МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ

КАФЕДРА ТЕХНОЛОГІЙ ОЗДОРОВЛЕННЯ ТА ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Основи управління персоналом у фізкультурних організаціях України

Здобувача вищої освіти другого магістерського рівня,
ФКМ – 24-2 групи,
Спеціальність 017 «Фізична культура і спорт»
Освітня програма «Фізична культура і спорт» _____ Сосновський Дмитро Дмитрович

Науковий керівник _____ **Орлов О. І. к. п. н., доцент**

Керівник освітньої програми _____ **Головащенко Р. В. к. н. з фізичного виховання і спорту, доцент**

Допущено до захисту за рішенням кафедри технологій оздоровлення та фізкультурно-спортивної реабілітації. Протокол від «27» 01 2026 № 10

Завідуючий кафедри _____ Лаврентьєв О. М., **к. н. з фізичного виховання і спорту, доцент**

Ірпінь 2026

Реєстрація №_____ _____ _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки 10.02.26 10.02.26 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата)
(підпис)

Результат захисту _____ 10.02.26 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Грабан Б. П.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ Бєлоненко Р. В.
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І. М. Меликівський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І. В. Когут
(підпис) (ініціали, прізвище)

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст кваліфікаційної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30			
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10			
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
4. Рецензент	від 0 до 5			
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50			
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
I.Доповідь	від 0 до 10			
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100			

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ

Оцінка за 100 - бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
				Г.П. Гребенюк Р.В. Головацька І.Й. Малиновський І.В. Кануп Ф.М. Федура

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Затверджую

Завідувач кафедри технологій оздоровлення та фізкультурно-спортивної реабілітації

_____ О. М. Лаврентьєв

«__12__»____12____2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Сосновський Дмитро Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **"Основи управління персоналом у фізкультурних організаціях України"**

Затверджена наказом ректора від «__12__» ____12____2024 № 1867

1. **Строк здачі закінченої роботи** 20.01.2026 року
2. **Цільова установка**

Метою цього дослідження буде створення ефективної системи управління персоналом, яка забезпечить злагоджене функціонування фізкультурних організацій навіть у складних умовах.

Об'єктом дослідження буде процес управління персоналом у фізкультурних організаціях, а предметом — методи, підходи та технології, які використовуються для оптимізації роботи таких установ.

3. Вихідні дані до роботи

Орлов О. І., Сосновський Д.Д. Вплив поведінки батьків на психічний розвиток дітей у тренувальному та змагальному періоді,командний вид спорту футбол.Міжнародна студентська наукова конференція «Наука сьогодення:від досліджень до стратегічних рішень»[Електронне видання]: збірник матеріалів (м.Кривий Ріг, 1 листопада 2024 р.) Ірпінь: Державний податковий університет

4. Перелік графічного матеріалу : робота містить 8 таблиць та 2 рисунки

Зміст

ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ 11
1.1. Теоретичні основи управління персоналом у фізкультурних організаціях..11
1.2. Особливості діяльності фізкультурних організацій в Україні.....16
1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту.....21
1.4. Аналіз сучасних тенденцій у сфері управління персоналом у фізкультурних організаціях..... 26
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....33
2.1 Вибір методів дослідження.....33
2.2 Характеристика вибіркової сукупності.....33
2.3 Організація та етапи проведення дослідження.....39
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.....42
3.1 Аналіз стану управління персоналом у фізкультурних організаціях України 42
3.2 Визначення проблемних аспектів у системі управління персоналом.....45
3.3 Порівняння впровадження сучасних методів управління з існуючими практиками..... 50
3.4 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських підходів у фізкультурних організаціях..... 54
ВИСНОВКИ..... 58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....61

ВСТУП

Сучасна сфера фізичної культури і спорту в Україні постала перед складними викликами, які впливають не лише на якість організації тренувального процесу, але й на ефективність управління людськими ресурсами. У час війни потреба в ефективних управлінських рішеннях у фізкультурних організаціях набуває особливої актуальності, адже стабільне функціонування таких установ залежить від злагодженості роботи персоналу, адаптації до нових умов і впровадження сучасних підходів до управління.

Теоретичний аналіз спирається на сучасні концепції менеджменту, публічного управління, педагогіки та соціальних наук, які розкривають закономірності управління персоналом у сфері фізичної культури та спорту. Вихідні положення сформовано на основі праць Андріяша В. І., Ємельянова В. М., Євтушенка О. М. [1], де обґрунтовано адміністративні механізми управління, а також досліджень Ареф'євої О. В., Васюткіної Н. В. [2], у яких простежено еволюцію корпоративного управління. Ці підходи логічно доповнюються роботами Гірняка П. П. [11] та Ладонько Л. С. [26], що систематизують базові управлінські функції й принципи, релевантні для спортивних організацій.

Подальший розвиток теоретичної рамки здійснено через аналіз спеціалізованих досліджень у галузі фізичної культури і спорту. Концептуальні засади управління спортивними установами розкрито у працях Бондаренка В. В., Ціпов'яза А. Т. [7], Криштановича С. [23], Тягура Р. С. [37; 38; 39], які акцентують увагу на організаційних моделях і ролі керівника. Актуальні трансформації сфери в умовах війни та повоєнного відновлення висвітлено у дослідженнях Беленюка Ж. В. [5; 6], Карпюка О. В. [20], Приходька В. В. та ін.

[35], що дозволяє розглядати управління персоналом як інструмент стабілізації та розвитку.

Методологічну основу становить системний і міждисциплінарний підхід, представлений у роботах Важинського С. Е., Щербака Т. І. [9], Мокіна Б. І., Мокіна О. Б. [32], Creswell J. W., Creswell J. D. [52], Neuman W. L. [54], які забезпечують узгодження теоретичного аналізу з емпіричними процедурами. Питання кадрового забезпечення та управління людськими ресурсами деталізовано у працях Гавриша О. А., Довганя Л. Є., Сімченка Н. О. [10], Шубального О. М. та ін. [42], Rao P. S. [56], що формує основу для оцінки ефективності персоналу в спортивних організаціях.

Завершальним елементом теоретичної бази виступають дослідження з управління спортом і спортивного менеджменту Hums M. A., MacLean J. C. [53], Andrew D. P. S., Pedersen P. M., McEvoy C. D. [46], Bondar A. S., Petrenko I. V., Tomenko O. A. [50], які інтегрують управлінські, організаційні та політичні аспекти функціонування галузі. Узагальнення цих підходів створює цілісну теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу та інтерпретації результатів емпіричного дослідження управління персоналом у сфері фізичної культури та спорту.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами та темами

Зв’язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами та темами простежується через її відповідність науково-дослідній діяльності кафедри технологій оздоровлення та фізкультурно-спортивної реабілітації Університету державної податкової служби України. Дослідження виконано в межах ініціативної наукової теми кафедри «СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ», що передбачає аналіз управлінських, організаційних і кадрових аспектів функціонування фізкультурно-спортивної сфери в умовах суспільних трансформацій. Обраний напрям роботи узгоджується з пріоритетами галузевих наукових планів,

орієнтованих на підвищення ефективності управління персоналом, модернізацію управлінських підходів та адаптацію фізкультурних організацій до сучасних викликів, зокрема воєнного та післявоєнного періодів.

Метою цього дослідження буде створення ефективної системи управління персоналом, яка забезпечить злагоджене функціонування фізкультурних організацій навіть у складних умовах. Основна увага зосереджуватиметься на аналізі сучасних підходів до управління персоналом, їх адаптації до потреб українських фізкультурних організацій та розробці практичних рекомендацій для їх впровадження.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання:**

1. Вивчити сучасні теоретичні підходи до управління персоналом у фізкультурних організаціях.
2. Дослідити особливості функціонування фізкультурних установ в Україні.
3. Проаналізувати стан управління персоналом.
4. Розробити рекомендації для вдосконалення управлінської діяльності у фізкультурних організаціях України.

Об’єктом дослідження буде процес управління персоналом у фізкультурних організаціях, а **предметом** — методи, підходи та технології, які використовуються для оптимізації роботи таких установ.

У процесі роботи використовувались **методи** аналізу літературних джерел, опитування працівників фізкультурних організацій, порівняння існуючих управлінських практик та спостереження за їхнім впровадженням.

Науково-практична значущість дослідження полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені у роботу фізкультурних організацій, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом. Одержані результати матимуть потенціал для використання у навчальних

програмах підготовки фахівців із фізичної культури та спорту, а також у практичній діяльності спортивних установ.

Результати дослідження апробовані на студентських наукових конференціях, включені до публікацій у фахових виданнях і представлені на семінарах, організованих на базі фізкультурних організацій.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Теоретичні основи управління персоналом у фізкультурних організаціях

Ринкові трансформації економіки зумовили зростання ролі менеджменту, особливо управління персоналом, у забезпеченні ефективності організацій сфери фізичної культури і спорту. В сучасних умовах управління персоналом розглядається як одна з найважливіших підсистем менеджменту, здатна багаторазово підвищити результативність діяльності. Ігнорування проблем роботи з кадрами давно визнано неприпустимим; навпаки, належна кадрова політика сьогодні визначається як критичний чинник успіху закладу [42]. Це підтверджується історичним досвідом: ще понад 200 років тому було сформульовано парадигму, за якою процвітання чи занепад організації та держави залежать передусім від якості управління нею [11]. У високорозвинених країнах саме завдяки кращій організації та управлінню вдалося досягти економічного піднесення [4]. Отже, менеджмент персоналу поступово еволюціонував у самостійну науково-практичну сферу, що синтезує економічні та соціально-психологічні підходи.

Менеджмент як поняття має англо-американське походження і первісно означав уміння керувати (буквально – *to manage*, від лат. *manus* – рука) [14]. У науковій літературі менеджмент розглядається і як процес, і як система управлінських дій, спрямованих на досягнення цілей організації через раціональне використання ресурсів. При цьому домінуючу роль відіграють людські ресурси – працівники, які безпосередньо реалізують завдання організації. Знання та компетентність персоналу є ключовим капіталом сучасної організації, тому ефективне управління людьми стає базисним елементом її успіху [25]. *Варто підкреслити*, що термін “управління персоналом” застосовується у доволі широкому значенні: від суто економіко-статистичного трактування до філософсько-психологічного осмислення

проблем взаємодії людей у трудових колективах [15]. Таким чином, у межах однієї концепції поєднуються технократичний підхід (кадри як ресурс виробництва) та гуманістичний підхід (персонал як носій знань, мотивації, творчого потенціалу).

Теоретичні засади управління персоналом ґрунтуються на загальних принципах менеджменту, адаптованих до особливостей трудових відносин. До базових принципів належать: науковість і системність (комплексне врахування економічних, соціальних, психологічних факторів), цілеспрямованість (підпорядкування роботи з кадрами стратегічним цілям організації), мотивація і залучення (стимулювання високої продуктивності праці, формування залученості співробітників) тощо [7]. Згідно з сучасними концепціями, персонал розглядається не просто як виконавець завдань, а як партнер у досягненні місії організації. Такий підхід відображений у теорії стратегічного управління персоналом, що набула розвитку в останні десятиліття. Літературні джерела фіксують появу перших праць зі стратегічного HR-менеджменту лише наприкінці XX століття, зокрема досліджень Т. Базарова, В. Герчікової, А. Кібанова, В. Маслова та ін. Сьогодні стратегічні аспекти розробляють багато вітчизняних і зарубіжних науковців (С. Бєляєва, Л. Гордієнко, Ю. Комар та ін.), що свідчить про актуальність тематики. Скажімо, увага приділяється узгодженню кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку фізкультурної організації, формуванню кадрового потенціалу на перспективу, плануванню наступництва тощо. Класичні теорії мотивації (зокрема *X* та *Y* Д. МакГрегора) й лідерства наразі переосмислюються в контексті спортивних організацій, де важливо поєднати жорстку дисципліну зі збереженням ініціативності й креативності персоналу. Таким чином, теоретична база управління персоналом постійно розширюється, інтегруючи міждисциплінарні знання.

