організацій. Ця різноманітність свідчить про гнучкість і адаптивність спортивної індустрії до потреб різних спортсменів та споживачів спортивних послуг.

Отже, різноманітність організаційних форм надання спортивних послуг в Україні відіграє важливу роль у формуванні активного способу життя, розвитку спортивних талантів та підтримці спортивної культури в цілому.

## **2.2 Особливості системи управління персоналом в ГО СК «Чемпіон»**

Карате клуб «Чемпіон» був заснований у 2003 році у місті Києві. Старший тренер та засновник Невмержицький Максим Петрович наразі захищає Україну у лавах спецпідрозділу «Стугна». Його заступник та тимчасово виконуючий обов'язки президента – Пінчук Сергій Олександрович. Клуб налічує 38 робітників та близько 350 спортсменів.

ГО СК «Чемпіон» є членом УФК (Української федерації карате) та WKF (Всесвітньої федерації карате). WKF - це англomовна абревіатура назви Всесвітньої Федерації карате (World Karate Federation). На сьогоднішній день це найбільша в світі організація, що включає в себе континентальні і національні федерації карате. Методичну базу WKF представляють чотири найбільших класичних стилі карате (Сьотокан, Вадо-рю, Сіто-рю, Годзю-рю). Фраза "карате WKF" сьогодні має на увазі правила проведення змагань з карате: правила, прийняті цією федерацією. За правилами карате WKF в країнах-учасницях WKF проводяться національні чемпіонати з карате, Чемпіонати Європи та світу.

Найбільш жадані медалі світу карате – офіційні медалі за світової арени WKF, що можна виграти на найпрестижніших турнірах, таких як: чемпіонат Європи, чемпіонат світу, кубок світу, прем'єр ліги, етапи прем'єр ліги серія А та юнацькі прем'єр ліги. У квітні 2024 спортсмен клубу «Чемпіон» Сонних Валерій привіз 73-ю офіційну медаль - бронзову нагороду з Каїру, де проходила прем'єр ліга.

Місія клубу – професійна підготовка спортсменів. «Чемпіон» зосереджений на вихованні, навчанні та розвитку дітей та дорослих у професійному спорті.

Управління персоналом у спортивних клубах має свої особливості через специфіку цієї галузі. Клуб складається з президента, адміністративного персоналу (менеджерів, адміністраторів), тренерського складу (старші тренери, молодші тренери) та підтримуючого персоналу (обслуговуючий персонал).

Кадрова політика є стратегічною діяльністю із цільовизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування розвитку та використання людських, трудових, кадрових ресурсів як головної передумови побудови будь-якої економічної одиниці. Кадрова політика передбачає розробку конкретних дій з управління штатом співробітників, спрямованих на вирішення цільових завдань клубу. ГО СК «Чемпіон» використовує дві основні стратегії підбору кваліфікованого персоналу:

1. Виховання та навчання тренерів. Клуб бере на себе відповідальність за підготовку молодших тренерів, що включає в себе нагляд за навчанням у закладі вищої освіти, отримання знань вузького спрямування та менторство. Клуб "Чемпіон" встановлює систему менторства та підтримки для нових працівників та молодих спортсменів. Це допомагає їм швидше адаптуватися до клубної атмосфери та досягати кращих результатів у спортивній та тренерській кар'єрі.

2. Рекрутинг. Клуб шукає спеціалістів, що мають педагогічну освіту, знання карате та розділяють ідеологію команди. Для «Чемпіона» важливо знаходити не лише досвідчених фахівців, які володіють технікою карате, але й тих, хто здатний передавати знання, мотивувати учнів і підтримувати дисципліну. Під час відбору враховуються такі критерії:

- Рівень кваліфікації: спортивні досягнення, наявність сертифікатів і ліцензій для проведення тренувань.
- Педагогічні навички: вміння працювати з різними віковими групами, здатність адаптувати методику викладання до особливостей кожного учня.
- Психологічна готовність: стресостійкість, навички роботи з конфліктами, здатність працювати у команді та підтримувати доброзичливу атмосферу.

Також у процесі відбору важливо оцінювати, наскільки кандидат відповідає культурним цінностям клубу та його місії. Тренер у карате несе відповідальність не лише за фізичний розвиток учнів, але й за формування їхніх моральних цінностей, що робить процес відбору особливо важливим.

Інтеграція нового тренера у клубну систему «Чемпіона» є важливим етапом, оскільки вона допомагає тренеру швидко зрозуміти особливості роботи в клубі та почати приносити максимальну користь. Для цього використовується система наставництва, коли досвідчені тренери допомагають новим співробітникам освоїтися в клубі, ділитися специфічними методиками та особливостями роботи з учнями.

Оскільки успіх клубу "Чемпіон" визначається великою мірою кваліфікацією його тренерського складу, велика увага приділяється їхньому професійному розвитку. Клуб організовує регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації. Вони включають як тренерські семінари, так і відвідування суддівських семінарів, спаринг сесій та тренувань закордонних тренерів.

Мотивація персоналу в спортивному клубі "Чемпіон" відіграє визначальну роль у досягненні спільних цілей та підвищенні результативності роботи. На відміну від інших галузей, в спортивній сфері мотивація має свої особливості, оскільки спортивний клуб – це команда, де кожен член вносить свій внесок у загальний успіх. Для забезпечення максимальної ефективності роботи використовується комплексний підхід до мотивації працівників (Рис.2.2).

### **Створення сприятливої робочої атмосфери**

Клуб активно працює над створенням комфортного та відкритого середовища для спілкування та співпраці. Це включає в себе організацію тематичних заходів, корпоративних вечірок, а також взаємодію між колегами поза робочими годинами.

### **Фінансові стимули**

Помимо базової зарплати, клуб "Чемпіон" надає фінансові стимули за досягнення поставлених цілей та результатів. Це може бути преміювання за успіхи на змаганнях, бонуси за високий рівень роботи та інші форми матеріального заохочення.

### **Можливості для кар'єрного зростання**

У клубі створено систему кар'єрного розвитку для персоналу, яка передбачає можливості для професійного зростання, отримання нових навичок та відкриття нових можливостей у власній кар'єрі.

### **Визнання досягнень**

Впевненість у власних здібностях та визнання власних досягнень є суттєвим мотиватором. У клубі "Чемпіон" особлива увага приділяється відзначенню успіхів працівників та спортсменів, що підвищує їхню мотивацію до подальших досягнень.

### **Професійне задоволення**

Робота в клубі "Чемпіон" вважається не лише обов'язком, а й джерелом задоволення. Тут кожен персонал має можливість займатися улюбленою справою та розвиватися в обраній галузі, що є важливим моментом мотивації.

Рис. 2.2. Методи мотивації персоналу у ГО СК «Чемпіон»

Джерело: створено автором

У клубі "Чемпіон" велика увага приділяється розвитку корпоративної культури, що є важливим фактором у формуванні сприятливого робочого середовища та досягненні спільних цілей. Основні аспекти розвитку корпоративної культури включають тренінги та семінари з розвитку командної роботи, комунікаційних навичок, лідерства та інших аспектів, які сприяють формуванню позитивної корпоративної культури.

У команді існують чіткі цінності, такі як взаємовідповідальність, довіра, взаємопідтримка та професіоналізм, які дотримуються кожним працівником та спортсменом. Створюється атмосфера відкритості та взаємодії, де кожен член команди має можливість висловити свою думку, поділитися ідеями та внести свій внесок у розвиток клубу. Клуб "Чемпіон" вважає за важливе підтримувати своїх працівників та спортсменів в складних ситуаціях, надавати їм емоційну підтримку та допомогу в розв'язанні проблем. Також вітаються нові ідеї та ініціативи, що сприяють розвитку клубу. Кожен працівник та спортсмен має можливість вносити свій внесок у покращення роботи та вдосконалення процесів. Розвиток корпоративної культури є ключовим елементом у формуванні єдиної команди, яка працює на спільний результат. Культура клубу "Чемпіон" відзначається високим рівнем взаємопідтримки, відкритості та співпраці, що допомагає створити сприятливе середовище для досягнення спільних цілей та успішного розвитку клубу.

В організації встановлена система оцінки роботи персоналу, яка включає в себе щорічні та квартальні оцінки ефективності, а також звіти про досягнення поставлених цілей. Цілями для клубу та кожного тренера окремо є результат спортсменів на регіональних та міжнародних змаганнях. Такий контроль допомагає спостерігати за продуктивністю персоналу та вчасно виявляти слабкі місця, такі як програні категорії, недостатня кількість дітей на виїзному турнірі тощо.

Специфіка бойового мистецтва, зокрема карате, суттєво впливає на систему управління персоналом у спортивних клубах. Це не тільки фізичне

навчання, а й глибоке етичне, моральне та психологічне виховання, що накладає особливі вимоги до управлінських підходів. Спортивний клуб карате, зокрема ГО СК «Чемпіон», працює в умовах, де поєднуються високі фізичні навантаження, виховання дисципліни, самодисципліни та моральних цінностей, що вимагає особливих методів управління персоналом.

Карате, як бойове мистецтво, не лише вимагає високого рівня технічної підготовки, а й значної психологічної стійкості від тренерів. Тренери клубу «Чемпіон» повинні не лише передавати технічні навички, а й виховувати учнів у дусі традицій карате, підтримувати дисципліну та культуру. Це накладає на них особливі вимоги (рис. 2.3).

**Етичні вимоги:**

- Тренери повинні бути прикладом для своїх учнів не лише в спортивних досягненнях, але й в поведінці, у ставленні до суперників, одноклубників, до своєї ролі в команді. Вони повинні передавати учням важливі життєві принципи карате, такі як взаємоповага, стриманість, честь, контроль над емоціями.

**Виховання через приклад:**

- Тренери карате є важливими наставниками, які повинні не лише навчати технічним прийомам, а й інтерпретувати філософію карате. Їхня роль полягає в тому, щоб не лише пояснювати бойові стратегії, але й формувати у спортсменів високі моральні орієнтири.

**Моральна відповідальність:**

- Управління тренерським складом у спортивному клубі карате включає також контроль за моральним кліматом в колективі. Тренери повинні вміти підтримувати дисципліну, працювати з емоційними і психологічними аспектами, а також бути готовими до вирішення конфліктних ситуацій. Для цього важливо мати навички психології спорту, стресостійкості та лідерства.

Рис. 2.3. Вимоги до тренерів ГО СК «Чемпіон»

Управління персоналом в клубі "Чемпіон" включає в себе ефективне керування конфліктами та вирішення проблем, що виникають серед персоналу або між спортсменами. Клуб сприяє створенню відкритого середовища для

висловлення та вирішення конфліктів шляхом винесення питань на обговорення на регулярних тренерських зборах. Кожен співробітник має право висловити думку і бути почутим.

Життя персоналу не обмежується лише тренуваннями та спортивними змаганнями, але й має загальний розвиток особистості спортсменів та персоналу. ГО СК «Чемпіон» надає можливості для участі у культурно-освітніх заходах, майстер-класах, семінарах та інших подіях, що сприяють розвитку особистості та розширенню кругозору.