Основні функції управління персоналом у фізкультурних організаціях в цілому відповідають загальноприйнятим у менеджменті, проте мають свою специфіку. До таких функцій відносять планування потреб у кадрах, добір і відбір працівників, навчання і розвиток персоналу, мотивування, оцінювання

ефективності та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [46]. Особливості спортивної сфери вносять корективи у реалізацію цих функцій. Наприклад, при плануванні кадрів необхідно враховувати циклічність тренувального процесу і змагального сезону, що впливає на графіки роботи тренерів та інструкторів. Добір персоналу у спорті нерідко орієнтований не лише на формальні кваліфікації, а й на спортивний досвід, авторитет у середовищі (як-от залучення видатних спортсменів до тренерської чи адміністративної роботи). Навчання і підвищення кваліфікації працівників фізкультурних організацій здійснюється через тренінги, семінари, тренерські курси, часто за участю міжнародних фахівців, оскільки галузь стрімко впроваджує новітні методики і технології. Оцінювання персоналу тут може враховувати специфічні показники – наприклад, спортивні результати вихованців тренера, рівень залученості населення до занять спортом для інструктора-методиста тощо. В цілому, як зазначають дослідники, система управління людськими ресурсами у сфері фізичної культури потребує адаптивності та гнучкості, щоби ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища [39].

Для узагальнення теоретичних підходів до управління кадрами доцільно навести систематизацію ключових напрямів роботи з персоналом у фізкультурно-спортивних установах (табл. 1.1). Ці напрями відображають повний життєвий цикл співробітника в організації – від моменту планування потреби в новому фахівцеві до припинення трудових відносин. Незважаючи на універсальний характер більшості функцій, важливо враховувати, що в спортивній галузі працівники (особливо тренери, інструктори, спортсмени-лідери команд) є носіями унікальних компетентностей, а результати їх праці часто важко піддаються формалізованому вимірюванню. Це підвищує роль нематеріальної мотивації, командної культури та лідерства, про що зазначається у сучасних джерелах [18].

Таблиця 1.1

*Основні функції та завдання управління перс*оналом у фізкультурно-спортивній організації

№	Функція управління персоналом	Зміст і специфіка у сфері фізичної культури та спорту	Індикатори / KPI та правові опори
1	**Планування персоналу**	Прогноз потреби у тренерах, інструкторах, суддях, адміністраторах з урахуванням календаря змагань і спортивних циклів. Формування штатного розпису відповідно до нормативів і розвитку секцій.	Укомплектованість штатів (%), навантаження тренера (спортсменів/ставку), покриття секцій (%). Норма: Постанова КМУ № 512 від 19.05.2023.
2	**Добір та відбір**	Конкурсний відбір кадрів, оцінювання спортивного досвіду, атестація тренерів. Відбір з урахуванням кваліфікаційних вимог і досягнень вихованців.	Частка кандидатів, що пройшли відбір (%), середній бал компетентності. Норма: Наказ ММС № 4755 від 10.08.2023.
3	**Навчання і розвиток (CPD)**	Системне підвищення кваліфікації через семінари, стажування, наставництво. Використання педагогічних, психологічних, ІТ-методик.	Годин CPD / рік, частка сертифікованих тренерів (%), частота оновлення категорій. Норма: Наказ ММС № 45 (ред. 2023, 2025).
4	**Мотивація та стимулювання**	Матеріальні премії, доплати, система нематеріальних стимулів: визнання, нагороди, кар'єрне зростання. Залучення персоналу до управлінських рішень.	Плинність кадрів (%/рік), індекс задоволеності, частка персоналу з ІПР (%). Норма: Закон «Про фізичну культуру і спорт».
5	**Оцінювання діяльності**	Атестація тренерів, аналіз результативності спортсменів, рівня залучення населення. Формування індивідуальних планів розвитку.	Медалі/події, утримання вихованців (%), рейтинг секції. Норма: Порядок атестації (ММС № 45).
6	**Утримання персоналу**	Умови праці, безпека, психологічна підтримка, соціальні гарантії, адаптація мобілізованих, програми реабілітації.	Індекс безпеки (бал), середній стаж (років), частка персоналу з доступом до програм (%). Джерело: EPAS/Мінмолодьспорт, 2025.

Як видно з табл. 1.1, управління персоналом охоплює широкий спектр завдань – від стратегічного (планування та розвиток кадрового потенціалу) до суто оперативного (контроль виконання обов'язків, розв'язання поточних

проблем). Теоретичні положення підтверджують, що цілісний підхід до реалізації усіх функцій є запорукою ефективності управління людськими ресурсами [46]. При цьому *галузеві особливості* спортивних організацій вимагають гнучкого застосування загальних принципів. Приміром, управління мотивацією персоналу у комерційних фітнес-клубах орієнтоване на підвищення якості обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність закладу, тоді як у дитячо-юнацьких спортивних школах (ДЮСШ) акцент робиться на вихованні резерву спорту вищих досягнень та масовості охоплення дітей спортом. Відтак керівнику кадрів необхідно враховувати місію організації, тип її діяльності та контингент учасників при побудові системи роботи з персоналом.

У теорії менеджменту спорту також наголошується на важливості лідерства та стилю керівництва у фізкультурно-спортивних організаціях. Специфіка полягає в тому, що керівник (директор спортивної школи, президент клубу, головний тренер тощо) часто є не лише адміністратором, а й неформальним лідером команди однодумців. Тому ефективне управління персоналом тут передбачає застосування демократичного стилю керівництва, що поєднує вимогливість з довірою і підтримкою ініціативи підлеглих [52]. Досвід успішних тренерів і менеджерів спорту демонструє, що харизма лідера, вміння мотивувати колектив, сформувати *корпоративну культуру* (атмосферу взаємоповаги, прагнення до перемоги) є не менш значущими, ніж формальні управлінські рішення. Відомий закордонний приклад – практика бейсбольного клубу «Окленд Атлетікс», описана в книзі та фільмі *«Moneyball»*: нетрадиційний підхід до підбору гравців на основі статистичного аналізу дав команді конкурентну перевагу над багатшими суперниками. Цей кейс увійшов до теорії як приклад *інноваційного HRM* у спорті, коли креативні методи управління кадрами можуть стати джерелом стратегічної переваги [18]. Отже, сучасна теорія управління персоналом у фізкультурних організаціях має міждисциплінарний характер, спирається на загальні принципи менеджменту, але враховує специфіку спортивної діяльності, що підтверджується як науковими дослідженнями, так і практичними кейсами.

1.2. Особливості діяльності фізкультурних організацій в Україні.

Українська система фізичної культури і спорту характеризується поєднанням історично успадкованих структур та нових організаційних форм, що виникли у процесі реформ останніх років. Фізкультурно-спортивні організації в Україні є розмаїтою сукупністю суб'єктів – від державних установ (дитячо-юнацькі спортивні школи, центри олімпійської підготовки, спортивні коледжі) до громадських об'єднань (спортивні федерації, фізкультурно-спортивні товариства) і приватних комерційних закладів (фітнес-клуби, професійні спортивні клуби). Правові, організаційні та соціально-економічні основи їх діяльності визначені Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [17]. Цей базовий закон закріплює поняття сфери фізичної культури і спорту, розмежовує її суб'єктів (зокрема, у розділі II визначені *суб'єкти сфери фізичної культури і спорту* – від державних органів до спортивних клубів та федерацій). Відповідно до закону, держава створює умови для розвитку фізкультурно-спортивної діяльності та підтримує її через систему органів управління й фінансування. Важливо, що нормативно-правове поле галузі постійно оновлюється: зокрема, у 2022 році внесено зміни щодо розвитку спорту ветеранів війни та використання майна ліквідованих закладів спорту [17]. Це свідчить про адаптацію законодавства до актуальних викликів, зумовлених воєнними та соціальними обставинами.

Таким чином, діяльність фізкультурних організацій в Україні відбувається під значним впливом державної політики і законодавства. Водночас управління у цій сфері має багато рівнів. Система управління спортом включає: центральний рівень (Міністерство молоді та спорту України, профільні державні агентства), регіональний рівень (обласні та міські управління спорту), а також безпосередньо самі заклади і об'єднання, що здійснюють фізкультурно-оздоровчу чи спортивну діяльність. Для української моделі, успадкованої від радянської, традиційним було вагоме державне регулювання і централізація. Історично фундамент галузі склали державні дитячо-юнацькі спортивні школи

(ДЮСШ) та добровільні спортивні товариства (ДСТ). ДЮСШ – дитячо-юнацькі спортивні школи – започатковані ще в 1930-х роках як осередки спортивного відбору і підготовки молоді [10]. Ця модель існує нині фактично лише в пострадянських країнах і Китаї. Станом на 2021 рік в Україні офіційно діяло 1238 ДЮСШ різних форм власності. Переважна більшість із них – комунальні заклади, підпорядковані місцевим органам влади, які здійснюють їх фінансування. Після реформи децентралізації (2015) фінансування ДЮСШ було передано з Фонду соціального страхування на бюджети територіальних громад. У кожній громаді ситуація різниться: в деяких містах функціонує по кілька спортивних шкіл, тоді як чимало невеликих громад узагалі не мають власної ДЮСШ і користуються послугами сусідніх районів [21]. Така нерівномірність створює ризики доступності спорту, що стає предметом уваги держави – розробляються програми підтримки ДЮСШ, упроваджується рейтингова оцінка їх діяльності з боку Мінмолодьспорту (для стимулювання конкуренції та підвищення якості роботи) [25].

Поряд із дитячими школами, в Україні діє система фізкультурно-спортивних товариств (ФСТ) – спадщина радянських «добровільних спортивних товариств». Сьогодні формально продовжують свою діяльність такі ФСТ, як *«Україна»* та *«Спартак»*, що історично опікувалися фізкультурно-масовою роботою за місцем праці і відпочинку громадян [10]. Існують також ФСТ *«Колос»* (розвиток спорту на селі) та легендарне *«Динамо»* (спортивна організація правоохоронних органів, заснована ще 1924 р.). На жаль, більшість традиційних товариств нині переживають занепад: як зазначається у джерелах, вони «доживають свій вік» і виконують обмежений обсяг роботи через брак фінансування та зміну суспільних умов [24]. Частково їхню роль перебрали новостворені структури, такі як центри фізичного здоров’я населення *«Спорт для всіх»*, що функціонують у більшості регіонів і займаються популяризацією масового спорту та оздоровчої рухової активності населення [36]. Спортивні федерації (громадські об’єднання за видами спорту) теж відіграють важливу роль: вони організують змагання, відповідають за підготовку спортивного

резерву, представляють Україну у міжнародних федераціях. Держава делегує федераціям частину повноважень, підтримуючи їх фінансово (національні збірні, участь у чемпіонатах тощо), що відображено у нормативних актах (наприклад, порядок надання статусу національної спортивної федерації затверджений постановою КМУ). Отже, структура суб'єктів фізкультурно-спортивної діяльності в Україні доволі розгалужена: державний сектор співіснує з громадським та приватним, що створює певні особливості в управлінні персоналом кожного типу організацій.