Керівникам важливо також забезпечувати в клубі рівні умови для всіх учасників, незалежно від їхнього статусу, віку чи рівня підготовки. Клуб веде політику відкритості та інклюзії.

У тренувальному процесі карате значна частина уваги приділяється фізичній підготовці, що вимагає від тренерів не лише професійної компетенції, але й фізичної витривалості та психологічної стійкості. Важливо враховувати, що спортивний персонал повсякденно задіяний у інтенсивному процесі тренувань, що може призвести до фізичного та психологічного виснаження. Тому ГО СК «Чемпіон» має систему управління, яка враховує ці фактори:

- Психологічна підтримка тренерів: Високі фізичні навантаження, а також необхідність підтримувати високу мотивацію у спортсменів, може призвести до емоційного вигорання у тренерів. Тому важливим аспектом є створення психологічної підтримки для тренерів, а також системи ротацій і відпочинку для збереження їх енергії та мотивації.
- Баланс між фізичними і ментальними навантаженнями: Управління персоналом у спортивному клубі «Чемпіон» орієнтоване на баланс між фізичними тренуваннями та психологічним аспектом. Надмірні навантаження можуть призвести до зниження продуктивності, що негативно позначається на ефективності роботи клубу та результатах учнів.

- Система відновлення: Враховуючи специфіку фізичних навантажень, клуб також забезпечує ефективну систему відновлення для тренерів і спортсменів, включаючи техніки відновлення, медичний супровід, заняття з фізіотерапії та спеціалізовані тренування для зниження стресу і втоми.

У карате велика увага приділяється етичному та психологічному аспектам розвитку учнів, тому тренери повинні вміти не лише навчати технічним прийомам, а й допомагати виховувати дисципліну, самоконтроль і моральні принципи. Специфіка цієї роботи включає такі аспекти:

- Розвиток самодисципліни: У спортивному клубі «Чемпіон» дуже важливо виховувати самодисципліну у кожного учня, що є основним принципом бойових мистецтв. Тренери, які ведуть заняття, повинні демонструвати учням приклад власної дисципліни та відповідальності. Це відображається не тільки у фізичних тренуваннях, але й у побудові навчального процесу, в організації графіків занять, у ставленні до правил та традицій клубу.
- Психологічна підтримка учнів: Тренери повинні бути готові до того, щоб працювати з психологічними аспектами учнів, зокрема з питаннями мотивації, подолання страху, підвищення самооцінки, розвитку впевненості у собі. Виховання через бойове мистецтво передбачає комплексний підхід, що включає як фізичні, так і психологічні аспекти.
- Морально-етичний аспект навчання: Особливість тренувального процесу в карате полягає в тому, що тренери формують у своїх учнів не лише фізичну підготовленість, а й моральні якості. Вони повинні передавати учням важливі уроки життя, такі як важливість терпіння, самоконтролю, поваги до інших, здатності приймати поразку і продовжувати працювати на досягнення мети.

Завдяки специфіці карате, тренери тісно співпрацюють з адміністративним персоналом клубу, зокрема менеджерами, маркетологами, фахівцями з організації заходів та медичними працівниками. Спільна робота дозволяє забезпечити високий рівень послуг, створити зручні умови для учнів і гарантувати безпеку та здоров'я учасників тренувань.

Тренери тісно співпрацюють з адміністраторами для організації турнірів, чемпіонатів, виступів та демонстраційних заходів. Адміністрація займається організаційними питаннями, а тренери — підготовкою спортсменів, що забезпечує успішний результат.

Оскільки багато учнів є дітьми, тренери також працюють з батьками, надаючи їм зворотний зв'язок щодо прогресу їхніх дітей, а також пояснюючи важливість дотримання здорового способу життя та режиму тренувань.

Для набору дітей не менш важливим питанням є імідж нашого клубу. Імідж спортивного клубу є ключовим елементом його конкурентоспроможності та впізнаваності серед цільової аудиторії. У випадку карате-клубу «Чемпіон», який спеціалізується на популяризації бойового мистецтва, імідж формується через сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів. Одним із найважливіших аспектів цього процесу є управління персоналом. Саме персонал є основним носієм цінностей клубу, його обличчям та основою для формування довіри з боку членів клубу, їхніх родин, партнерів і спонсорів.

Ефективне управління персоналом у ГО СК «Чемпіон» сприяє створенню позитивного іміджу клубу за допомогою таких аспектів (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Аспекти створення позитивного іміджу ГО СК «Чемпіон»

Ключовими аспектами управління персоналом для формування іміджу ГО СК «Чемпіон» є:

1. Рекрутинг і підбір персоналу. Для формування позитивного іміджу важливо ретельно підходити до вибору тренерів і адміністративного персоналу. В клубі «Чемпіон» надається перевага кандидатам із підтвердженими спортивними досягненнями, педагогічним досвідом, а також умінням працювати з різними віковими категоріями.

2. Постійне навчання та розвиток персоналу. Для підтримки професійного рівня тренерів важливо організовувати регулярне підвищення кваліфікації через участь у семінарах, тренінгах, сертифікаційних програмах, а також залучення до суддівства на змаганнях. Постійний професійний розвиток персоналу є показником високих стандартів клубу.

3. Формування корпоративної культури. Корпоративна культура базується на спільних цінностях, місії та етичних принципах. Для ГО СК «Чемпіон» це повага до традицій карате, прагнення до самовдосконалення та підтримка командного духу. Спільні цінності об'єднують персонал і учнів, сприяючи формуванню позитивної репутації клубу.

4. Мотивація та підтримка персоналу. Мотивація тренерів та адміністрації напряму впливає на їхню продуктивність і якість взаємодії з учнями. У клубі «Чемпіон» можуть використовуватися як матеріальні стимули (премії, бонуси), так і нематеріальні, такі як визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання та участь у престижних спортивних заходах.

Персонал клубу бере активну участь у зовнішніх комунікаціях, які сприяють формуванню іміджу:

1. Публічні виступи й змагання. Перемоги на змаганнях, участь у чемпіонатах і демонстраційних виступах є важливими елементами формування позитивного іміджу. Тренери повинні активно готувати учнів до таких подій, адже успішні результати створюють позитивну репутацію клубу.

2. Взаємодія з партнерами й спонсорами. Адміністрація клубу, у співпраці з тренерами, налагоджує партнерські зв'язки, що можуть включати фінансову підтримку, організацію спільних заходів або медійне просування. Персонал є «послом» клубу в таких комунікаціях.

3. Інформаційне забезпечення. Персонал клубу бере участь у створенні контенту для соціальних мереж, вебсайту та інших медіа. Якісний контент, що висвітлює досягнення клубу, тренувальний процес і змагання, сприяє формуванню позитивного іміджу.

Управління персоналом є стратегічним інструментом формування іміджу карате-клубу «Чемпіон». Завдяки високому рівню професіоналізму тренерів, злагодженій роботі адміністрації, якісному спілкуванню з учнями та партнерським організаціям, клуб здатний підтримувати позитивний імідж і залучати нових членів. Ефективне управління персоналом дозволяє створювати сприятливе середовище для розвитку учасників клубу, підвищення їхньої мотивації та досягнення спортивних і професійних цілей.

Вплив специфіки бойового мистецтва на управління персоналом у ГО СК «Чемпіон» є значним і визначає особливості роботи з тренерським складом і учнями. Клубу необхідно враховувати фізичні, психологічні та етичні аспекти при управлінні персоналом, оскільки карате поєднує в собі не лише фізичне виховання, але й моральну та етичну складову. Всі ці фактори визначають методи мотивації, навчання та підтримки тренерів і спортсменів, сприяючи створенню ефективної, згуртованої команди та досягненню високих результатів.

Ці аспекти демонструють комплексний підхід до управління персоналом у спортивному клубі "Чемпіон", спрямований на створення сприятливих умов для розвитку як спортивних досягнень, так і особистісного зростання всіх учасників клубу.

### **2.3 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом у ГО СК «Чемпіон»**

Система управління персоналом у будь-якому організаційному середовищі відіграє критичну роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні ефективності роботи колективу. У спортивному карате клубі "Чемпіон", де співробітники та спортсмени змотивовані на досягнення високих результатів, система управління персоналом має особливе значення. У даному розділі розглянемо шляхи вдосконалення цієї системи, спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності клубу, забезпечення задоволеності персоналу та досягнення високих спортивних результатів. Підвищення якості управління персоналом є ключовим завданням для створення сприятливого середовища для розвитку та досягнення успіху на всіх рівнях діяльності клубу.

Впровадження покращеної системи управління персоналом в карате клубі "Чемпіон" передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й створення стійкої бази для досягнення поставлених цілей. Задля цього важливо розглянути різноманітні шляхи вдосконалення, що відобразатимуться на всіх аспектах функціонування організації. Для повноцінної оцінки сильних та слабких сторін, загроз та можливостей проведемо SWOT-аналіз (Таб.2.2)

Таблиця 2.2

## SWOT-аналіз діяльності ГО СК «Чемпіон»

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень професіоналізму</li> <li>2. Сучасне спортивне обладнання</li> <li>3. Сильний та відомий бренд</li> <li>4. Репутація клубу</li> <li>5. Зручне розташування та доступність для клієнтів</li> <li>6. Партнерство з провідними брендами у спортивній індустрії</li> <li>7. Лояльність клієнтів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня ефективність маркетингових стратегій</li> <li>2. Відсутність інвесторів</li> </ol>
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення послуг</li> <li>2. Відкриття нових залів у межах м.Києва</li> <li>3. Відкриття нових залів в інших мвстах та країнах</li> <li>4. Партнерство зі школами та дитячими садками</li> <li>5. Залучення інвесторів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція</li> <li>2. Економічна нестабільність</li> <li>3. Воєнний стан у країні</li> </ol>

Розглядаючи SWOT-аналіз можемо зробити висновки, що ГО СК «Чемпіон» має значні сильні сторони та багато можливостей для розвитку. З іншого боку, слабкі сторони дуже важливо виправляти, адже ефективність роботи напряду залежить від маркетингу та залучених інвестицій. Загрози потрібно контролювати, адже конкуренція з боку інших клубів стає сильнішою з кожним місяцем.

Для покращення системи управління персоналом у клубі «Чемпіон» пропонується вжити такі заходи (Рис. 2.5).

### Аналіз існуючих процесів

- Перший крок - це провести всебічний аналіз усіх аспектів управління персоналом у клубі "Чемпіон". Це включає вивчення процедур найму та звільнення, системи оцінки працівників, політики компенсації та винагород, процесів тренування та розвитку персоналу, а також комунікаційних каналів в організації. Аналіз допоможе виявити поточні проблеми, недоліки та можливості для покращення.

### Оновлення процедур і політик

- На основі результатів аналізу потрібно оновити чи переглянути існуючі процедури та політики. Це може включати в себе внесення змін у процес найму, вдосконалення системи оцінки та звітності про продуктивність, а також адаптацію політики компенсації до сучасних стандартів та потреб організації. Оновлені процедури повинні бути чіткими, зрозумілими та відповідати визначеним цілям клубу.

### Впровадження нових інструментів

- Для покращення управління персоналом можна впровадити нові інструменти та технології. Наприклад, це може бути впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом, створення онлайн-платформи для навчання та розвитку співробітників, а також використання аналітичних інструментів для відстеження та аналізу даних про персонал.

### Навчання та розвиток персоналу

- Покращення управління персоналом також передбачає інвестування у навчання та розвиток персоналу. Забезпечення співробітників можливістю отримувати нові знання та навички сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності від роботи, що відобразиться на результативності клубу в цілому.

### Моніторинг та оцінка результатів

- Останнім етапом буде впровадження системи моніторингу та оцінки результатів. Це дозволить постійно відстежувати ефективність запроваджених змін, виявляти потреби у подальших покращеннях та забезпечувати адаптацію системи управління персоналом до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.

Додатково до аналізу та оновлення процесів пропонується вжити заходів для покращення лідерських якостей, вдосконалити систему контролю за

виконанням роботи та систему мотивації. Такі кроки підвищують конкурентоспроможність клубу на регіональній та міжнародній арені.

Залучення нових фахівців є ключовим процесом у забезпеченні розвитку та стабільного функціонування спортивного клубу, зокрема такого, як ГО СК «Чемпіон», що спеціалізується на карате. Формування професійної команди дозволить підвищити рівень тренувального процесу, впроваджувати нові методики та зміцнювати імідж клубу. У сучасних умовах, коли конкуренція між спортивними організаціями є високою, важливо підходити до цього процесу стратегічно.

Залучення нових фахівців починається з аналізу потреб клубу. Для цього необхідно оцінити наявні ресурси та визначити, яких спеціалістів бракує для досягнення стратегічних цілей. Наприклад, у ГО СК «Чемпіон» потрібні додаткові тренери для роботи з дітьми, фахівці з сучасних технік бойових мистецтв та спортивні психологи, які допомагають учасникам підготуватися до змагань. Важливо також враховувати перспективи розвитку клубу, зокрема цілями є розширення груп, впровадження нових напрямів тренувань та збільшення кількості учасників.

Наступним етапом є формулювання вдосконалених вимог до кандидатів. Ці вимоги повинні враховувати професійні навички, освітній рівень та особистісні якості потенційних співробітників. Для тренера з карате важливим є не лише вміння працювати з учнями різного віку, але й успіхи у спортивній кар'єрі, які слугують прикладом для вихованців. Додатково варто звертати більше уваги на такі якості, як комунікабельність, стресостійкість та вміння мотивувати.

Пошук кандидатів може здійснюватися через різні канали. Одним із ефективних методів є співпраця з навчальними закладами, які готують фахівців у сфері фізичної культури та спорту. Програми стажування для студентів або випускників дозволяють залучити молоді кадри, які можуть

швидко адаптуватися до специфіки роботи клубу. Також варто використовувати онлайн-ресурси: професійні платформи, сайти пошуку роботи, соціальні мережі. Крім того, позитивний імідж клубу може сприяти тому, що фахівці самі висловлюють бажання долучитися до команди.

Важливо забезпечити якісний процес відбору кандидатів. Для цього можна організовувати співбесіди, демонстраційні заняття або тестові завдання, які дозволяють оцінити як професійні навички, так і здатність працювати у команді. Крім того, необхідно перевіряти рекомендації або досвід попередньої роботи кандидатів, щоб уникнути ризиків.

Особливу увагу слід приділити адаптації нових працівників у клубі. Для цього варто організувати введення в корпоративну культуру, надання необхідних ресурсів для роботи, підтримку з боку досвідчених колег. Також важливо забезпечити прозорість у питаннях оплати праці, умов роботи та можливостей для професійного розвитку. Персонал, який відчуває підтримку та перспективи, швидше адаптується до нових умов і стає ефективною частиною команди.

У ГО СК «Чемпіон», тренери часто стикаються з численними викликами, які можуть призвести до емоційного вигорання та зниження якості їхньої роботи. Ситуації стресу, перевантаження, проблеми з мотивацією учнів та конфлікти з колегами — усе це може впливати на ефективність тренувального процесу та загальний клімат у колективі. Для того, щоб підтримувати високу ефективність роботи тренерів і зберігати їхнє психоемоційне здоров'я, важливо звертати увагу на розвиток емоційного інтелекту та створення системи психологічної підтримки для персоналу.

Однією з головних проблем, з якою можуть стикатися тренери, є емоційне вигорання. Це стан, що виникає в результаті постійних стресів та високих вимог до себе, що призводить до втрати мотивації, апатії і навіть депресії. У спортивному середовищі тренери зазвичай працюють з великою

кількістю учнів, що вимагає постійної емоційної залученості та високих енергетичних затрат. Крім того, взаємодія з різними типами особистостей та постійні вимоги до досягнення високих результатів можуть створювати додатковий тиск, що сприяє вигоранню.

Для вирішення цієї проблеми одним із найбільш ефективних підходів є регулярна психологічна підтримка. Залучення професійного психолога для тренерів дозволить проводити регулярні консультації, на яких вони зможуть обговорювати свої труднощі, отримувати рекомендації щодо збереження психоемоційної рівноваги, а також працювати над подоланням стресових ситуацій, що виникають на роботі. Психологічні консультації можуть бути організовані як індивідуальні сесії, так і групові тренінги для тренерів, що дозволяє не лише зняти напругу, але й сприяти формуванню здорового морального клімату серед команди.

Тренінги з розвитку емоційного інтелекту також є важливим інструментом у процесі психологічної підтримки. Емоційний інтелект (EI) охоплює здатність людини розуміти і керувати своїми емоціями, а також ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Для тренерів особливо важливо вміти управляти своїми емоціями в стресових ситуаціях, адже вони є моделями для учнів, і їх поведінка має прямий вплив на атмосферу в колективі. Розвиток емоційного інтелекту допоможе тренерам краще розуміти свої почуття, управляти емоційними реакціями, а також виявляти емпатію і будувати конструктивні стосунки з учнями, їхніми родинami та колегами.

На таких тренінгах тренери вчаться розпізнавати емоції, як у себе, так і в інших, використовувати ці знання для прийняття більш обґрунтованих рішень, а також ефективно реагувати на емоційно складні ситуації. Наприклад, розуміння того, як розпізнати ознаки стресу чи роздратування у себе та учнів, може допомогти уникнути конфліктів або знизити рівень тривоги в складних ситуаціях.

Ще одним важливим елементом є створення механізмів підтримки персоналу в стресових ситуаціях. Спортивне середовище, як правило, є висококонкурентним, і тренери можуть бути під значним тиском через необхідність досягнення результатів, організацію тренувань, підготовку учнів до змагань та виконання інших завдань. У таких умовах часто з'являються стресові ситуації, які можуть негативно вплинути на психологічний стан тренера.

Для цього важливо створити ефективні механізми підтримки, які включатимуть не лише психологічну допомогу, а й допомогу в організаційних аспектах. Це може включати допомогу в розподілі робочого навантаження, надання додаткових ресурсів, а також розробку чітких алгоритмів для роботи в умовах стресу. Наприклад, регулярні групові зустрічі тренерів можуть допомогти обговорювати важкі ситуації, ділитися досвідом вирішення проблем і підтримувати одне одного. Окрім того, регулярне оцінювання психоемоційного стану тренерів через опитування або інтерв'ю дасть можливість вчасно виявляти потенційні проблеми і надавати необхідну допомогу.

Наявність системи психологічної підтримки та тренінгів для розвитку емоційного інтелекту може значно підвищити ефективність роботи тренерів і зменшити ризик емоційного вигорання. Керівництво клубу повинно розуміти, що підтримка тренерів на психологічному рівні дозволяє не тільки поліпшити їхнє благополуччя, але й зробити їх більш ефективними в роботі з учнями.

Впровадження цих заходів може призвести до:

1. Зменшення стресу та вигорання тренерів. Тренери, які мають доступ до психологічної підтримки, здатні краще управляти своїми емоціями і не піддаватися негативним психологічним впливам.

2. Покращення взаємодії між тренерами і учнями. Тренери з розвинутим емоційним інтелектом можуть краще адаптувати своє керівництво під потреби учнів і створювати здорову атмосферу в команді.

3. Підвищення ефективності роботи команди. Психологічна підтримка дозволяє тренерам бути більш зібраними та продуктивними, що сприяє досягненню високих результатів учнями та клубом в цілому.

4. Зниження рівня конфліктів і покращення внутрішнього клімату. Тренери, які мають навички емоційного інтелекту, краще вирішують конфліктні ситуації, що допомагає підтримувати гармонію у команді.

Найм спортивного психолога для ГО СК «Чемпіон» може стати стратегічно важливим рішенням, яке суттєво вплине на ефективність роботи клубу та сприятиме його сталому розвитку. Карате, як бойове мистецтво, вимагає не лише високого рівня фізичної підготовки, але й здатності до емоційної стійкості, концентрації та впевненості. Ці якості необхідні не лише спортсменам, але й персоналу, який забезпечує організацію та якість тренувального процесу. Залучення спортивного психолога дозволить підтримувати емоційний баланс і підвищити ефективність усієї команди.

Спортивний психолог здатний забезпечити індивідуальну та групову підтримку для тренерів, адміністрації та вихованців клубу. Для тренерів це особливо актуально, адже їхня робота часто супроводжується високим емоційним навантаженням. Постійна взаємодія з учнями, підготовка до змагань, спілкування з батьками та розв'язання організаційних питань можуть призводити до стресу й професійного вигорання. Спортивний психолог допоможе знизити цей тиск, пропонуючи ефективні техніки саморегуляції та стратегії управління емоціями. Крім того, він зможе організовувати регулярні сесії для обговорення та вирішення проблем, які виникають у команді, запобігаючи конфліктам та покращуючи комунікацію.

Додатково спортивний психолог може сприяти формуванню сприятливого робочого середовища. Завдяки аналізу настроїв і потреб персоналу, він допоможе керівництву краще зрозуміти, як підтримувати мотивацію тренерів та інших співробітників. Це може включати як розробку рекомендацій щодо вдосконалення робочих умов, так і впровадження програм розвитку, які стимулюють професійний ріст і залученість.

Для вихованців клубу спортивний психолог також відіграватиме важливу роль. Участь у змаганнях, зокрема в бойових мистецтвах, часто пов'язана зі стресом і напругою, які можуть негативно впливати на результати. Психологічна підтримка дозволить учням краще підготуватися до емоційних викликів, навчитися справлятися з тривогою, працювати над впевненістю в собі та підвищувати концентрацію під час тренувань і поєдинків. Крім того, психолог може впроваджувати програми особистісного розвитку, які сприятимуть формуванню цілеспрямованості, дисципліни та лідерських якостей.