Кадровий потенціал галузі фізичної культури в Україні формують фахівці різного профілю: тренери, викладачі фізичного виховання, спортивні лікарі, менеджери спорту, спортивні судді, науковці тощо. За даними офіційної статистики, у дитячо-юнацьких школах та споріднених закладах станом на 2021 рік займалося понад 438 тисяч дітей і молоді під керівництвом тисяч тренерів та інструкторів [11]. Підготовка кадрів здійснюється у численних закладах вищої освіти фізкультурного профілю (Національний університет фізичного виховання і спорту України – НУФВСУ; профільні факультети педагогічних університетів; інститути фізкультури). Проте якісний склад кадрів залишається проблемним: в літературі відзначено старіння тренерського корпусу, нестачу молодих спеціалістів, особливо у сільській місцевості [36]. Також є дефіцит вузькопрофільних фахівців – менеджерів спортивних клубів, фахівців з маркетингу у спорті, психологів спорту. Кадрові проблеми яскраво проявляються у новітньому сегменті фітнес-індустрії: дослідження фіксують недостатній рівень кваліфікації персоналу багатьох фітнес-клубів, що гальмує їх розвиток [16]. Тому в останні роки держава і бізнес звернули більше уваги на підвищення кваліфікації: створено програми перепідготовки тренерів за міжнародними стандартами, активізовано ліцензування кадрів (наприклад, обов'язкове отримання тренерської категорії).

Неможливо розглядати особливості діяльності фізкультурних організацій в Україні, не враховуючи вплив сучасних кризових факторів, передусім повномасштабної війни, що триває з 2022 року. Російська військова агресія

завдала величезної шкоди спортивній інфраструктурі країни та кадровому потенціалу спорту. За офіційними даними Міністерства молоді та спорту України, станом на кінець 2024 року загинуло понад 595 українських спортсменів, тренерів і працівників галузі; пошкоджено чи зруйновано 734 спортивні об'єкти (у тому числі десятки стадіонів, спорткомплексів, баз олімпійської підготовки) [32]. Загальні інфраструктурні збитки оцінені більш ніж у 374 млн доларів США. Багато фахівців спорту мобілізовані або виїхали за кордон, дитячі спортивні школи на прифронтових територіях призупинили роботу або перемістилися в безпечніші регіони. У цих умовах система управління персоналом стикається з новими викликами: необхідно зберегти кадрове ядро, підтримати тренерів і спортсменів, які постраждали від війни, забезпечити безперервність навчально-тренувального процесу навіть в евакуації чи онлайн-режимі. Держава впроваджує заходи підтримки: виплати стипендій провідним тренерам, гранти для молодих фахівців, програми реабілітації поранених спортсменів [20]. Крім того, міжнародна спільнота залучається до відновлення українського спорту – відбудови арен, організації тренувальних зборів за кордоном для наших атлетів, що теж впливає на діяльність фізкультурних організацій і потребує відповідних управлінських рішень на рівні персоналу.

Ще один важливий аспект – євроінтеграційні зміни у сфері фізичної культури і спорту. Україна, рухаючись до європейських стандартів, поступово впроваджує нові підходи до організації спортивного життя. Змінюється сама філософія: від державоцентричної моделі до *моделі державно-громадського партнерства*. Як підкреслюють експерти, назріла необхідність виокремити *«сферу спорту»* як окремий об'єкт управління і законодавчо закріпити цей термін нарівні з поняттям «фізична культура» [10]. Це дозволить чіткіше розмежувати масову фізичну культуру (оздоровчу активність населення) і спорт як професійну діяльність. У контексті інтеграції до ЄС розглядається імплементація положень «Білої книги з питань спорту Євросоюзу», де окреслені стратегічні напрями розвитку спортивної сфери [42]. Зокрема,

українськими фахівцями пропонується розробити національну *дорожню карту* розвитку спорту, узгоджену з європейськими орієнтирами [15]. Такі зміни безпосередньо позначаться на діяльності фізкультурних організацій: може бути змінено механізми фінансування (більше грантів, контрактна система), критерії оцінки роботи (від кількісних показників до якості послуг і залученості населення) тощо. Уже зараз спостерігається тенденція до децентралізації управління спортом – розширення повноважень органів місцевого самоврядування. Науковці сходяться на думці, що це сприятиме кращому використанню місцевих ресурсів і підвищенню відповідальності громад за розвиток спорту [8]. Разом з тим децентралізація вимагає від місцевих спортивних організацій вищого рівня компетентності у питаннях менеджменту та персоналу, адже їм доводиться автономніше планувати свою діяльність і нести відповідальність за результати.

Підсумовуючи, особливості діяльності фізкультурних організацій в Україні визначаються змішаною системою управління (державне регулювання + громадська ініціатива + ринкові механізми), перехідним станом галузі (реформи децентралізації, євроінтеграція) та впливом зовнішніх факторів (соціально-економічна криза, війна). Кожен з цих чинників ставить перед управлінцями персоналом специфічні завдання. Так, у державному секторі акцент зроблено на збереженні мережі спортивних закладів і кадрового потенціалу в умовах обмежених ресурсів; у громадському секторі – на мобілізації ентузіастів, волонтерів, місцевих громад; у комерційному – на конкуренції за кваліфіковані кадри і клієнтів. Від ефективності управління людьми залежить успішність адаптації всієї системи фізичної культури України до сучасних викликів. Як зазначено в офіційній доповіді, Україна прагне не бути жертвою обставин, а формувати нові підходи до захисту і розвитку спорту навіть у надзвичайних ситуаціях [21]. Це можливо лише за наявності згуртованого, професійного і мотивованого персоналу на всіх рівнях – від міністерства до спортивної секції. Управління цим персоналом вимагає нових

знань і навичок, котрі розглядатимуться далі в контексті зарубіжного досвіду та сучасних тенденцій.

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту.

Досвід інших країн у сфері управління персоналом спортивних організацій є надзвичайно цінним для України, що перебуває у стані реформ. У світі існують різні моделі організації спорту – від американської бізнес-орієнтованої до європейської соціально орієнтованої та азійської державоцентрованої [10]. Кожна з них формує власну систему роботи з кадрами. *Наприклад*, у США спортивні організації (передусім професійні клуби) функціонують фактично як бізнес-корпорації: вони самостійно визначають кадрову політику, інвестують значні кошти в підбір талантів, розвиток компетенцій працівників, застосовують сучасні технології HR-менеджменту (HRIS, аналітика продуктивності тощо). Американська модель управління персоналом у спорті спирається на принципи ринкової ефективності та конкурентності. Персонал (тренери, гравці, адміністрація) розглядається як ключовий актив, інвестиції в який повинні давати вимірюваний результат – перемоги, прибутки, зростання фанатської бази. Тому в професійному спорті США надзвичайно розвинуті системи скаутингу, тренерські школи, програми лідерського розвитку для менеджерів команд [32]. Кращі практики бізнес-сектору – оцінювання KPI, бонусні системи мотивації, управління талантами – інтегровані у спорт. Як зазначають зарубіжні дослідники, деякі спортивні організації у плані HRM не поступаються найбільшим корпораціям, застосовуючи такі ж передові підходи до управління людьми [54].

У країнах Західної Європи модель управління спортом дещо інша. Європейський підхід традиційно ґрунтується на клубній системі та широкому залученні громадськості до спортивного руху. Багато спортивних клубів у ЄС – це неприбуткові об’єднання, що керуються виборними радами і значною мірою спираються на волонтерів. Відповідно, управління персоналом у таких клубах

охоплює не лише штатних працівників (тренерів, технічний персонал), а й добровольців: батьків, уболівальників, членів клубу, які допомагають у проведенні змагань, адміністративних справах тощо. Досвід Німеччини, Великої Британії, Скандинавських країн свідчить, що добре налагоджена робота з волонтерами є наріжним каменем успішного функціонування масового спорту. Так, у Німеччині понад 80% фізкультурно-спортивної активності організовано на рівні місцевих клубів, де рада клубу вирішує кадрові питання, а федерації забезпечують методичну підтримку. Скандинавська модель взагалі передбачає, що людина залишається членом спортивного клубу протягом усього життя – навіть коли вже не займається активно спортом, вона може працювати у правлінні, опікуватись юними спортсменами, брати участь у заходах клубу [13]. Це формує унікальну атмосферу «спортивної спільноти», де мотивація персоналу (переважно добровільного) підтримується високим рівнем соціального визнання і спільних цінностей.

Щодо державного сектора спорту за кордоном, то існують два основні підходи. У низці країн (Франція, Італія, Китай та ін.) держава відіграє провідну роль у підготовці спортсменів високого класу: функціонують державні спортивні школи-інтернати, національні центри олімпійської підготовки. Управління персоналом там здійснюється в рамках державної служби або за контрактами, а підбір тренерських кадрів контролюється профільними міністерствами [30]. Водночас, країни *англосаксонської традиції* (США, Велика Британія, Австралія) віддають перевагу незалежності спортивних організацій: держава встановлює загальні рамки (закони про безпеку, антидопінгові правила, вимоги до освіти тренерів), але не втручається безпосередньо в кадрові питання клубів чи асоціацій. Для України цікавим є досвід деяких європейських країн з федеративною системою управління спортом. Наприклад, у Іспанії та Нідерландах відсутнє окреме міністерство спорту – розвиток галузі координують громадські інституції (олімпійські комітети, спортивні спілки) у партнерстві з урядом. Тамтешні спортивні федерації фактично самі управляють персоналом (тренерським складом

національних команд, адміністрацією тощо) і несуть відповідальність за результат перед суспільством, а не чиновниками. Це вимагає високого професіоналізму менеджменту федерацій, прозорих процедур призначення тренерів, які напрацьовані десятиліттями практики. Зокрема, у Великій Британії існує незалежна агенція *UK Sport*, яка фінансує олімпійську підготовку і контролює витрачання коштів: якщо федерація не забезпечує належний рівень роботи з персоналом і спортсменами, фінансування може бути скорочено. Такий контрактний механізм підвищує мотивацію управлінців спортивних організацій до ефективного HR-менеджменту.

Аналізуючи зарубіжний досвід управління персоналом, варто звернути увагу на кілька спільних тенденцій. По-перше, у багатьох країнах зростає роль професіоналізації кадрів у спорті. Якщо раніше управління клубом чи секцією часто здійснювали ентузіасти без спеціальної освіти, то нині поширена вимога до менеджерів спорту мати відповідну підготовку (диплом спортивного менеджменту, сертифікацію). Університети Європи та Північної Америки пропонують десятки програм з *Sport Management*, що випускають фахівців зі знаннями HR, маркетингу, фінансів у спорті. По-друге, значна увага приділяється етичним стандартам і інклюзії. Міжнародні спортивні організації (Міжнародний олімпійський комітет, ФІФА тощо) запроваджують політики гендерної рівності, захисту спортсменів від насильства, недискримінації у спорті. Це впливає і на підходи до управління персоналом: тренерів та адміністраторів зобов’язують проходити навчання з етики, комплаєнсу; створюються посади омбудсменів для контролю за дотриманням прав учасників спорту. Як відзначає дослідження у *International Journal of Human Resource Management*, останнім часом спортивні організації активно впроваджують практики *diversity management*, щоб підвищити залученість представників різних груп населення [43]. Тобто HR-менеджмент у спорті за кордоном стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й засобом реалізації соціальної місії спорту.

Цікавими є приклади інновацій у мотивації персоналу. Відомо, що робота, скажімо, дитячого футбольного тренера в Німеччині чи волонтера в канадському спортивному клубі оплачується символічно або виконується на громадських засадах, проте рівень відданості справі там дуже високий. Секрет – в нематеріальних мотиваційних чинниках: престиж професії тренера, можливість професійного росту (волонтер → асистент тренера → тренер), суспільне визнання. У США популярним є залучення колишніх зіркових спортсменів до управління – їхній авторитет допомагає мотивувати команду і водночас забезпечує притік спонсорських коштів (так званий ефект star power у менеджменті). Деякі організації проводять експерименти з *гнучкими умовами праці* для персоналу – наприклад, дозволяють тренерам частину роботи (планування тренувань, ведення документації) виконувати дистанційно за допомогою цифрових платформ, щоб поєднувати кілька ролей. У *Австралії* відзначено цікавий кейс: один з університетів запровадив аудит системи управління персоналом спортивної організації (університетського спортклубу) з метою оцінити, наскільки HR-практики відповідають стратегічним цілям – після чого були дані рекомендації щодо поліпшення роботи з кадрами [6]. Такий підхід демонструє зрілість галузі: навіть спортивні структури схильні застосовувати науковий підхід до самооцінювання HRM.

Особливої згадки заслуговує клубна система спорту, що успішно функціонує у Західній Європі і зараз привернула увагу українських реформаторів [19]. Клубна модель передбачає, що спортом керують не стільки державні школи чи чиновники, скільки самі громадяни через незалежні спортивні клуби. Клуб відповідає за залучення людей, тренування, змагання, а держава може лише підтримувати субвенціями чи грантами. У цій моделі кардинально змінюється система управління персоналом: на передній план виходять *менеджери клубів*, які повинні вміти працювати з членами спільноти, залучати фінансування, координувати діяльність добровольців. Приклад Норвегії: практично кожне село має власний багатоступеневий спортивний клуб, який організовує секції для дітей і дорослих, а керує клубом правління з

місцевих мешканців; держава лише надає грантову підтримку на інфраструктуру. У цих умовах HR-менеджмент в клубах має фокус на розвитку лідерства серед волонтерів, підтриманні високого рівня мотивації за рахунок соціального згуртування. Як результат, у Скандинавії до 80% громадян регулярно займаються фізичною активністю, що частково пояснюється ефективним управлінням на рівні клубів.

Для України зарубіжний досвід показує доцільність переходу від бюджетно-адміністративної моделі до більш гнучкої системи із залученням громадськості і ринкових стимулів. Багато елементів вже впроваджуються. Наприклад, з 2019 року діє сертифікація тренерів за міжнародними стандартами – це нагадує вимоги європейських країн до професійної підготовки кадрів. Також спостерігається збільшення співпраці з волонтерами у проведенні масових спортивних подій (марафони, турніри з вуличних видів спорту), що перегукується з європейськими практиками. У сфері професійного спорту Україна намагається запозичити досвід США щодо залучення приватного капіталу і управлінських талантів у клуби: створюються наглядові ради при футбольних клубах, запрошуються іноземні фахівці на посади спортивних директорів. Проте повноцінне застосування зарубіжних моделей потребує час і системних змін. Зокрема, клубна система спорту, яку планують запровадити (згідно із заявами Мінмолодьспорту), вимагатиме суттєвої перебудови кадрової роботи: керівники місцевих клубів мають пройти навчання сучасному менеджменту, повинні виникнути механізми громадського контролю за якістю роботи тренерів, відбором кадрів тощо. Важливо не просто скопіювати чужі моделі, а адаптувати їх до українських реалій [8].

Узагальнюючи, зарубіжний досвід управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту демонструє, що успіх у цій галузі забезпечує баланс між професіоналізмом і громадською участю. Високі спортивні досягнення у провідних країнах світу ґрунтуються на кропіткій праці численного персоналу – тренерів, менеджерів, волонтерів – яким створено умови для розвитку і самореалізації. Кращі практики акцентують на таких моментах: ретельний

добір і підготовка кадрів (система сертифікації, освітні програми), мотивація через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорість і підзвітність кадрових рішень (контрактна система, залучення громадськості до контролю), інноваційність (використання даних та нових технологій в HRM). Для України ці приклади є орієнтирами. Вітчизняні науковці вже пропонують використати зарубіжний досвід децентралізації управління спортом, розвитку ринку спортивних послуг, стандартів якості у роботі спортивних шкіл. Подальша адаптація цих напрацювань, їх підтримка на державному рівні та впровадження на практиці сприятимуть піднесенню українського спорту та фізкультури до європейського рівня. А це неможливо без сучасного, науково обґрунтованого управління людськими ресурсами – тому звернення до найкращих зарубіжних практик HR-менеджменту у спорті є надзвичайно актуальним кроком.

1.4. Аналіз сучасних тенденцій у сфері управління персоналом у фізкультурних організаціях.

Сучасний етап розвитку управління персоналом у фізкультурно-спортивних організаціях характеризується низкою нових тенденцій, що відображають відповіді галузі на виклики часу. Аналіз наукової літератури та практичного досвіду 2020-х років дозволяє виокремити декілька ключових трендів. Ці тенденції формуються під впливом глобальних процесів – цифрової трансформації, пандемії, геополітичних зрушень – а також внутрішніх потреб самої сфери фізичної культури і спорту. Скажімо, на перший план виходить необхідність підвищення гнучкості та інноваційності в управлінні кадрами, що продемонстрували події останніх років.

Однією з провідних тенденцій є цифровізація (digitalization) управлінських процесів у спорті. Впровадження інформаційних технологій відбувається і в роботі з персоналом: використовуються електронні системи обліку кадрів, онлайн-платформи для навчання тренерів, цифрові інструменти моніторингу ефективності. Наприклад, багато спортивних федерацій України в

2020–2022 рр. перейшли на електронний реєстр тренерських ліцензій, що спростило контроль за кваліфікацією персоналу і зробило систему прозорішою [5]. Пандемія COVID-19, яка припала на 2020–2021 рр., фактично змусила фізкультурні організації освоїти дистанційні формати роботи: тренерські наради, семінари підвищення кваліфікації проводились в режимі відеоконференцій, а для інструкторів фітнесу з'явилися численні онлайн-курси. Цей вимушений досвід трансформувався у довгострокове впровадження змішаних форм навчання персоналу. Нині в Україні діють онлайн-платформи, де тренери можуть проходити тестування і отримувати категорії, не виїжджаючи до столиці. Диджиталізація також торкнулася процесів комунікації з кадрами: чати в месенджерах, внутрішні соціальні мережі організацій використовуються для координації дій, обміну знаннями між працівниками сфери. Дослідники визнають цифрову трансформацію однією з визначальних тенденцій управління у спорті, що підвищує оперативність і прозорість публічного управління галуззю. Разом з тим цифровізація потребує розвитку відповідних компетентностей персоналу – вміння працювати з IT-системами, аналізувати дані. Тому паралельно з технічним впровадженням ідуть програми навчання цифрової грамотності для управлінців спорту.

Другий яскравий тренд – децентралізація і зміна ролі держави у системі управління персоналом. Уже згадувалося про розширення повноважень місцевих органів влади після 2015 р. Тепер ця тенденція розвивається далі: планується перехід до клубно-орієнтованої моделі, де головними дійовими особами стануть спортивні клуби та громади [35]. Міністр молоді та спорту М. Бідний наголошує, що європейська модель спорту базується на ініціативі громадян, які об'єднуються в клуби за інтересами, і держава повинна стимулювати цю самоорганізацію [34]. З позиції управління персоналом це означає підвищення значення самоврядування і самовідповідальності на місцях. Керівники спортивних організацій отримують більше свободи у кадрових рішеннях, але й більше відповідають перед громадою і спонсорами за результати. Тенденція децентралізації вимагає нових навичок: місцеві

менеджери повинні вміти стратегічно планувати розвиток персоналу з огляду на потреби своєї громади, формувати партнерства (з школами, підприємствами, меценатами) для залучення ресурсів на оплату праці тренерів тощо. Таким чином, поступово роль центрального апарату зсувається від прямого розпорядника кадрів до методичного координатора і гаранта якості. Науковці відзначають, що сучасні тенденції управління спортом в Україні включають *зміну механізмів впровадження державної політики, децентралізацію влади* та розвиток ринкових засад надання послуг [19]. Все це впливає на HR-сферу: формується ринок праці у спорті, де кваліфіковані кадри можуть обирати між державними і приватними роботодавцями, а організації конкурують за талановитих тренерів, пропонуючи кращі умови.

Третя тенденція – орієнтація на європейські стандарти якості в роботі з персоналом. Йдеться про запозичення міжнародних норм і найкращих практик. Зокрема, впроваджується поняття *«національні стандарти спортивних послуг»*, аналогічно до практики країн ЄС, щоб забезпечити мінімальний рівень якості підготовки спортсменів по всій країні [39]. Для цього розробляються єдині критерії оцінки діяльності тренерів, нормативи навантажень, вимоги до забезпечення безпеки на тренуваннях. Власне, введення державних стандартів у фізкультурно-спортивних послугах прямо названо серед сучасних тенденцій розвитку галузі [9]. Дотримання цих стандартів потребує відповідної роботи з персоналом: навчання новим методикам, сертифікація навичок, регулярний контроль знань. Одним із аспектів є обов'язкове підвищення кваліфікації кадрів через певні проміжки часу – наприклад, вчителі фізкультури та шкільні тренери тепер зобов'язані проходити курси кожні кілька років, аби підтвердити свої компетенції. Такий підхід формує культуру безперервного професійного розвитку (*Continuous Professional Development*) серед працівників спорту. Також зростає увага до міжнародних стажувань: тренери національних команд все частіше залучаються до навчально-методичних заходів за кордоном або співпрацюють із зарубіжними консультантами. Це приводить до підвищення стандартів роботи й переносу прогресивних HR-практик (наприклад,

персональні плани розвитку тренера, наставництво) на український ґрунт. Накопичений зарубіжний досвід публічного управління спортом свідчить і про потребу нормативно закріпити нові поняття та структури – так, пропонується внести зміни до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо чіткого визначення *сфери спорту* як окремої галузі діяльності [10]. Це, у разі реалізації, створить правове поле для нових підходів у кадровому забезпеченні: можна буде формувати окремі кваліфікаційні вимоги і реєстри для фахівців «сфери спорту», відмінні від ширшого поняття «фізична культура».

Четверта тенденція, значною мірою зумовлена драматичними подіями війни, – посилення уваги до соціальної підтримки та психологічного благополуччя персоналу. Увага до *human factor* в спорті набуває нового змісту: якщо раніше акцент був на мотивації до високих досягнень, то тепер не менш важливим стало збереження життя і здоров'я працівників, надання їм психологічної допомоги, реабілітації. Багато тренерів і спортсменів пережили травматичні події – окупацію, втрату близьких, поранення – тож керівники організацій вимушені освоювати кризовий менеджмент персоналу. З'являються програми психологічної підтримки: при спортивних командах працюють психологи, проводяться тренінги зі стрес-менеджменту для тренерів. Мінмолодьспорту спільно з МОЗ розробляє ініціативи щодо реабілітації поранених військових через заняття спортом – у цих програмах залучаються тренери-реабілітологи, яким надається спеціальна підготовка (наприклад, курси з адаптивної фізкультури для ветеранів) [20]. Отже, управління персоналом розширюється до турботи про емоційний стан кадрів. Кадрова політика стає більш гнучкою: у воєнний час багатьом працівникам надано можливість дистанційної роботи або неповного часу, запроваджено практику взаємодопомоги між колективами (наприклад, прихисток для переміщених спортивних команд у західних областях). У поствоєнній перспективі цей соціально орієнтований підхід залишиться актуальним, формуючи тренд на *«людяність»* в HR-менеджменті спорту. Він відповідає й глобальним тенденціям: у світовому спорті дедалі більше уваги приділяють *well-being*

персоналу – забезпеченню балансу роботи і відпочинку, профілактиці вигорання, створенню дружнього до сімей співробітників середовища (наприклад, гнучкий графік для тренерів-жінок із дітьми тощо). В українських реаліях такий підхід тільки починає формуватися, але його паростки вже помітні.