Управління персоналом клубу також отримає додаткові переваги від співпраці з психологом. Він стане важливою ланкою в побудові довірчих відносин між керівництвом і командою, адже зможе виступати медіатором у розв'язанні складних питань. Це сприятиме зниженню рівня плинності кадрів і формуванню згуртованого колективу, що працює над спільними цілями. Загалом залучення спортивного психолога підвищить ефективність не лише тренувального процесу, але й управління клубом, що дозволить ГО СК «Чемпіон» закріпити свої позиції як лідера в сфері карате.

Для полегшення пошуку спортивного психолога я пропоную використовувати план для реалізації та оцінки ефективності найму психолога у ГО СК «Чемпіон» (таб.2.3).

Таблиця 2.3

**План для реалізації ініціативи з найму спортивного психолога та оцінки її ефективності**

<b>Аспект</b>	<b>Опис</b>	<b>Очікувані результати</b>
<b>Мета найму</b>	Забезпечення психологічної підтримки спортсменів, тренерів та адміністрації клубу.	Підвищення результативності вихованців, поліпшення робочої атмосфери, зменшення рівня стресу серед персоналу.
<b>Функції спортивного психолога</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Психологічна підготовка до змагань.</li> <li>- Адаптація спортсменів до навантажень.</li> <li>- Робота з конфліктами в команді.</li> <li>- Розробка мотиваційних програм.</li> <li>- Проведення тренінгів для персоналу.</li> </ul>	Підвищення стійкості спортсменів до стресу, згуртування колективу, зниження рівня професійного вигорання.
<b>Необхідна кваліфікація</b>	Вища освіта у сфері психології, спеціалізація в спортивній психології, досвід роботи зі спортивними командами.	Забезпечення високого професійного рівня послуг, що надаються.
<b>Етапи впровадження</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка потреб клубу.</li> <li>2. Пошук і відбір кандидатів.</li> <li>3. Затвердження посадової інструкції.</li> <li>4. Введення психолога в команду.</li> </ol>	Ефективне інтегрування психолога в робочий процес клубу.
<b>Очікувані витрати</b>	Заробітна плата (за ринковими ставками для спортивних психологів), можливі витрати на навчальні матеріали.	Врахування фінансових витрат у бюджеті клубу.
<b>Канали пошуку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Професійні асоціації психологів.</li> <li>- Сайти пошуку роботи.</li> <li>- Рекомендації партнерів або колег.</li> </ul>	Швидке та якісне знаходження відповідного фахівця.
<b>Інструменти роботи психолога</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивідуальні консультації.</li> <li>- Групові тренінги.</li> <li>- Психодіагностичні методики.</li> <li>- Програми розвитку мотивації.</li> </ul>	Підвищення емоційної стійкості, розвиток лідерських якостей, згуртованість команди.

<b>Ризики при наймі</b>	- Невідповідність очікуванням. - Відсутність досвіду роботи у сфері бойових мистецтв. - Труднощі адаптації.	Попередження ризиків шляхом ретельного відбору та адаптації фахівця до специфіки роботи в карате-клубі.
<b>Короткострокові вигоди</b>	Швидке покращення емоційного стану спортсменів, зниження конфліктів у команді.	Створення сприятливих умов для тренувального процесу та змагань.
<b>Довгострокові вигоди</b>	Формування сильної корпоративної культури, зниження плинності кадрів, зростання іміджу клубу.	Підвищення конкурентоспроможності клубу, покращення результатів вихованців на змаганнях.

Формування іміджу клубу через управління персоналом супроводжується низкою викликів:

1. Підтримка стабільності кадрів. Часті зміни в тренерському складі можуть негативно вплинути на імідж клубу. Важливо створити умови, що сприяють тривалій співпраці персоналу з клубом.

2. Робота з конфліктами. У будь-якому колективі можуть виникати конфлікти, які впливають на атмосферу в клубі. Ефективне вирішення конфліктних ситуацій є ключовим завданням для керівництва клубу.

3. Баланс між традиціями та інноваціями. З одного боку, клуб повинен дотримуватися традицій карате, з іншого — адаптувати сучасні технології та методи управління. Поєднання цих двох аспектів є важливим для збереження репутації.

Формування іміджу спортивного клубу через ефективне управління персоналом — це важливе завдання, яке потребує комплексного підходу до вирішення низки викликів, пов'язаних з стабільністю кадрів, управлінням конфліктами та поєднанням традицій з інноваціями. Для кожного з цих викликів важливо розробити стратегії, які б не тільки ефективно вирішували проблеми, але й сприяли покращенню іміджу клубу, збереженню високих стандартів та розвитку його потенціалу. Далі будуть запропоновані можливі

шляхи вирішення зазначених проблем, що дозволить оптимізувати процеси управління персоналом у ГО СК «Чемпіон» та підвищити його репутацію.

Одним з головних викликів для спортивного клубу є часті зміни в тренерському складі. Клуби, які часто змінюють тренерів, зазвичай стикаються з проблемою не лише втрати досвіду, але й непостійності в тренувальному процесі, що може вплинути на мотивацію учнів. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити умови, які сприятимуть довгостроковій співпраці тренерів з клубом.

Для досягнення цієї мети можна застосувати кілька підходів:

- Мотиваційні програми для тренерів. Важливо розробити систему стимулів, що включає не лише фінансові бонуси, але й можливості для професійного розвитку, участь у тренінгах, сертифікаціях та міжнародних семінарах.
- Соціальна підтримка та психологічний комфорт. Створення сприятливого робочого середовища, де тренери будуть відчувати підтримку з боку керівництва клубу. Це може включати регулярні зустрічі для обговорення проблем та досягнень.
- Довгострокові контракти та гарантії. Пропонувати тренерам можливість підписання довгострокових контрактів, що забезпечать певний рівень стабільності та впевненості в майбутньому.

**Таблиця 2.4**

### **Пропозиції щодо стабільності кадрів**

<b>Пропозиція</b>	<b>Опис</b>	<b>Очікувані результати</b>
Мотиваційні програми	Запровадження бонусної системи за досягнення результатів (успіхи учнів, високі спортивні досягнення).	Підвищення мотивації тренерів, зниження плинності кадрів.

Соціальна підтримка	Створення психологічного комфорту, регулярні зустрічі з керівництвом клубу для обговорення проблем.	Підвищення лояльності тренерів до клубу, покращення морального клімату.
Довгострокові контракти	Пропонування тренерам довгострокових контрактів для забезпечення стабільності роботи.	Підвищення рівня довіри та стабільності в команді.

У будь-якому колективі можуть виникати конфлікти, які негативно впливають на атмосферу та ефективність роботи. Важливо, щоб керівництво клубу мало чітко визначену стратегію управління конфліктами, що дозволить швидко реагувати на проблеми та не допускати їх ескалації. Для цього можна вжити наступні заходи:

- Навчання персоналу методам конфліктного менеджменту. Важливо навчити тренерів та адміністрацію клубу ефективно вирішувати конфлікти, застосовуючи методи переговорів та компромісу.
- Медитація та коучинг. Запровадження медіатора (спеціаліста зі вирішення конфліктів), який зможе допомогти з'ясувати причини розбіжностей та запропонувати оптимальні шляхи їх вирішення.
- Запобігання конфліктам через конструктивну комунікацію. Важливо розвивати культуру відкритого обговорення проблем у команді, де кожен може висловити свою думку без страху перед негативними наслідками.

**Таблиця 2.5**

### **Методи управління конфліктами**

Метод	Опис	Очікувані результати
Навчання методам конфліктного менеджменту	Проведення тренінгів для тренерів та персоналу з основ вирішення конфліктів.	Зниження рівня внутрішніх конфліктів у команді.
Медитація та коучинг	Запровадження спеціалістів для допомоги у вирішенні конфліктних ситуацій.	Прискорене вирішення конфліктів, зменшення стресу у колективі.
Комунікація та відкриті обговорення	Заохочення відкритих зустрічей для обговорення проблем і знаходження спільних рішень.	Поліпшення взаєморозуміння між тренерами та адміністрацією.

У клубі, що спеціалізується на традиційному виді спорту, як карате, важливо зберігати баланс між дотриманням давніх традицій і адаптацією до нових методів управління. Традиції карате мають глибоке коріння і впливають на виховання спортсменів, однак для досягнення високих результатів у сучасному спортивному світі важливо впроваджувати новітні технології та методи тренувань. Ось кілька напрямків для досягнення цього балансу:

- Інтеграція новітніх тренувальних технологій. Впровадження сучасних тренажерів, використання відеоаналізу для покращення технічних навичок спортсменів, застосування психологічних тренінгів та інших інноваційних методик.
- Збереження традицій. Проведення заходів для виховання поваги до історії карате, регулярні церемонії, вивчення принципів самовдосконалення та дисципліни.
- Залучення експертів та консультації. Співпраця з міжнародними організаціями та спортивними психологами для обміну досвідом та інноваційними підходами в тренувальному процесі.

Таблиця 2.6

## Баланс традицій і інновацій

Напрямок	Опис	Очікувані результати
Інтеграція новітніх технологій	Використання відеоаналізу, нових методик тренувань та спортивної психології.	Підвищення ефективності тренувань та результатів спортсменів.
Збереження традицій	Організація заходів, спрямованих на підтримку традицій карате (церемонії, вивчення принципів).	Формування поваги до традицій і культурної спадщини спорту.
Співпраця з експертами	Залучення міжнародних консультантів і спеціалістів для навчання новим методам управління.	Впровадження передових методик і підвищення конкурентоспроможності клубу.

Запропоновані стратегії та підходи дозволяють вирішити основні виклики, які можуть виникати при формуванні іміджу клубу через управління персоналом. Застосування цих методів сприятиме зміцненню репутації ГО СК «Чемпіон», підвищенню ефективності роботи клубу та створенню сприятливої атмосфери для спортсменів і тренерів.

У сучасному світі технології все більше проникають у різні сфери діяльності, включаючи управління персоналом у спортивних клубах. Відсутність технологічного підходу до управління персоналом може значно знизити ефективність роботи організації, а також ускладнити моніторинг результатів діяльності. Для того, щоб досягти високих показників ефективності та підтримати імідж клубу на високому рівні, важливо використовувати сучасні технології, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси. Зокрема, спортивним клубам, таким як ГО СК «Чемпіон», необхідно впровадити автоматизовані системи для моніторингу персоналу, розробити інтерактивні

платформи для навчання тренерів і обміну досвідом, а також застосувати CRM-системи для аналізу ефективності роботи з учнями.

Одним із важливих кроків є впровадження **автоматизованих систем управління кадрами**. Ці системи дозволяють зручно моніторити не лише графік роботи тренерів і персоналу, а й оцінювати їхню продуктивність на основі різноманітних критеріїв. Наприклад, автоматизовані системи дозволяють відстежувати відвідуваність тренувань, результати спортсменів, обсяг виконаної роботи, що дозволяє точніше оцінити ефективність кожного члена команди.