П’ята сучасна тенденція – комерціалізація і розвиток ринку спортивних послуг, що впливає на практики управління кадрами. Фізкультурно-спортивні організації все більше конкурують за клієнтів і фінансування, а відтак вимушені вдосконалювати якість послуг і сервісну орієнтацію персоналу. Це стосується як фітнес-клубів, так і державних ДЮСШ (останні конкурують між собою за право бути опорними закладами, за вищі категорії і додаткове фінансування). Відтак на перший план виходять поняття ефективності та результативності роботи персоналу. Керівники впроваджують елементи KPI для тренерів – наприклад, кількість підготовлених кандидатів у майстри спорту, відсоток утримання вихованців у секції протягом року, відгуки батьків. Хоча спорт – сфера з чималою невизначеністю результату, проте прагнення виміряти внесок кожного працівника у спільну справу підсилюється. Як зазначають фахівці, розвиток ринку і конкуренції у сфері фізичної культури веде до *підвищення якості фізкультурно-спортивних послуг*, що розглядається як одна з цілей управління на сучасному етапі [31]. Для HR-менеджменту це означає посилення ролі мотивації до якості: персонал заохочується працювати краще, ввічливіше, ефективніше. У приватних структурах це природно досягається матеріальними бонусами, в державних – через рейтинги, атестації, моральне заохочення (конкурси «Кращий тренер року» тощо). Комерціалізація також стимулює поширення практик маркетингу персоналу: спортивні організації все частіше «просувають» своїх тренерів як бренд (особливо в фітнесі – популярні тренери залучають клієнтів). Через це HR-служби змушені займатися питаннями PR і особистого розвитку працівників, що раніше було не властиво для консервативної спортивної сфери.

Шоста тенденція, яка проявилася відносно недавно, – інноваційні технології в управлінні персоналом. Йдеться про використання даних та наукових методів для оптимізації роботи з кадрами. Наприклад, в деяких провідних футбольних клубах Європи застосовують аналіз великих даних (*Big Data*) не тільки для відбору гравців, а й для підбору тренерів та персоналу (моделювання сумісності тренера з командою на основі психологічних метрик, статистики попередніх результатів тощо). В академічних дослідженнях з'являються праці, присвячені застосуванню *штучного інтелекту* для оцінки ефективності тренерської діяльності, прогнозування ризику вигорання у спортсменів і тренерів [34]. У світі набуває розвитку концепція *Smart HRM in sports*, яка передбачає автоматизацію рутинних HR-процедур і використання інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень (наприклад, алгоритм може порадити оптимальний розподіл тренерських кадрів між секціями, виходячи з успішності спортсменів, завантаженості і т.д.). В Україні ці інновації поки що не є масовими, але окремі елементи впроваджуються. Зокрема, Національний олімпійський комітет веде електронний реєстр усіх спортсменів-кандидатів до збірних і їх тренерів, з можливістю генерувати статистичні звіти про динаміку результатів кожного фахівця. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані кадрові рішення – evidence-based HRM, засновані на доказах. Також спостерігається тренд на залучення науки до управління: популярністю користуються науково-практичні конференції з питань управління у сфері фізичної культури, де обговорюють менеджерські інновації, діляться кейсами. Все це формує підґрунтя для поступового впровадження науково обґрунтованих інструментів HR-аналітики у спортивних організаціях.

Підсумовуючи аналіз сучасних тенденцій, можна констатувати, що управління персоналом у фізкультурних організаціях вступило в стадію динамічних змін. Основні тренди – диджиталізація, децентралізація, стандартизація, соціалізація, комерціалізація та інноватизація – відображають прагнення зробити систему більш ефективною, гнучкою і стійкою. Українська сфера спорту, переживаючи і внутрішні реформи, і зовнішні потрясіння,

рухається у руслі світових змін, хоча і з певним запізненням. Експерти підкреслюють, що нині назріла необхідність удосконалення взаємодії між різними структурами управління спортом, цифрового прориву та інтенсифікації національних програм розвитку фізичної культури [49]. Усі ці стратегічні кроки неможливо здійснити без належного кадрового забезпечення. Отже, сучасні тенденції висувають нові вимоги до системи управління персоналом: вона має бути стратегічно орієнтованою, соціально відповідальною та відкритою до інновацій. В цьому – запорука успішної еволюції фізкультурно-спортивних організацій України у найближчі роки.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Вибір методів дослідження

Методологічна конструкція дослідження сформована з урахуванням вимог до магістерських робіт за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» та специфіки теми, пов’язаної з управлінням персоналом у фізкультурних організаціях. Логіка добору методів підпорядкована завданню не лише описати наявний стан управлінських процесів, а й виявити закономірності їх функціонування, здійснити цілеспрямоване порівняння різних управлінських підходів та апробувати елементи практичного вдосконалення в реальних умовах діяльності фізкультурних установ.

Базовим теоретичним методом виступив аналіз та узагальнення наукової літератури. Його застосування дало змогу систематизувати сучасні наукові підходи до управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту, окреслити еволюцію управлінських моделей, виокремити категоріальний апарат дослідження та визначити концептуальні межі проблеми. У процесі аналізу опрацьовано праці з менеджменту спорту, теорії управління персоналом, публічного управління, а також нормативно-правові документи, що регламентують діяльність фізкультурних організацій в Україні. Узагальнення теоретичних положень дозволило сформувати робочу модель управління персоналом, яка стала основою для подальшого емпіричного аналізу [4].

Провідне місце серед емпіричних методів посіло педагогічне спостереження, яке застосовувалося з метою фіксації реальних управлінських дій у процесі функціонування фізкультурних організацій. Спостереження здійснювалося у природних умовах діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл, фізкультурних відділів територіальних громад та спортивних клубів без

втручання дослідника у хід управлінських процесів. Увага зосереджувалася на таких параметрах, як характер розподілу функціональних обов'язків, стиль управлінської взаємодії, організація комунікації між керівниками і персоналом, реагування колективів на нестандартні ситуації, зокрема умови воєнного часу. Застосування педагогічного спостереження дозволило виявити розбіжності між формально задекларованими управлінськими підходами та реальною практикою їх реалізації [24].

Педагогічне тестування у межах даного дослідження має адаптований характер і застосовується не у класичному фізіологічному або руховому вимірі, а як інструмент структурованої оцінки управлінських характеристик фізкультурних організацій. У ролі «педагогічних тестів» використано стандартизовані оціночні шкали та анкетні блоки, спрямовані на вимірювання рівня організованості управління персоналом, ефективності мотиваційних механізмів, якості комунікації, ступеня залученості працівників до управлінських рішень. Об'єктами педагогічного тестування виступили різні типи фізкультурних організацій — ДЮСШ, спортивні клуби, комунальні установи фізичного виховання, що дозволило здійснити порівняльний аналіз управлінських моделей залежно від організаційної форми. Таким чином, педагогічне тестування набуло функції діагностичного інструменту, спрямованого на кількісну і якісну оцінку управлінських параметрів у сфері фізичної культури і спорту [36].

Ключовим елементом дослідження став педагогічний експеримент, який забезпечив практичну спрямованість магістерської роботи. Суть експерименту полягала у цілеспрямованому впровадженні елементів удосконаленої системи управління персоналом у діяльність окремих фізкультурних організацій та подальшому аналізі змін, що відбулися. На констатувальному етапі експерименту зафіксовано вихідний стан управління персоналом, визначено проблемні зони та типові управлінські недоліки. Формувальний етап передбачав апробацію окремих управлінських заходів, зокрема елементів

цифрової комунікації, розширення участі персоналу у прийнятті рішень, застосування нематеріальних мотиваційних стимулів та впорядкування функціонального розподілу обов'язків. Контрольний етап експерименту дозволив співставити показники до і після впровадження зазначених заходів, що дало підстави для оцінки їх ефективності. Такий підхід відповідає вимогам до педагогічного експерименту у сфері фізичної культури і спорту, де експериментальна діяльність спрямована на оптимізацію організаційно-педагогічних процесів [7].

Для обробки та інтерпретації отриманих даних застосовано методи математичної статистики. Статистичний аналіз включав обчислення відносних і середніх величин, порівняння показників між групами респондентів, а також перевірку достовірності виявлених відмінностей. Використання статистичних методів забезпечило об'єктивність висновків і дозволило уникнути суб'єктивних оцінок при аналізі результатів педагогічного експерименту та педагогічного тестування [49].

Таким чином, сукупність використаних методів — аналіз та узагальнення наукової літератури, педагогічне спостереження, педагогічне тестування, педагогічний експеримент і методи математичної статистики — забезпечила цілісність і наукову обґрунтованість дослідження. Кожен метод логічно доповнював інші, утворюючи єдину методологічну систему, адекватну завданням магістерської роботи зі спеціальності 017 «Фізична культура і спорт» та спрямовану на отримання практично значущих результатів у сфері управління персоналом фізкультурних організацій.

2.2 Характеристика вибіркової сукупності.

Формування вибіркової сукупності здійснювалося з урахуванням предмета дослідження, логіки педагогічного експерименту та вимог до

магістерських робіт за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт». Вибірка орієнтована на фахівців, які безпосередньо залучені до процесів управління персоналом у фізкультурних організаціях та мають практичний досвід організаційно-управлінської діяльності в умовах сучасних соціально-економічних і воєнних викликів.

До вибіркової сукупності увійшли керівники та фахівці фізкультурно-спортивної сфери, діяльність яких пов’язана з організацією та управлінням кадровими процесами. Основу вибірки склали директори дитячо-юнацьких спортивних шкіл, заступники директорів з навчально-тренувальної роботи, інструктори з фізичної культури територіальних громад, а також керівники або координатори спортивних клубів. Такий підхід дозволив охопити різні рівні управління — від стратегічного до операційного — і забезпечив можливість порівняльного аналізу управлінських практик у різних типах фізкультурних організацій.

Відбір респондентів здійснювався за цільовим принципом. Критеріями включення до вибірки стали наявність профільної освіти у сфері фізичної культури і спорту, стаж професійної діяльності не менше трьох років, виконання управлінських або організаційних функцій, а також безперервна робота у закладі протягом періоду дослідження. Такий підхід забезпечив релевантність отриманих даних та дозволив зосередитися на аналізі управлінських процесів, а не формальних посадових характеристик.

Загальна чисельність вибіркової сукупності становила 60 осіб. Структурно вибірка була поділена на дві рівні групи. До першої групи увійшли 30 інструкторів з фізичної культури та фахівців, які здійснюють організацію фізкультурно-оздоровчої роботи на рівні територіальних громад. До другої групи включено 30 керівників дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спортивних організацій. Такий розподіл дозволив зіставити управлінські

підходи осіб, відповідальних за безпосередню реалізацію програм, і керівників, які формують кадрову політику та приймають управлінські рішення.

За віковими показниками вибіркова сукупність характеризується домінуванням респондентів середнього віку. Середній вік учасників дослідження становив 38–40 років, що свідчить про наявність достатнього професійного досвіду та сформованих управлінських навичок. Особи віком до 30 років представлені меншою мірою, так само як і респонденти старшої вікової групи (понад 50 років), що відповідає реальній структурі управлінського персоналу фізкультурної галузі України [36].

Гендерний склад вибірки відображає загальні тенденції у сфері фізичної культури і спорту. Чоловіки становили близько двох третин вибіркової сукупності, жінки — близько третини. Такий розподіл зумовлений традиційною домінацією чоловіків на керівних посадах у спортивних організаціях, водночас наявність значної частки жінок дозволила уникнути однобічності в оцінках управлінських процесів.

Географічно вибірка охоплювала фізкультурні організації центральних і західних регіонів України, де у період проведення дослідження зберігалася відносна стабільність функціонування спортивної інфраструктури. Це дало змогу забезпечити безперервність педагогічного спостереження та педагогічного експерименту, а також отримати дані, актуальні для умов воєнного часу. Водночас всі респонденти мали досвід роботи в ситуації обмежених ресурсів, що підвищує цінність отриманих результатів для узагальнення.