**Таблиця 2.7**

**Переваги впровадження автоматизованої системи управління кадрами**

Перевага	Опис	Результати
Зручний моніторинг роботи персоналу	Швидкий доступ до інформації про розклад і виконану роботу.	Покращення ефективності управлінських процесів.
Оцінка результативності персоналу	Оцінка роботи на основі чітких критеріїв: успіхи учнів, виконання завдань, активність.	Точніша оцінка ефективності роботи персоналу.
Автоматизація планування	Створення автоматичних розкладів для тренерів і персоналу клубу.	Підвищення точності і зручності планування.

Другим важливим кроком є розробка інтерактивних платформ для навчання тренерів і обміну досвідом. У спортивній сфері розвиток персоналу є ключовим фактором успіху клубу, і тренери повинні постійно вдосконалювати свої професійні навички. Інтерактивні платформи, на яких тренери матимуть можливість ділитись досвідом, взаємодіяти з іншими професіоналами та отримувати консультації від експертів, дозволяють підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу. Такі платформи можуть

включати відеоуроки, вебінари, статті та форуми для обговорення сучасних методик тренувань, психологічних аспектів взаємодії з учнями та технічних інновацій у тренувальному процесі. Крім того, тренери зможуть отримувати зворотний зв'язок і рекомендації від колег або керівництва, що сприятиме постійному розвитку та вдосконаленню їх професійних навичок.

**Таблиця 2.8**

**Переваги інтерактивних платформ для тренерів**

<b>Перевага</b>	<b>Опис</b>	<b>Результати</b>
Доступ до актуальних навчальних матеріалів	Платформи дають змогу тренерам швидко отримувати нові знання про методики тренувань та психологію.	Покращення професійної кваліфікації тренерів.
Обмін досвідом з іншими професіоналами	Форум чи чат дозволяють тренерам ділитися знаннями та рішеннями практичних проблем.	Покращення взаємодії та колективної роботи.
Гнучкість у навчанні	Тренери можуть вивчати матеріали в будь-який час без необхідності відвідувати фізичні курси.	Зручність і економія часу.

Нарешті, використання CRM-систем для аналізу ефективності роботи з учнями є ще одним важливим етапом у впровадженні сучасних технологій у спортивних клубах. CRM (Customer Relationship Management) дозволяє організувати облік усіх учнів клубу, що важливо для трекінгу їх прогресу, надання персоналізованих тренувальних програм та підтримки ефективної комунікації. Ці системи дозволяють зберігати інформацію про історію кожного спортсмена: відвідуваність тренувань, результати змагань, індивідуальні потреби та побажання, що в свою чергу дає можливість тренерам і керівництву клубу приймати обґрунтовані рішення щодо подальших тренувальних процесів.

CRM-системи також забезпечують зручне планування та автоматичне нагадування про важливі події, змагання чи необхідність коригування тренувальних планів для досягнення кращих результатів. Вони також можуть забезпечити зворотній зв'язок від учнів і їхніх батьків, що допомагає краще розуміти потреби клубу та здійснювати необхідні коригування.

**Таблиця 2.9**

**Переваги впровадження CRM-системи для спортивного клубу**

<b>Перевага</b>	<b>Опис</b>	<b>Результати</b>
Персоналізація підходу до учнів	Збереження інформації про кожного учня та створення індивідуальних тренувальних програм.	Покращення результатів тренувань.
Покращення комунікації	Легке сповіщення учнів про важливі події, тренування та змагання через автоматичні повідомлення.	Збільшення відвідуваності та участі в подіях.
Оцінка ефективності тренувального процесу	Можливість відстежувати прогрес учнів, що дозволяє оцінити якість тренувань і коригувати їх.	Вдосконалення тренувального процесу.

Застосування сучасних технологій у спортивних клубах, таких як автоматизовані системи управління кадрами, інтерактивні платформи для навчання тренерів і CRM-системи для аналізу роботи з учнями, має великий потенціал для оптимізації управлінських процесів. Впровадження таких технологій дозволяє не лише зручніше управляти персоналом, але й створює умови для постійного професійного розвитку тренерів, покращує комунікацію з учнями та забезпечує персоналізований підхід до їх навчання. Це, в свою чергу, дозволяє досягти високої ефективності та підтримувати позитивний імідж клубу на ринку спортивних послуг.

Залучення нових фахівців є не лише способом задовольнити поточні потреби клубу, а й інвестицією в його майбутнє. Завдяки ретельному підходу до цього процесу ГО СК «Чемпіон» може створити сильну команду, яка сприятиме популяризації карате, підвищенню результативності вихованців та закріпленню позицій клубу серед лідерів у своїй галузі.

В процесі аналізу та вдосконалення системи управління персоналом було виявлено як сильні, так і слабкі сторони організації, а також знайдено різноманітні можливості для подальшого розвитку. Напрямки вдосконалення системи управління персоналом включають аналіз та оновлення процесів, розвиток лідерських якостей у керівного складу, створення системи мотивації та преміювання. Варто пам'ятати про необхідність постійного удосконалення процесів управління та розвитку персоналу.

### **Розділ 3. Кадрове забезпечення у сфері фізичного виховання і спорту**

#### **3.1 Підготовка фахівців з управління персоналу у сфері фізичного виховання і спорту в Україні**

Створюваний у системі спорту «продукт» виступає у специфічній формі послуг, що надаються особам, які займаються фізичною культурою і спортом. Створення, просування і реалізація цього «продукту» є загальним сенсом і змістом професійної діяльності менеджера фізичного виховання і спорту. У сучасних умовах сфера управління персоналом в спорті складається з багатьох видів діяльності, з якими не лише має бути ознайомлений майбутній фахівець, а й у процесі навчання отримати відповідні вміння і навички.

Зважаючи на те що останніми роками відбувається різке збільшення ринку спортивних товарів, значущість професії менеджера спортивної сфери зростатиме. Найдорожчим товаром є масові спортивні змагання - захоплююче і популярне видовище за участю багатьох тисяч людей. Від професійної майстерності і таланту менеджера багато в чому залежить духовна, фізична та матеріальна цінність цього товару, а також подальше використання прибутку. [9] Важливо, аби виручені кошти від масових спортивних заходів знову повернулися в систему спорту.

Суб'єктом національної системи управління персоналом є керівник, що обіймає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями для ухвалення рішень з питань її діяльності. В його підпорядкуванні знаходиться відповідний штат працівників. Менеджер у фізичному вихованні і спорті обіймає, як правило, керівну посаду у фізкультурно-спортивній організації і володіє мистецтвом наукового управління фізкультурними і спортивними організаціями в ринкових умовах. Управлінська діяльність (менеджмент) як особливий вид професійної діяльності працівників фізкультурно-спортивних організацій виникає на певній стадії розподілу та кооперації їхньої праці. Народження менеджменту фізичного виховання і спорту як професії пов'язане з появою посад управлінців персоналом в спортивних організаціях, тобто

професійних менеджерів. Кожний центр спорту має певну внутрішню структуру. У ній є відділи, групи, команди тощо, а отже, існують різні види управлінської діяльності і певна ієрархія взаємин і підлеглості. [5]

У фізкультурно-спортивних організаціях працюють менеджери різних рівнів і завдання вони вирішують різні. Менеджерів, як правило, прийнято поділяти на три основні рівні (рис. 3.1).

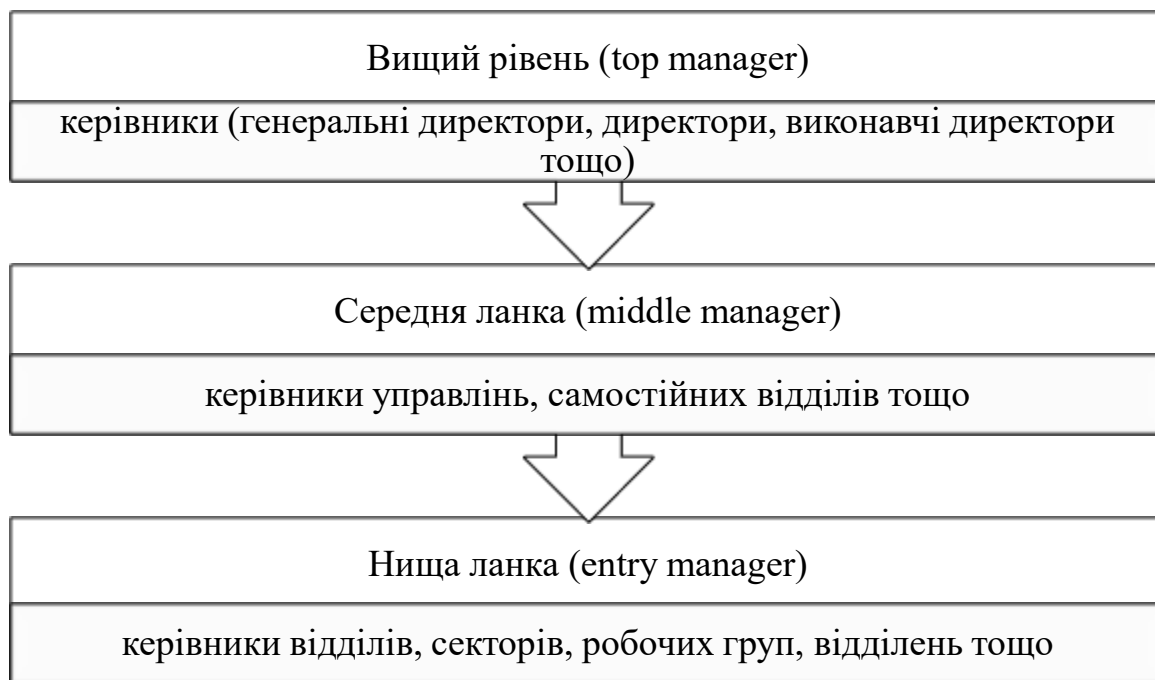


Рис. 3.1. Рівні менеджерів

Спортивні менеджери, будучи суб'єктом управлінської діяльності, виконують в організації багато функцій. Серед них фахівці виділяють ряд ключових. Функція найму та рекрутингу, відповідно до якої менеджер набирає команду професіоналів, вирішує питання тренінгу та розвитку персоналу, здійснює управління конфліктами. Право ухвалення управлінських рішень має нижча ланка (entry manager) керівники відділів, секторів, робочих груп, відділень тощо середня ланка (middle manager) керівники управлінь, самостійних відділів тощо вищий рівень (top manager) керівники (генеральні директори, директори, виконавчі директори тощо) лише менеджер, але він несе і відповідальність за наслідки ухвалених рішень. [10]

Підготовка фахівців з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту в Україні є складним і багатовимірним процесом, що відбувався на основі історичного становлення і розвитку спортивної сфери в країні. Професіоналізація спортивних організацій та підвищення значення фізичної культури стимулювали появу освітніх програм, орієнтованих на підготовку спеціалістів, здатних ефективно управляти спортивними командами, клубами та іншими спортивними організаціями. Вища освіта в цій галузі тривалий час акцентувалася переважно на підготовці тренерів і фахівців з фізичного виховання, однак із зростанням масштабів і вимог спортивної сфери виникла потреба у фахівцях з управління персоналом, здатних забезпечувати кадрове управління, стратегічне планування, мотивацію, лідерство і командну роботу в умовах спортивної діяльності.