Вибіркова сукупність сформована з урахуванням етичних вимог до наукових досліджень. Усі учасники надали інформовану згоду на участь, їм було гарантовано анонімність та конфіденційність результатів. Зібрані дані використовувалися виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу та формування висновків.

Отже, сформована вибіркова сукупність є репрезентативною щодо завдань дослідження, дозволяє здійснити порівняльний аналіз управлінських практик у фізкультурних організаціях різних типів та створює методологічні передумови для реалізації педагогічного експерименту. Її склад і структура забезпечують наукову обґрунтованість подальшого аналізу та відповідають вимогам до магістерських робіт зі спеціальності 017 «Фізична культура і спорт».

У таблиці 2.1 узагальнено склад вибірки за категоріями учасників, а таблиця 2.2 наводить вікову структуру респондентів.



Рис. 2.1 – Розподіл респондентів за професійними категоріями

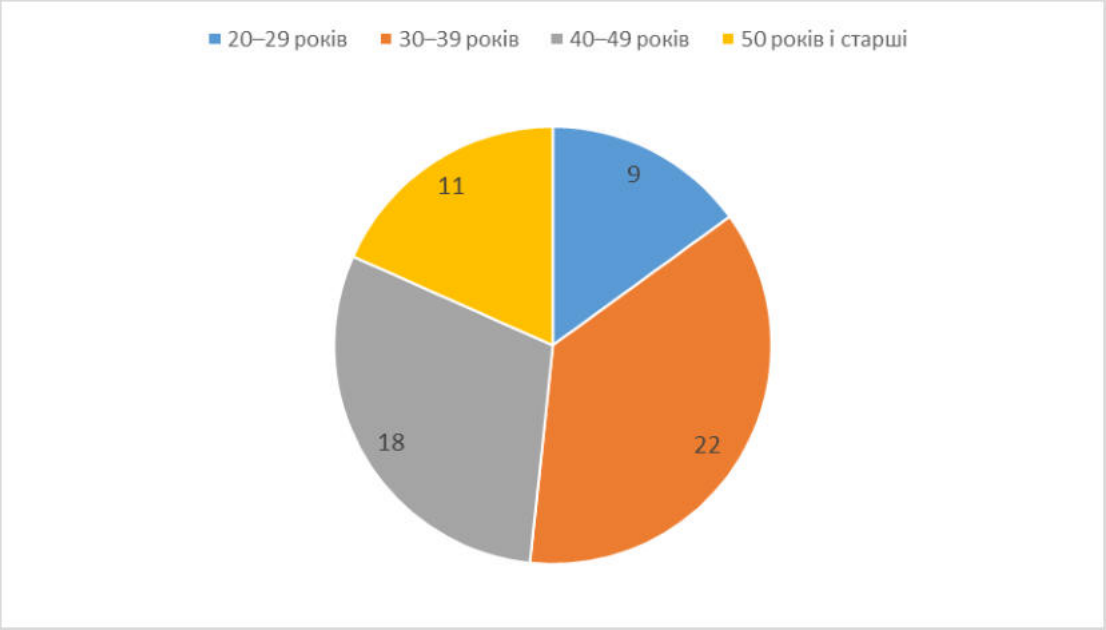


Рис. 2.2 – Вікова структура вибіркової сукупності

Як видно з рисунків, вибіркова сукупність збалансована за ключовими параметрами. Чисельність обох професійних груп є рівною, що дозволяє об’єктивно порівнювати їхні відповіді. Віковий склад респондентів тяжіє до зрілої категорії: понад 60% учасників мають вік 30–49 років, тобто достатній життєвий та професійний досвід для обґрунтованих відповідей. Молодші спеціалісти (до 30 років) і старші фахівці (50+) представлені меншою мірою. Гендерний дисбаланс (дві третини чоловіків) відображає реальний стан управлінського сегменту фізкультури, що узгоджується з офіційними даними галузі. Отже, сформована вибірка відповідає цілям дослідження і включає різнопланових представників сфері фізичної культури. Кожен респондент надав інформовану згоду на участь в опитуванні; етичні та конфіденційні аспекти дотримано згідно з чинними вимогами. Зібрані на цій вибірці дані вважаються достатньо надійними для узагальнення, оскільки контингент респондентів охоплює основні типи управлінців низової ланки фізкультурно-спортивної сфери.

2.3 Організація та етапи проведення дослідження

Дослідження здійснювалося поетапно протягом 2025 рр., що дозволило поступово реалізувати поставлені завдання – від планування до впровадження результатів.

*Р*обота розпочалася з підготовчого етапу , який включав вибір і обґрунтування теми, формулювання мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження. На цьому етапі було створено загальну концепцію дослідження та програму, що визначає план дій. Зокрема, розроблено методологічний розділ програми із визначенням робочих гіпотез, наукових підходів та комплексу методів, описаних у підрозділі 2.1. Одночасно здійснювався поглиблений аналіз літератури, результати якого лягли в основу теоретичної моделі досліджуваного процесу.

Наступним був етап розробки методики, протягом якого створено інструментарій дослідження. Було підготовлено анкети для опитування респондентів – їх зміст і структура сформовані відповідно до визначених завдань та з урахуванням рекомендацій соціологів щодо коректного формулювання запитань. Паралельно складено план спостережень (визначено об'єкти, ситуації і показники фіксації), а також розроблено форми для реєстрації отриманих даних. На цьому етапі здійснено пілотне тестування анкети на невеликій групі (5 осіб) з метою виявлення можливих недоліків питань і усунення неоднозначностей. За підсумками апробації інструментарій було вдосконалено – скорочено занадто довгі запитання, уточнено формулювання, додано інструкції для респондентів. У результаті підготовлено остаточний пакет методичних матеріалів, необхідних для збору даних.

Основний етап збору емпіричних даних складався з двох паралельних напрямів. Перший – проведення анкетування серед відібраних респондентів. В умовах воєнного стану опитування проводилося переважно дистанційно: анкети розповсюджувалися через електронну пошту та веб-посилання (Google Forms), що забезпечило безпеку та широку географію охоплення. Такий підхід відповідає урядовим рекомендаціям щодо роботи закладів фізкультури під час воєнних дій. Другий напрям – організація спостережень. Дослідник відвідував

тренувальні заняття, спортивні заходи та адміністративні наради у кількох громадах і ДЮСШ (за погодженням з їх керівниками) і здійснював невключене спостереження. Було проведено в сумі 15 спостережних сесій тривалістю 1,5–2 години кожна, протягом яких фіксувалися заздалегідь визначені показники: рівень активності учасників, характер управлінських рішень, реагування персоналу на виклики (наприклад, повітряні тривоги), наявність труднощів у роботі тощо. Спостереження проводилися за уніфікованою процедурою, що підвищує об'єктивність одержаної інформації. Всі емпіричні матеріали – заповнені анкети (60 штук) та протоколи спостережень – були зібрані та систематизовані для подальшого аналізу.

Після завершення польового етапу розпочався етап обробки та аналізу даних Спочатку виконано перевірку та кодування анкетних даних, їх статистичну обробку за допомогою програмного пакету (Excel, SPSS). Розраховано основні статистичні показники: частоти відповідей, середні значення, проценти, а також проведено необхідні порівняння між групами респондентів (інструктори vs. директори) методом χ^2 і t-критерію Стьюдента для незалежних вибірок. Паралельно здійснено якісний аналіз відкритих відповідей і експертних інтерв'ю – шляхом категоризації та інтерпретації висловлювань. Дані, отримані в ході спостережень, синхронізовано з результатами опитування: виявлено збіги та розбіжності між задекларованими учасниками проблемами і реально спостережуваними явищами. На основі сукупності обробленої інформації сформульовано емпіричні факти та закономірності. Ці результати співставлено з висновками теоретичного огляду літератури, що дозволило зробити узагальнення на вищому науковому рівні. Завдяки такому підходу забезпечено високий рівень достовірності основних результатів, коли різні методи підтвердили одні й ті самі тенденції.

Завершальним був етап інтерпретації результатів і підготовки підсумкових матеріалів. На цьому етапі здійснено формулювання висновків дослідження, які безпосередньо випливають з отриманих емпіричних та теоретичних даних. Результати роботи оформлено у вигляді кваліфікаційної

наукової праці (зокрема, представлений даний розділ методології). За відгуками колег і експертів галузі, отримані дані є актуальними та мають практичну цінність для вдосконалення управлінської діяльності у сфері фізкультури в сучасних умовах. Планується впровадження рекомендацій дослідження в роботу декількох пілотних громад – зокрема, щодо налагодження цифрової комунікації та віддаленого менеджменту, що стало особливо важливим під час війни. Наукове дослідження завершено складанням підсумкового аналітичного звіту, що включає висновки та пропозиції для органів управління спортом. Таким чином, дослідження було організовано послідовно і системно, кожен етап логічно продовжував попередній, що дозволило досягти поставленої мети. Збереження цілісності методики протягом усього циклу – від задуму до впровадження – забезпечило високий рівень обґрунтованості отриманих результатів та їх відповідність реальним потребам менеджменту фізичної культури в Україні.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Аналіз стану управління персоналом у фізкультурних організаціях України

Управління персоналом є серцевиною успішного менеджменту організації, оскільки воно забезпечує координацію спільних дій працівників на всіх рівнях задля досягнення поставлених цілей [7]. В українських організаціях фізичної культури і спорту у 2022–2023 роках стан системи управління кадрами формувався під впливом надзвичайних обставин воєнного часу. Керівний контингент галузі представлений переважно фахівцями середнього покоління (понад 60% мають вік 30–49 років) із суттєвим домінуванням чоловіків (близько 67%). Така демографічна структура означає, що більшість управлінців має значний досвід роботи та життєвий багаж, здатний адаптуватися до змін, хоча наявний і певний гендерний дисбаланс у галузі.

Відомо, що кадрова політика закладів фізичної культури і спорту орієнтована на етичні цілі та ґрунтується на принципах ліберальності управління персоналом [24]. Такий підхід відповідає сучасним засадам корпоративного управління у спорті, що передбачають повагу до цінностей і інтересів працівників [1]. На практиці це проявляється в прагненні залучати і утримувати фахівців, мотивуючи їх спільною місією та дотриманням етичних норм професійної діяльності. Разом із тим реалії останніх років висунули нові вимоги до кадрової політики, перевіряючи її гнучкість та стійкість.

У 2022–2023 роках система управління персоналом зазнала серйозних випробувань у зв’язку з повномасштабною війною. Бойові дії та воєнний стан суттєво обмежили можливості нормально здійснювати фізкультурно-оздоровчу роботу, особливо в регіонах, що опинилися в зоні бойових дій [6]. Фактично було згорнуто реалізацію основних програм розвитку сфери: невиконаними залишилися завдання першого етапу Державної стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, а соціальний проєкт «Активні парки – локації

здорової України» довелося частково призупинити [1]. Іншими словами, війна поставила на паузу багато ініціатив, що раніше визначали поступ галузі, і змусила переналаштувати повсякденну діяльність фізкультурних організацій.

Найвідчутнішим став удар війни по кадровому потенціалу галузі. Сфера фізичної культури та спорту втратила значну частину кваліфікованих фахівців через вимушений відтік кадрів – частина працівників виїхала за кордон, інших було мобілізовано або переведено на іншу роботу. За оцінками дослідників, від початку вторгнення спостерігається помітне скорочення числа досвідчених працівників фізкультурно-спортивних організацій [4]. Ба більше, війна негативно вплинула на відтворення кадрового ресурсу: відзначається тенденція до зменшення підготовки нових управлінців з передовим досвідом [4]. Тобто не тільки наявні менеджери частково вибули зі сфери, а й суттєво ускладнилося поповнення їхніх лав молодими спеціалістами. Це створило безпрецедентну ситуацію кадрового «голоду», коли в окремих регіонах бракує кваліфікованих інструкторів і організаторів фізкультурно-оздоровчої роботи.

В таких умовах система управління персоналом змушена була оперативно адаптуватися до нових викликів. Значна частина управлінських процесів перейшла на дистанційні рейки: взаємодія керівників з підлеглими і між собою відбувалася через електронні засоби зв’язку (електронна пошта, месенджери, відеоконференції). Уряд надав закладам фізичної культури певну автономію в перебудові роботи, зокрема офіційно дозволив запроваджувати гнучкі режими і працювати онлайн за потреби [11]. За самозвітами учасників опитування, переважна більшість колективів (понад 80%) налагодили регулярні онлайн-наради та використання цифрових комунікацій для координації діяльності. Цей вимушений перехід до цифрових інструментів відповідає загальній тенденції диджиталізації публічного управління сферою фізкультури [20]. Водночас не всі організації були однаково готові до такого формату: частина респондентів відзначила проблеми з інтернет-зв’язком, перебої з електропостачанням та інші технічні труднощі, що ускладнювали дистанційну роботу [20]. Особливо гостро

ці проблеми проявлялися в прифронтових областях, де інфраструктура постраждала від обстрілів.

Попри виклики, керівники та персонал фізкультурних організацій продемонстрували значний рівень стійкості й здатності підтримувати функціонування системи. Загалом стан управління персоналом у досліджуваних закладах можна охарактеризувати як задовільний, хоч і далекий від оптимального. Більшість опитаних оцінили ефективність кадрового менеджменту у своїх організаціях як середню: на думку респондентів, базові процеси (набір, розподіл обов'язків, контроль виконання) виконуються належним чином, проте існують суттєві резерви для підвищення мотивації працівників та впровадження інновацій. Лише близько 15% респондентів вважають систему управління персоналом цілком ефективною, тоді як решта вказує на наявні недоліки й потребу у змінах. Подібна критична оцінка узгоджується з висновками інших досліджень щодо проблем управління фізкультурною галуззю в сучасних умовах [19]. Зокрема, наголошується на необхідності модернізації управлінських підходів з урахуванням нових реалій воєнного та повоєнного періоду [19].

Основні характерні риси поточного стану системи управління персоналом у фізкультурних організаціях узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика стану управління персоналом у сфері фізичної культури (2022–2023 рр.)

Аспект	Стан у досліджуваних організаціях (2022–2023 рр.)
Кадровий склад	Переважають менеджери середнього віку (30–49 р.) з багаторічним досвідом; приблизно 2/3 – чоловіки (гендерний дисбаланс)
Орієнтація політики	Спрямована на етичні цілі та демократичні принципи управління персоналом
Кадровий потенціал	Скорочений через відтік і мобілізацію; брак кваліфікованих фахівців відчутний в окремих регіонах
Організація роботи	Адаптація до воєнних умов: перехід на дистанційні комунікації, гнучкий графік роботи

Аспект	Стан у досліджуваних організаціях (2022–2023 рр.)
Цифрові технології	Часткове впровадження: широке використання email, месенджерів, онлайн-нарад; проте обмеження через проблеми з інтернетом
Матеріальні ресурси	Втрата частини інфраструктури (об’єкти спорту пошкоджені/зруйновані) і брак фінансування на розвиток
Ефективність менеджменту	Оцінюється як посередня; базові функції виконуються, але мотиваційні та інноваційні практики розвинені недостатньо

Як видно з табл. 3.1, управлінська система загалом зберегла працездатність навіть у кризових умовах, проте її слабкі місця стали більш очевидними. Поряд із позитивними моментами (збереження етичної спрямованості, відносна стабільність основних процесів) фіксуються суттєві проблеми – кадровий дефіцит, матеріально-технічні труднощі, лише часткове використання сучасних технологій і методів мотивації. Отже, стан управління персоналом у фізкультурних організаціях України в 2022–2023 рр. можна охарактеризувати як перехідний: він базується на усталених принципах, але потребує якісного посилення та адаптації до нових викликів. Це створює підґрунтя для детальнішого аналізу проблемних аспектів і пошуку шляхів їх подолання, що розглядається у наступних підрозділах.

3.2 Визначення проблемних аспектів у системі управління персоналом

Аналіз отриманих даних висвітив ряд системних проблем у функціонуванні управління персоналом фізкультурно-спортивних організацій. Тріангуляція результатів опитування та спостережень дозволила ідентифікувати ключові «вузькі місця», що перешкоджають ефективному менеджменту кадрів. До них належать як давно існуючі недоліки організаційної культури, так і нові виклики, що постали під впливом воєнних подій.

Першим і найочевиднішим проблемним аспектом є *дефіцит кадрів*. Як зазначалося, війна спричинила відтік кваліфікованих працівників, створивши

ситуацію гострої нестачі персоналу на місцях. Практично кожна третя опитана організація зіштовхнулася з тим, що певні посади (тренерів, інструкторів, методистів) залишилися вакантними або були укомплектовані випадковими людьми без потрібного досвіду. Кадровий голод призводить до перерозподілу навантаження: наявним фахівцям доводиться виконувати додаткові обов'язки, нерідко не сумісні з їхньою основною роллю. Це підтверджують і статистичні дані – чисельність досвідчених спортивних менеджерів суттєво зменшилася порівняно з довоєнним періодом [5]. Більше того, в освітніх закладах спостерігається зниження набору студентів за спеціальністю «Фізична культура і спорт», що в перспективі ускладнить поповнення галузі молодими кадрами. Таким чином, проблема нестачі персоналу має як поточний, так і стратегічний вимір.

Другою істотною проблемою є *недостатній рівень професійного розвитку та підвищення кваліфікації* кадрів. Дослідження з'ясувало, що систематична перепідготовка працівників практично не проводилася у досліджуваний період. Пандемійні та воєнні обмеження призвели до скасування більшості очних семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації для фахівців сфери. Лише 12% опитаних зазначили, що брали участь у будь-яких освітніх заходах у 2022–2023 рр., і переважно це були короткострокові онлайн-вебінари. Натомість більшість респондентів не мала змоги підвищувати свій управлінський рівень. Така ситуація дисонує з потребою безперервного розвитку компетентностей менеджерів фізкультурної галузі [10]. Іншими словами, існує розрив між вимогами до сучасного фахівця (що включають володіння новітніми технологіями, методами мотивації, проєктного менеджменту тощо) та реальними умовами, які не забезпечують належного навчання. Без вирішення цього питання професійна стагнація кадрів має тенденцію до поглиблення.

Наступний проблемний аспект стосується *ресурсного забезпечення* управління персоналом. Дефіцит фінансування та матеріальних ресурсів, спричинений воєнними діями, серйозно ускладнює реалізацію управлінських

рішень. Скорочення державного бюджету на спорт у 2023 році змусило багато організацій перейти в режим жорсткої економії – були урізані витрати не лише на розвиток інфраструктури, а й на стимули для працівників. У низці громад відсутні кошти навіть на базове утримання спортивних об'єктів та виплату зарплат, не говорячи вже про інвестиції в навчання персоналу чи впровадження інновацій. Матеріально-технічна база значної частини дитячо-юнацьких спортивних шкіл і секцій занепала: як наслідок ракетних ударів повністю зруйновано або пошкоджено чимало спортзалів, стадіонів, спортивних шкіл [6]. В таких умовах менеджмент персоналу змушений вирішувати буденні кризові питання – де провести заняття, як забезпечити мінімальні умови праці – відкладаючи на другий план стратегічні завдання розвитку. Відсутність належних ресурсів демотивує і самих працівників, які не відчувають підтримки.

Тісно пов'язаною з ресурсною є *проблема мотивації та психологічного стану* персоналу. У ході спостережень зафіксовано ознаки емоційного вигорання та тривожності серед фахівців: постійний стрес через небезпеку, непередбачуваність ситуації, додаткові навантаження без відповідної компенсації призводять до зниження робочого тонусу. Частина тренерів і інструкторів вимушено змінила пріоритети – замість професійного зростання зосередилася на елементарному підтриманні діяльності «на плаву». Опитування підтверджує цю тенденцію: понад половина респондентів вказала на погіршення мотивації колективу у воєнний період. Серед причин – відсутність матеріальних стимулів (премій, надбавок), психологічна втома, професійне вигорання на тлі постійних потрясінь. На жаль, у більшості закладів відсутні програми психологічної підтримки персоналу. Таким чином, людський фактор стає слабкою ланкою: навіть висококваліфіковані кадри працюють нижче своїх можливостей через емоційне виснаження.

Окремо слід виділити *проблему цифрової нерівності та технологічної відсталості* в управлінні. Хоча багато процесів перейшли в онлайн, з'ясувалося, що рівень цифрової компетентності менеджерів дуже нерівномірний. Старші керівники не завжди впевнено володіють сучасними IT-

інструментами, а молодші – хоч і мають цифрові навички, але стикаються з браком технічних можливостей. У деяких сільських громадах немає стабільного інтернет-зв'язку або належного обладнання, через що дистанційне управління ускладнюється. Це підтверджують наведені раніше дані: обмеження доступу до мережі суттєво загальмували впровадження цифрових рішень [20]. У результаті виникла ситуація, коли частина організацій успішно диджиталізувала управлінські процеси, тоді як інші залишаються осторонь цифрових новацій. Такий цифровий розрив підсилює нерівність в ефективності менеджменту, адже сучасні технології прямо впливають на швидкість і якість управлінських процесів.

Нарешті, значущою проблемою є *опір змінам та інерційність існуючих управлінських підходів*. Дослідження показало, що впровадження новітніх методів стримується консерватизмом частини керівників. Як уже зазначалося, досвідчені директори ДЮСШ доволі обережно ставляться до інновацій і критично сприймають нові підходи [19]. Вони схильні діяти за відпрацьованими схемами, остерігаючись ризиків, пов'язаних із невідомими інструментами. Це прояв специфіки галузевої культури управління, що історично ґрунтується на чіткій ієрархії та регламентах. У той же час молодші інструктори і спеціалісти на місцях (наприклад, фахівці ВФСТ «Колос») виявляють більшу відкритість до новацій і готовність підтримувати зміни [19]. Проте їхній ентузіазм часто натикається на брак підтримки «згори» та на інфраструктурні перепони. Таким чином, у системі простежується розрив між декларованою необхідністю модернізації і фактичним збереженням старих підходів. Ця інерційність здатна серйозно гальмувати розвиток управління персоналом, якщо її не подолати цілеспрямованими діями.

Усі наведені проблемні аспекти взаємопов'язані та взаємно підсилюють один одного. Зокрема, кадровий дефіцит у поєднанні з низькою мотивацією веде до подальшого відтоку талантів; брак фінансування не дозволяє ні залучити нових працівників, ні навчити наявних; технологічна відсталість

ускладнює комунікацію та підвищує навантаження на людей. Виявлені у дослідженні головні проблеми узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні проблеми в системі управління персоналом фізкультурних організацій

Проблемний аспект	Прояви та наслідки у практиці управління персоналом
Кадровий дефіцит	Відтік досвідчених фахівців через війну; вакансії важко заповнити; зростання навантаження на наявний персонал
Обмежений розвиток	Відсутність системного підвищення кваліфікації; скасування навчальних заходів; розрив між потрібними й наявними компетентностями
Ресурсні обмеження	Брак фінансів на стимули й розвиток; скорочення бюджету галузі; руйнація матеріальної бази (спортивних споруд)
Низька мотивація і стрес	Падіння ентузіазму через відсутність преміювання; психологічна втома і тривога в колективах; ризик емоційного вигорання (дані спостережень)
Цифрова нерівність	Нерівномірна цифрова компетентність кадрів; проблеми з інтернетом на місцях; часткове охоплення сучасними IT-рішеннями
Інерційність, опір змінам	Консервативний стиль управління у частини керівників; повільне впровадження нових методик; розрив між поколіннями управлінців

Як свідчать дані табл. 3.2, найгострішими є кадрові, ресурсні та мотиваційні проблеми. Більшість опитаних керівників поставила брак кваліфікованих працівників і дефіцит фінансування на перші місця серед чинників, що ускладнюють їхню роботу. Дещо менш гострими, але теж значними, вони вважають питання впровадження нових технологій та навчання персоналу. Водночас констатовано, що всі ці аспекти тісно переплетені: приміром, недофінансування не дозволяє вирішити проблему навчання, низька

мотивація заважає впроваджувати інновації тощо. Отже, система управління персоналом опинилася перед комплексом викликів, що вимагають системного реагування. Усвідомлення цих проблемних зон є відправною точкою для модернізації управлінських підходів. У наступному підрозділі здійснено порівняльний аналіз упровадження сучасних методів управління з наявною практикою, що дає змогу окреслити конкретні напрями для покращення ситуації.