Державні стандарти освіти в Україні, що регулюють підготовку спеціалістів з управління персоналом у спортивній сфері, містять ключові вимоги до освітніх програм, які забезпечують відповідність компетенцій майбутніх фахівців потребам сучасного ринку. Ці стандарти включають знання у галузях психології, економіки, управління та основ спортивної діяльності. Важливим є не лише знання базових аспектів управління персоналом, але й врахування психологічних та етичних нюансів, пов'язаних із роботою з тренерами, спортсменами, адміністративним і допоміжним персоналом. На відміну від управління у традиційних бізнес-галузях, управління спортивним персоналом вимагає особливого підходу до мотивації і емоційного супроводу працівників, оскільки спортивна діяльність пов'язана з підвищеними фізичними і психологічними навантаженнями.

Фахівці з управління спортивним персоналом повинні мати розвинені компетенції, що дозволяють ефективно виконувати завдання у сфері спортивного менеджменту. До таких компетенцій належать знання стратегічного управління, комунікації, лідерства, а також спортивної психології та фізіології. Професіонали повинні не тільки вміти працювати з персоналом, але й мати глибокі знання щодо психологічних і фізичних

особливостей спортивної діяльності, вміти ефективно мотивувати та підтримувати співробітників у досягненні високих результатів, запобігаючи емоційному вигоранню та розвиваючи у колективі атмосферу співпраці та підтримки.

Вищі навчальні заклади, зокрема Національний університет фізичного виховання і спорту України, пропонують програми, спрямовані на підготовку спеціалістів з управління спортивним персоналом, що містять як базові курси з менеджменту, економіки та психології, так і спеціалізовані дисципліни, наприклад, спортивна психологія, спортивна медицина та управління спортивними організаціями. Практична підготовка є важливим компонентом цих програм, оскільки стажування у спортивних клубах, дитячо-юнацьких школах та федераціях дає можливість майбутнім фахівцям отримати реальний досвід роботи в умовах спортивної організації. Це дозволяє студентам не лише здобути теоретичні знання, а й набути практичних навичок, зокрема в управлінні персоналом, розробці мотиваційних стратегій, вирішенні конфліктів та організації ефективної роботи колективу.

Особливу увагу у навчанні фахівців з управління персоналом у спорті приділяють методам навчання, що адаптуються до специфіки спортивної сфери. Інтерактивні методи, такі як кейс-стаді, рольові ігри та моделювання управлінських ситуацій, дозволяють студентам не тільки отримати знання, а й відпрацювати практичні навички. Викладачі використовують методи моделювання, аналізу конкретних ситуацій, що максимально наближає студентів до реальних робочих умов. Також активно застосовуються сучасні цифрові технології, що розширюють можливості доступу до новітніх освітніх ресурсів, навчальних платформ і онлайн-курсів, що робить підготовку фахівців інтерактивною, гнучкою та адаптованою до швидко змінюваних вимог ринку праці.

Серед основних проблем, що виникають у підготовці таких фахівців в Україні, можна виокремити недостатнє фінансування, обмежені можливості для стажування, відсутність академічної мобільності, нестачу інноваційних

навчальних матеріалів і методичних посібників. Попри ці виклики, освітні програми постійно оновлюються і вдосконалюються, прагнучи інтегрувати міжнародний досвід, співпрацювати з іноземними навчальними закладами і розширювати можливості для професійного обміну. Роль міжнародних організацій, таких як Міжнародний олімпійський комітет, а також асоціацій менеджерів у спорті є надзвичайно важливою, оскільки вони сприяють підвищенню кваліфікації, надають можливості для професійного обміну і постійного оновлення знань спеціалістів.

Таким чином, підготовка фахівців з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту в Україні є ключовим аспектом розвитку спортивної індустрії. Вона передбачає комплексну підготовку, яка враховує специфічні вимоги спортивної сфери, адаптується до сучасних потреб і впроваджує новітні освітні технології, що забезпечують формування висококваліфікованих спеціалістів для галузі фізичної культури і спорту.

В умовах інтенсивного формування системи фізичного виховання в Україні загострюється проблема забезпечення її кваліфікованими фахівцями. Сьогодні переважну кількість посад управлінців персоналом посідають фахівці з фізичного виховання і спорту, які не мають спеціальної менеджерської підготовки. [4] У такій ситуації загальний рівень управління персоналом в спортивних організаціях не може задовольняти потреб їхнього розвитку відповідно до світових стандартів. Вирішення цієї проблеми вбачається у налагодженні підготовки менеджерів шляхом визначення пріоритетів, на які слід орієнтуватись вищим навчальним закладам, а також керівним органам спортивних організацій.

Підготовка сучасних управлінців персоналом в сфері фізичного виховання має ґрунтуватися на відповідних принципових позиціях. Вони випливають із сучасних стандартів розвитку спорту, а також відображають вимоги до кадрового забезпечення формування та розвитку системи фізичного виховання в Україні.

### **3.2 Підготовка фахівців з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту за кордоном**

Сьогодні власні системи підготовки менеджерів фізичного виховання і спорту функціонують у всіх країнах Європи. Проте провідними в цій сфері визнають Велику Британію, Францію, Швейцарію та Німеччину. Лідером у сфері освіти з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту в Європі традиційно вважається Велика Британія. Вищі навчальні заклади цієї країни здійснюють підготовку менеджерів на двох освітньо-кваліфікаційних рівнях — бакалавр та магістр. [6]

Кожна країна має власний підхід до формування навчальних програм, враховуючи особливості національної спортивної індустрії, доступність ресурсів, державні стандарти освіти та ринкові вимоги. Водночас у багатьох державах існують певні спільні моделі та практики підготовки фахівців, що спрямовані на розвиток універсальних компетенцій управління.

Так, у США освітні програми для майбутніх менеджерів у спорті будуються на базі взаємодії теоретичних та практичних знань, де студенти мають змогу залучитися до різноманітних проектів і стажувань у великих спортивних організаціях. Наприклад, University of Oregon та University of Michigan пропонують комплексні програми з управління спортом, що включають дисципліни з управління персоналом, спортивного права, маркетингу та психології спорту. Значна частина програм зосереджена на розвитку лідерських якостей та навичок командної роботи, що є надзвичайно важливими для роботи в спортивних організаціях.

У Великобританії одним з провідних навчальних закладів, що пропонує програми для підготовки спортивних менеджерів, є Loughborough University, де спортивний менеджмент викладається як наука, що поєднує управління персоналом, психологію спорту та управлінські дисципліни. Програми цього університету широко відомі завдяки інтеграції передових досліджень у навчальний процес та можливості проходити стажування в міжнародних

спортивних організаціях, що дозволяє студентам отримати цінний практичний досвід і створити професійні зв'язки.

Підготовка менеджерів за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» передбачає, наприклад, в Sheffield Hallam University трирічний термін навчання.

Протягом першого року навчання студенти вивчають теорію управління персоналом з урахуванням особливостей її застосування у сфері фізичної культури і спорту. У них формуються уявлення про ринок фізкультурноспортивних послуг та товарів, методи дослідження ринків фізкультурноспортивних послуг та товарів, процес проектування фізкультурноспортивних організацій, обґрунтування та прийняття управлінського рішення. Під час ознайомчої практики студенти отримують практичні навички майбутньої фахової діяльності у фізкультурно-спортивних організаціях різних видів — професійних спортивних клубах, школах, органах місцевої влади, комерційних та громадських спортивних організаціях, оздоровчих закладах. [9]

Другий рік навчання присвячується формуванню практичних навичок аналізу ринку фізкультурно-спортивних послуг. Значну частину навчального часу студенти присвячують проектуванню фізкультурно-спортивних організацій, особливо фінансовому обґрунтуванню проектів. На прикладі модельної організації студенти навчаються планувати свої робочі місця, ухвалювати та аналізувати управлінські рішення. На цьому етапі навчання студентам також надається можливість працювати над реальними проектами розвитку конкретних спортивних організацій. Наприклад, студенти-випускники здійснили аналіз просування на ринку послуг м. Шеффілда по залученню 7—12-річних дітей до занять футболом. Поглиблення знань студентів другого року навчання забезпечується шляхом засвоєння спецкурсів за вибором.

Головним завданням третього року навчання є безпосередня підготовка студентів до виконання фахових обов'язків у вирішенні конкретних

управлінських завдань. [6] Серед типових професійних компетентностей, що набуваються студентами, є такі:

- формування команди професіоналів;
- координація роботи тренерів;
- оцінка ефективності роботи персоналу тощо.

У міжнародній практиці навчальні програми зазвичай включають як базові, так і спеціалізовані курси, що відповідають конкретним потребам галузі. До базових дисциплін зараховуються економіка, основи менеджменту, фінанси, маркетинг, лідерство, а до спеціалізованих – спортивна психологія, спортивний менеджмент, спортивне право, управління конфліктами та інші.

Зокрема, Deakin University в Австралії пропонує програму, що зосереджена на управлінні спортивними організаціями і включає комплексний підхід до навчання студентів. Основна увага приділяється таким аспектам, як розробка стратегічних планів для спортивних організацій, управління персоналом у спорті, аналіз ринків і розробка маркетингових стратегій. У процесі навчання студенти працюють над проектами та вивчають реальні кейси, що готують їх до роботи в реальних умовах.

У міжнародній практиці навчальні програми зазвичай включають як базові, так і спеціалізовані курси, що відповідають конкретним потребам галузі. До базових дисциплін зараховуються економіка, основи менеджменту, фінанси, маркетинг, лідерство, а до спеціалізованих – спортивна психологія, спортивний менеджмент, спортивне право, управління конфліктами та інші.

Зокрема, Deakin University в Австралії пропонує програму, що зосереджена на управлінні спортивними організаціями і включає комплексний підхід до навчання студентів. Основна увага приділяється таким аспектам, як розробка стратегічних планів для спортивних організацій, управління персоналом у спорті, аналіз ринків і розробка маркетингових стратегій. У процесі навчання студенти працюють над проектами та вивчають реальні кейси, що готують їх до роботи в реальних умовах.

Однією з ключових особливостей підготовки фахівців за кордоном є широке використання інтерактивних методів навчання та здобуття практичного досвіду. Викладачі застосовують методи моделювання реальних управлінських ситуацій, організують командні проекти, кейс-стаді та симуляції, що дозволяє студентам набувати практичних навичок. Наприклад, у спортивних програмах США стажування є обов'язковим компонентом освітнього процесу, де студенти мають можливість працювати в професійних спортивних клубах, лігах, а також громадських та державних спортивних організаціях.

Однією з ключових особливостей підготовки фахівців за кордоном є широке використання інтерактивних методів навчання та здобуття практичного досвіду. Викладачі застосовують методи моделювання реальних управлінських ситуацій, організують командні проекти, кейс-стаді та симуляції, що дозволяє студентам набувати практичних навичок. Наприклад, у спортивних програмах США стажування є обов'язковим компонентом освітнього процесу, де студенти мають можливість працювати в професійних спортивних клубах, лігах, а також громадських та державних спортивних організаціях.

Однією з ключових особливостей підготовки фахівців за кордоном є широке використання інтерактивних методів навчання та здобуття практичного досвіду. Викладачі застосовують методи моделювання реальних управлінських ситуацій, організують командні проекти, кейс-стаді та симуляції, що дозволяє студентам набувати практичних навичок. Наприклад, у спортивних програмах США стажування є обов'язковим компонентом освітнього процесу, де студенти мають можливість працювати в професійних спортивних клубах, лігах, а також громадських та державних спортивних організаціях.

Міжнародні організації, такі як МОК, FIFA, IAAF, відіграють важливу роль у формуванні стандартів та розвитку компетенцій фахівців у галузі спортивного менеджменту. Вони регулярно проводять семінари, тренінги,

конференції, що надають доступ до передових знань і практик. Це сприяє підтримці високого рівня професійної підготовки та розвитку навичок, необхідних для роботи в спортивній індустрії на міжнародному рівні.

Таким чином, підготовка фахівців з управління персоналом у сфері фізичного виховання і спорту за кордоном є комплексним процесом, що включає як універсальні управлінські дисципліни, так і специфічні знання, орієнтовані на спортивну галузь. Інтеграція теоретичних знань з практичним досвідом, впровадження інноваційних методів навчання, можливості стажування та участь у міжнародних програмах сприяють формуванню висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати у швидко змінюваних умовах спортивного бізнесу. На зазначеному освітньо-кваліфікаційному рівні закладається підґрунтя для подальшої конкретизації знань та навичок діяльності у конкретних сферах менеджменту.

### **3.3 Співпраця спортивних організацій з навчальними закладами в процесі підготовки кадрів для сфери фізичного виховання і спорту**

Сфера фізичного виховання і спорту є однією з найбільш динамічних і важливих для здоров'я та розвитку суспільства. Підготовка висококваліфікованих фахівців, таких як тренери, спортивні психологи, медики, менеджери та інші, є ключовим фактором для досягнення успіху спортивних організацій. Враховуючи це, співпраця між спортивними організаціями та навчальними закладами відіграє важливу роль у формуванні ефективної кадрової бази для цієї галузі.

Існують різні форми співпраці між спортивними організаціями та навчальними закладами, що дозволяють створити ефективні умови для підготовки фахівців. Одним із найбільш результативних підходів є система дуальної освіти, яка передбачає поєднання теоретичних знань, здобутих у навчальному закладі, з практичним досвідом, наданим спортивною організацією.

Наприклад, студентам спортивних вишів надається можливість проходити стажування в спортивних клубах і організаціях, де вони можуть застосовувати отримані знання в реальних умовах. Це дозволяє не лише підвищити рівень навчання, а й сприяє формуванню тісних зв'язків між освітою та професійною діяльністю. Крім того, подібна співпраця дозволяє клубам знаходити молоді таланти, які можуть стати їх частиною в майбутньому.

Дуальна освіта в сфері фізичного виховання і спорту – це концепція, що передбачає інтеграцію теоретичних знань з практичною діяльністю. Важливість цього підходу полягає в тому, що студенти можуть одночасно отримувати академічні знання та здобувати практичні навички безпосередньо на робочому місці. В рамках дуальної освіти передбачено, що студенти будуть працювати під керівництвом досвідчених тренерів, психологів та інших фахівців, застосовуючи отримані знання до реальних ситуацій.

Наприклад, у спортивних клубах може бути організовано спеціальне наставництво, коли молодші фахівці працюють під наглядом більш досвідчених колег. Це дозволяє створити середовище, де студенти можуть набути необхідних навичок безпосередньо в умовах спортивного клубу, що дає їм перевагу при працевлаштуванні після закінчення навчання.

Важливим аспектом підготовки кадрів для спортивної галузі є співпраця з професійними асоціаціями та сертифікаційними органами. Це дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації фахівців і відповідність їхнім знанням та навичкам сучасним вимогам. Багато спортивних організацій активно співпрацюють з міжнародними та національними федераціями, що дозволяє тренерам та іншим фахівцям отримувати сертифікати, які підтверджують їхню кваліфікацію на міжнародному рівні.

Завдяки цьому спортсмени та тренери, які працюють у спортивних клубах, можуть бути впевненими в тому, що їхні знання та кваліфікація

відповідають найвищим стандартам. Такі сертифікати можуть також стати важливим фактором при підборі персоналу, адже спортивні організації можуть забезпечити високий рівень якості послуг, що надаються.

Співпраця між спортивними організаціями та навчальними закладами також може проявлятися у вигляді організації науково-практичних конференцій, семінарів та тренінгів для студентів і фахівців. Такі заходи дають можливість не лише обмінятися досвідом, а й представити новітні методики, тренди і технології в сфері фізичного виховання і спорту.

Спортивні організації можуть ініціювати або підтримувати проведення таких заходів, що допоможе забезпечити постійний розвиток кадрів. Крім того, на конференціях обговорюються актуальні питання, такі як новітні тренди в спортивній медицині, психології, тренерській діяльності, що дозволяє фахівцям бути в курсі останніх змін у галузі.

Одним із важливих напрямків співпраці є інтеграція новітніх технологій в навчальний процес. Сучасні технології, зокрема онлайн-курси, платформи для дистанційного навчання, вебінари та інші інструменти, можуть значно покращити доступність та ефективність освітнього процесу для майбутніх фахівців. Завдяки таким технологіям студенти можуть отримувати знання та навички без прив'язки до географічного місцезнаходження та часу.

Наприклад, спортивні організації можуть створювати власні онлайн-курси для підвищення кваліфікації тренерів, які будуть доступні в будь-який час. Це дозволить персоналу не лише розширювати свої знання, але й освоювати нові методики тренувань, адаптовані до сучасних вимог.

Порівняння аспектів співпраці та приклади реалізації наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні напрямки співпраці між спортивними організаціями та навчальними закладами**

Аспект співпраці	Опис та переваги	Приклад реалізації
1	2	3
<b>Моделі співпраці між спортивними клубами та навчальними закладами</b>	Включають стажування, дуальну освіту, практичні програми. Це дозволяє студентам отримувати не лише теоретичні знання, а й практичний досвід роботи в спортивному середовищі.	Спільні програми практики між університетами фізкультури та спортивними клубами, де студенти проходять стажування в реальних умовах.
<b>Дуальна освіта</b>	Поєднує навчання в класі з роботою у спортивних організаціях. Студенти можуть застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності під час стажування.	Студенти тренерських факультетів проводять практичні заняття в спортивних клубах, працюючи з тренерами та учнями.
<b>Співпраця з професійними асоціаціями та сертифікаційними органами</b>	Спільна робота з професійними асоціаціями та сертифікаційними органами забезпечує відповідність освітніх програм вимогам галузі. Це дає фахівцям міжнародно визнані сертифікати.	Спортивні клуби та університети укладають угоди про сертифікацію тренерів через національні або міжнародні організації, такі як Федерація карате.

1	2	3
<b>Науково-практичні конференції та семінари</b>	Ці заходи сприяють обміну досвідом між академічними установами, спортивними клубами та фахівцями, що дозволяє підвищити рівень освіти та практики.	Організація щорічних конференцій на тему "Інновації у спортивному тренуванні", участь у яких беруть тренери, студенти та експерти зі спортивної галузі.
<b>Інтеграція новітніх технологій у навчальний процес</b>	Використання онлайн-курсів, вебінарів та дистанційних платформ дозволяє навчатися за межами класичних освітніх програм і розширює доступність освіти.	Онлайн-курси для тренерів на базі університетів фізкультури, що включають новітні методи тренування, психологічної підтримки та менеджменту в спорті.
<b>Менторські програми та наставництво</b>	Підтримка студентів з боку досвідчених тренерів і фахівців допомагає здобувати реальний досвід і практичні навички в спортивних організаціях.	Програми наставництва, де молоді тренери працюють під керівництвом досвідчених колег, отримуючи необхідну підтримку і вчать на практиці.

Таким чином, співпраця спортивних організацій з навчальними закладами є важливою складовою ефективного кадрового забезпечення сфери фізичного виховання і спорту. Дуальна освіта, сертифікація, організація науково-практичних заходів та інтеграція новітніх технологій у навчальний процес сприяють підвищенню рівня підготовки фахівців, що в свою чергу позитивно впливає на якість роботи спортивних організацій. Спільні зусилля навчальних закладів і спортивних клубів допоможуть створити потужну кадрову базу, здатну впоратися з викликами, які постають перед спортивною галуззю.

## ВИСНОВКИ

Управління персоналом є управління людиною в організації, спрямоване на забезпечення умов для ефективного і якнайповнішого використання його інтелектуальних і фізичних можливостей, підвищення якості життя, зміцнення трудових стосунків, зміну мотивації і отримання від працівників максимальної віддачі.

В науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів управління персоналом. Проте на практиці не можна обмежуватись лише одним із них. Система управління буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

Різнманітність організаційних форм надання спортивних послуг в Україні відіграє важливу роль у формуванні активного способу життя, розвитку спортивних талантів та підтримці спортивної культури в цілому.

У другому розділі було досліджено систему управління персоналом у ГО СК «Чемпіон» та виявлено, що комплексний підхід до управління персоналом у спортивній організації спрямований на створення сприятливих умов для розвитку як спортивних досягнень, так і особистісного зростання всіх учасників клубу.

Також в процесі аналізу та вдосконалення системи управління персоналом було виявлено як сильні, так і слабкі сторони організації, а також знайдено різноманітні можливості для подальшого розвитку. Напрямки вдосконалення системи управління персоналом включають аналіз та оновлення процесів, розвиток лідерських якостей у керівного складу, створення системи мотивації та преміювання.

Отже, систему управління персоналом організації у сфері фізичного виховання і спорту було детально розглянуто і вивчено.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. Т. Ціпов'яз, в. В. Бондаренко. Організація і управління фізичною культурою і спортом навчальний посібник. URL: <https://pu.org.ua/%d0%9e%d1%80%d0%b3%d0%b0%d0%bd%d1%96%d0%b7%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f%20%d1%96%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d1%84%d1%96%d0%b7%d0%b8%d1%87%d0%bd%d0%be%d1%8e%20%d0%ba%d1%83%d0%bb%d1%8c%d1%82%d1%83%d1%80%d0%be%d1%8e%20%d1%96%20%d1%81%d0%bf%d0%be%d1%80%d1%82%d0%be%d0%bc.pdf>
2. Агапова І. П. Інноваційні методи управління у спортивних організаціях. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2021. № 10. С. 34–40.
3. Андрєєва В. І. Менеджмент у спортивних організаціях: теорія і практика. Київ: Видавництво «Літера», 2020.
4. Андрієнко С. І. Організація та управління спортивними клубами в умовах сучасного ринку. Київ: Вид-во «КНТ», 2021.
5. Антонова О. С. Система управління персоналом у спортивних організаціях. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2022. № 14. С. 50–55.
6. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ: Вид-во «КНТ», 2020.
7. Бабак Т. В. Сучасні тренди в управлінні персоналом у сфері фізичної культури. Вісник науки та освіти. 2022. № 6. С. 50–57.
8. Бабенко Л. М. Технології управління кар'єрою в спортивних організаціях. Вісник спортивної науки. 2021. № 7. С. 40–45.
9. Багрій А. М. Теорія управління персоналом у спортивних організаціях. Львів: «Світ», 2021.

10. Бербенець о. В., сичова м. О., таран о. О. Управління персоналом. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2022. № 18. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.18.62>.
11. Білецька І. Системи мотивації персоналу в галузі фізичної культури та спорту. *Журнал управління підприємствами*. 2020. № 3. С. 40–45.
12. Білик І. В. Підготовка фахівців у сфері спортивного менеджменту за міжнародними стандартами. *Науковий вісник Національного університету фізичного виховання і спорту України*. 2021. № 34.
13. Білик І. В. Розвиток управлінських компетенцій у сфері фізичної культури і спорту. *Науковий вісник Національного університету фізичного виховання і спорту України*. 2021. № 33.
14. Білокінь Н. С. Формування команд у спортивних організаціях. *Спортивне управління і менеджмент*. 2020. № 4. С. 12–19.
15. Бойко В. М. Управління ефективністю діяльності в спортивних організаціях. Харків: ХНУ, 2020.
16. Бойко С. М. Сучасні технології навчання та розвитку персоналу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 65–69.
17. Бреус с. В., кириленко і. В. Управління персоналом підприємства : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10841>.
18. Буздарев М. О. Психологія управління персоналом у сфері фізичної культури. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2021. № 43. С. 33–37.
19. Винничук о., добровольський в. Педагогічна технологія формування культури професійного спілкування фахівців у сфері фізичної культури. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 11(17). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-11\(17\)-571-583](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-11(17)-571-583).

20. Волкова І. П. Мотивація персоналу в організаціях спортивного спрямування. Харків: ХДПУ, 2020.
21. Гончарова М. М. Мотивація персоналу у спортивних організаціях. Науковий вісник Черкаського університету. 2021. № 45. С. 24–29.
22. Грибан г.п. особливості вивчення здобувачами другого (магістерського) рівня навчальної дисципліни «управління у сфері фізичної культури і спорту». Фізичне виховання і спорт у закладах вищої освіти: проблеми та перспективи: зб. Наук. 2022. С. 16–24.
23. Громадська О. В. Інноваційні підходи до підготовки менеджерів у сфері фізичної культури за кордоном. Фізична культура, спорт та здоров'я нації. 2022. № 13. URL: <https://doi.org/10.32626/2522-5087/2022-13-09>.
24. Громова О. І. Стратегії управління персоналом у сфері спортивного менеджменту. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2020. № 5. С. 32–39.
25. Довгань О. О. Особливості формування кадрового потенціалу у спортивних організаціях України. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2020. № 41.
26. Довгань О. О. Порівняння освітніх моделей підготовки спортивних менеджерів у США та Європі. Економіка та суспільство. 2023. № 57.
27. Догадіна В. Ю. Складові управління персоналом у сфері освітніх послуг. Бізнес інформ. 2018. № 5. С. 453–458.
28. Дубровіна М. В., Беляков Є. В. HR-менеджмент: Практика управління персоналом у сучасних організаціях. Львів: Світ, 2018.
29. Дудченко Л. В. Основи менеджменту в сфері фізичної культури і спорту. Київ: Академія управління, 2019.

30. Дудченко Л. О. Моделі управління персоналом в спортивних організаціях. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2021. № 12. С. 24–31.
31. Дяків о. П., островерхов в. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : тнеу, 2018. 288 с.
32. Єрмакова О. М. Стратегії розвитку персоналу у спортивних установах. Київ: Спортивне видавництво, 2021.
33. Жукова Т. І. Технології управління командою у сфері фізичної культури. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2022. № 13. С. 22–28.
34. Завадський Й. С., Гірняк Л. М. Інноваційні методи навчання персоналу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2020. № 26. С. 80–85. Колесник О. Г., Марчук І. М. Використання гейміфікації у навчанні персоналу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 33. С. 45–52.
35. Задорожна О. В. Моделювання управлінських процесів у спортивних організаціях. Київ: Спорт, 2020.
36. Іванченко Т. В. Професійна підготовка управлінців у галузі спорту: методологічний аспект. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2023. №7.
37. Іванченко Т. В. Розвиток лідерських навичок у майбутніх спортивних менеджерів у міжнародних навчальних програмах. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2022. № 8.
38. Ігнатенко В. О. Управління розвитком спортивних установ в умовах цифровізації. Київ: Спортивне видавництво, 2022.
39. Калініченко Л. В. Стратегії підвищення кваліфікації працівників у спортивних організаціях. Спортивна наука. 2022. № 5. С. 40–46.
40. Качурова М. І. Управління персоналом на підприємствах спортивного напрямку. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020.

41. Коваленко М. М. Проблеми та перспективи підготовки фахівців з управління спортивним персоналом в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-09>.
42. Коваленко М. М. Програми обміну для студентів спортивних спеціальностей: досвід Європейського Союзу. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2023. № 42.
43. Корж Н. В. Сучасні підходи до підготовки та розвитку персоналу у великих компаніях. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2021. № 47. С. 34–39.
44. Кравченко І. М. Підготовка спортивних менеджерів: основні напрямки та методи. Наукові праці. 2021. № 9. С. 25–30.
45. Кулішова О. П. Спортивне право і управління у сфері фізичної культури. Київ: Юрінком, 2022.
46. Кучеренко Ю. М. Особливості мотивації персоналу в спортивних клубах. Спортивний менеджмент. 2020. № 8. С. 12–16.
47. Лавріненко В. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в спортивних організаціях. Вісник університету фізичної культури та спорту. 2021. № 3. С. 12–16.
48. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>
49. Літвінова І. В. Роль управління персоналом у спортивних організаціях. Спортивна культура і право. 2022. № 6. С. 30–35.
50. Лозінська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу в спортивних клубах. Спортивна наука і практика. 2021. № 11. С. 25–30.
51. Ляховська М. В. Соціальні аспекти управління персоналом у спортивній індустрії. Київ: Спортивна освіта, 2021.

52. Макарова О. М. Психологічні аспекти управління персоналом у спортивних організаціях. Київ: «Психологія», 2021.
53. Макарова Т. А. Управлінські інновації в спортивних організаціях. Харків: ХДУ, 2022.
54. Мартинюк Н. О. Управління стресами і конфліктами в спортивних організаціях. Лондон: Наукове видавництво, 2022.
55. Мельник Т. І. Проблеми та перспективи управління кадровими ресурсами в сфері спорту. Спортивне управління і маркетинг. 2022. № 11. С. 10–18.
56. Мельник Т. О. Теорія і практика управління спортивними клубами. Київ: Вид-во «Техніка», 2022.
57. Микитенко Л. В. Розвиток управлінських компетенцій в сфері фізичної культури. Наукові праці. 2023. № 7. С. 56–63.
58. Миколаєнко О. В. Керування командою в спортивних організаціях. Київ: Спорт, 2021.
59. Науменко І. В. Стратегічне управління персоналом в спортивних організаціях. Київ: Алатон, 2021.
60. Новікова В. В. Розвиток кадрового потенціалу в сфері спорту. Київ: Університет фізкультури, 2022.
61. Олійник Т. В. Міжнародні стандарти спортивного менеджменту: аспекти управління. Київ: Видавництво Олімпійської літератури, 2021.
62. Ольшанська В. І. Використання інформаційних технологій в управлінні спортивними організаціями. Лондон: Спортивне видавництво, 2020.
63. Орлова І. В. Система управління ефективністю персоналу у спортивних організаціях. Лондон: Спортивне видання, 2020.
64. Особливості і перспективи розвитку системи управління сферою фізичної культури і спорту. Url:

<http://sportbuk.com/2011/03/18/osoblyvosti-i-perspektyvy-rozvytku-systemy-upravlinnya-sferoyu-fizychnoji-kultury-i-sportu/>

65. Пастушенко С. О. Технології управління в сфері спортивної індустрії. Київ: Спортивне видавництво, 2021.
66. Петренко С. П. Тренди управління персоналом у спортивних установах. Вісник науки та освіти. 2021. № 3. С. 16–22.
67. Петренко Ю. В., Лозова І. В. Інноваційні підходи до професійної підготовки фахівців у сфері фізичної культури. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. 2022. № 42.
68. Петрова О. О. Психологія управління персоналом у спортивних організаціях. Київ: Педагогіка, 2022.
69. Примак О. М. Основи управління спортивними закладами. Житомир: ЖДУ, 2021.
70. Ромашенко В. А. Економіка та організація спортивного бізнесу. Харків: Факт, 2021.
71. Савчук І. П. Інноваційні моделі управління в спортивних організаціях. Київ: Спортивна культура, 2022.
72. Селезньова В. О. Стратегічне управління у спортивних клубах. Київ: Спортивна освіта, 2022.
73. Сергєєва О. Ю. Розвиток менеджменту у сфері фізичної культури та спорту. Київ: Науковий світ, 2021.
74. Сидоренко А. В. Менеджмент спортивних організацій в умовах ринку. Харків: ХНУ, 2021.
75. Скотт С., Бейлі Д. Інновації в управлінні персоналом: новітні методи розвитку працівників. Журнал управління персоналом. 2019. № 3. С. 27–31.
76. Сторей Д. HRM у XXI столітті: критичний огляд. Київ: Центр навчальної літератури, 2018.

77. Тарасенко І. В. Технології управління спортивними закладами. Львів: Видавництво ЛНУ, 2022.
78. Тетюшкін О. В. Інновації в системах підготовки кадрів у сфері фізичної культури. Спортивне право і менеджмент. 2023. № 9. С. 15–20.
79. Тищенко В. Л. Використання сучасних технологій у підготовці менеджерів спортивної сфери. Теорія та практика управління фізичною культурою і спортом. 2021. № 8
80. Усенко В. М. Роль управлінських рішень у розвитку спортивних організацій. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2020. № 3. С. 15–21.
81. Черномаз О. В. Вплив культурних аспектів на управління персоналом у спортивній індустрії. Спортивний менеджмент. 2022. № 9. С. 34–39.
82. Шевченко А. В. Кадрове управління в спортивних клубах. Київ: Спортивна література, 2022.
83. Шевченко О. В. Роль міжнародних організацій у професійному розвитку спортивних менеджерів. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2023. №9.
84. Шевченко О. В. Роль професійних асоціацій у підвищенні кваліфікації фахівців у сфері спорту. Спортивний менеджмент і маркетинг. 2022. №6.
85. Якерсон О. О. Адміністративне управління у сфері фізичної культури і спорту: master's thesis. 2018.