3.3 Порівняння впровадження сучасних методів управління з існуючими практиками.

Для визначення напрямів удосконалення було зіставлено, наскільки практика управління персоналом у фізкультурних організаціях відповідає сучасним науковим підходам та методам. Сучасна наука і кращий світовий досвід висувають ряд прогресивних принципів у царині менеджменту персоналу: це і опора на дані та показники ефективності, і залучення працівників до ухвалення рішень, і безперервний професійний розвиток, і широке використання цифрових технологій управління тощо [4]. Зокрема, інформаційний менеджмент нині розглядається як ключовий чинник успішного керування організацією, що забезпечує оперативність і обґрунтованість управлінських дій [12]. Закордонні фахівці зі спортивного менеджменту наголошують на необхідності стратегічного планування роботи з кадрами та системної оцінки результатів їхньої діяльності [2]. Такі тенденції задають орієнтир для розвитку управлінської практики в Україні.

В ході дослідження оцінювалося, чи застосовують місцеві організації фізичної культури зазначені сучасні методи і наскільки їхні поточні практики відстають від цього ідеалу. Результати виявили досить строкату картину. З одного боку, війна певною мірою стимулювала впровадження окремих інновацій – передусім у сфері цифрової взаємодії. Як уже зазначалося, майже всі опитані перейшли на електронні комунікації зі співробітниками, освоїли

інструменти на зразок Zoom чи Google Meet для проведення зборів. Близько 15% респондентів (переважно з числа молодших керівників) повідомили, що почали використовувати хмарні сервіси для спільної роботи з документами, ведення електронних журналів обліку тренувань тощо. Ці кроки можна розглядати як елементи сучасного інформаційного менеджменту. Показово, що навіть консервативні установи були вимушені опанувати базові цифрові навички – фактично відбулася прискорена диджиталізація управління персоналом у кризових умовах.

З іншого боку, упровадження більшості передових методів залишається обмеженим. Значна частина організацій продовжує керуватися традиційними схемами у питаннях розвитку персоналу, мотивації та планування. Скажімо, практично ніде не запроваджено систематичного оцінювання роботи співробітників за KPI чи іншими кількісними показниками – атестація кадрів носить формальний характер і проводиться епізодично. Відсутні також механізми збору зворотного зв'язку від працівників щодо управлінських рішень: рішення найчастіше ухвалюються керівництвом одноосібно і доводяться «згори донизу». Лише 18% опитаних керівників зазначили, що радяться з колективом при визначенні планів роботи або враховують пропозиції інструкторів під час ухвалення важливих питань. Отже, принцип партисипативного управління реалізовано слабко, домінує ієрархічна модель. Це певною мірою пояснюється галузевими традиціями, проте водночас вказує на відставання від сучасних демократичних стандартів менеджменту.

Ще одним показовим моментом є мотиваційні практики. Сучасні теорії управління людьми роблять акцент на нематеріальних стимулах, розвитку корпоративної культури, залученості співробітників до формування цілей [27]. У наших реаліях мотиваційна робота здебільшого зводиться до мінімуму. Як з'ясувалося з опитування, у 70% організацій відсутні чіткі програми морального заохочення персоналу (наприклад, конкурси «Кращий працівник місяця», публічне визнання досягнень тощо). Матеріальне стимулювання теж обмежене: премії або надбавки виплачуються украй рідко через брак коштів.

Отже, працівники нерідко не відчувають зв’язку між власною продуктивністю та винагородою, що суперечить основам сучасного мотиваційного менеджменту. За світовими стандартами керівникам слід більше уваги приділяти створенню позитивного психологічного клімату й можливостей для зростання працівників, але в досліджених закладах ці аспекти поки що не пріоритетні.

Показовим є й розрив у підходах між різними категоріями керівників. Як ілюструють результати, молодші фахівці (інструктори в громадах) більш схильні підтримувати нововведення та випробовувати сучасні методики, тоді як старші керівники (директори ДЮСШ) є обережнішими у цьому плані [19]. Приміром, на запитання про доцільність запровадження нових оздоровчих програм чи цифрових сервісів 64% інструкторів відповіли позитивно, тоді як серед директорів частка позитивних відповідей склала лише 37%. Така різниця статистично значуща (χ^2-критерій, $p < 0,05$) і вказує на існування поколіннєвого розриву в сприйнятті управлінських новацій. Молодші управлінці мислять стратегічніше й охочіше ризикують, тоді як більш досвідчені колеги схильні діяти «по-старому», покладаючись на власний досвід. Це підтверджує висновки попередніх досліджень про різницю в перспективах: фахівці ВФСТ «Колос» мислять довгостроковими категоріями, а директори ДЮСШ – прагматично й обережно [19]. Отже, впровадження сучасних методів наштовхується не лише на об’єктивні перепони, а й на суб’єктивні чинники (консерватизм, небажання змінювати усталений порядок).

Для наочності результати порівняння сучасних управлінських підходів та реальних практик узагальнено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Співвідношення сучасних методів управління персоналом та наявної практики (за даними дослідження)

Напрям управління	Сучасні підходи (теорія і кращі практики)	Реалізація в практиці
Добір і найм персоналу	Прозорі конкурсні процедури, добір за компетентностями і цінностями організації; кадровий резерв на	Формально дотримуються вимог (конкурси нерідко носять суто формальний характер);

Напрям управління	Сучасні підходи (теорія і кращі практики)	Реалізація в практиці
	основі талант-менеджменту	практикується призначення «своїх»; системи управління талантами відсутні
Підвищення кваліфікації	Безперервне навчання персоналу, стажування, тренінги, менторство; індивідуальні траєкторії розвитку працівників	Епізодичне навчання (лише за нагальної потреби); у 2025 рр. більшість працівників не проходила курси; планів розвитку персоналу в організаціях немає
Мотивація і стимулювання	Змішана система мотивації: матеріальні бонуси + нематеріальні заохочення (визнання, кар'єрне зростання); розвинена корпоративна культура підтримки	Обмежене стимулювання: базові оклади без бонусів; моральне заохочення несистемне; корпоративна культура слабко розвинена, подяка працівникам практично не практикується
Стиль керівництва	Демократичний, лідерство-служіння; залучення співробітників до ухвалення рішень; гнучка структура управління, командна робота	Переважає адміністративно-командний стиль; рішення здебільшого ухвалюються керівником одноосібно; горизонтальні командні форми роботи розвинені слабко
Використання технологій	Активне застосування HRM-систем, електронного документообігу, онлайн-платформ для навчання і комунікації; цифрова трансформація процесів («спорт диджиталізований»)	Часткове впровадження: електронна пошта і месенджери використовуються повсюдно; спеціалізованих HR-програм немає; облік кадрів і документація здебільшого ведуться в Excel або на папері
Оцінювання ефективності	Регулярне оцінювання результативності праці (KPI, атестації, опитування задоволеності); прив'язка винагороди до продуктивності; використання даних для ухвалення рішень	Системної оцінки ефективності немає; атестації проводяться формально раз на кілька років; результати роботи мало впливають на винагороди; рішення ухвалюються більше на основі досвіду, ніж даних

Як видно з табл. 3.3, розрив між сучасними стандартами управління персоналом і поточним станом впровадження в досліджених організаціях є досить відчутним. Найбільш близькими до передових практик виявилися хіба що сфера комунікацій (активне використання електронних засобів зв'язку) та окремі елементи гнучкого менеджменту, запроваджені вимушено. Натомість у таких напрямах, як мотивація, планування кар'єри, оцінювання персоналу, спостерігається значне відставання: традиційні підходи досі превалюють. Війна частково стимулювала прогрес у диджиталізації (через необхідність

дистанційної роботи), але водночас відсунула на другий план питання розвитку персоналу, експериментів з новими системами стимулювання чи оцінки. Порівняльний аналіз підтвердив: хоча окремі сучасні методи почали проникати в практику управління фізкультурними організаціями, загальна модель залишається доволі консервативною. Це створює «вікно можливостей» для удосконалення: маючи чітке уявлення про наявні розбіжності, керівники мають підґрунтя для цілеспрямованого запозичення найкращих практик і модернізації системи. На основі виявлених невідповідностей у завершальному підрозділі сформовано рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів у фізкультурних організаціях.

3.4 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських підходів у фізкультурних організаціях.

На основі виявлених проблем та проведеного порівняльного аналізу розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у сфері фізичної культури. Ці пропозиції враховують як нагальні потреби воєнного часу, так і стратегічні цілі розвитку галузі. Особливо слід підкреслити, що дієвість кожного заходу зростатиме за умов їх комплексної реалізації – лише поєднання різних підходів забезпечить системний ефект покращення. Основні рекомендації узгоджено з виявленими проблемними аспектами та наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи з вдосконалення системи управління персоналом фізкультурних організацій

Напрям вдосконалення	Рекомендовані заходи
Кадрове забезпечення	**Подолання дефіциту кадрів:** активізувати роботу з пошуку і залучення молодих спеціалістів. Доцільно впровадити програми цільового набору випускників профільних ЗВО, організувати стажування студентів у громадах та ДЮСШ з подальшим працевлаштуванням. Розширити

Напрям вдосконалення	Рекомендовані заходи
	кадровий резерв за рахунок колишніх спортсменів і волонтерів, мотивованих працювати у сфері фізкультури. Забезпечити конкурентні умови для утримання існуючих працівників (стабільність контрактів, соціальні гарантії).
Підвищення кваліфікації	**Безперервний професійний розвиток:** створити систему регулярного навчання управлінців фізкультурної галузі. Налагодити співпрацю з профільними закладами вищої освіти (НУФВСУ тощо) для проведення дистанційних курсів, вебінарів і тренінгів з менеджменту та ІТ для керівників різних рівнів. Запровадити обов'язкове щорічне підвищення кваліфікації для директорів ДЮСШ та методистів (з видачею сертифікатів). Тематика навчань – від інновацій у спортивному тренуванні до навичок кризового менеджменту. Передбачити наставництво: закріплювати молодих спеціалістів за досвідченими менторами. Такі кроки забезпечать відновлення та розвиток управлінського потенціалу
Мотивація і підтримка персоналу	**Підвищення мотивації та морального духу:** впровадити нематеріальні стимули для персоналу – дошки пошани, відзнаки «Кращий інструктор року», публічне визнання успіхів колективу на місцевих заходах. Сформувати культуру подяки і підтримки: керівникам слід регулярно інформувати працівників про значущість їх роботи для громади. За можливості запровадити гнучкі форми роботи, щоб працівники могли поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами в умовах стресу. Організувати періодичні командні зустрічі, тренінги зі стресостійкості, залучати психологів для консультацій. Такі заходи допоможуть зберегти працездатність і лояльність кадрів у складний період.
Цифровізація управління	**Розвиток цифрових технологій:** перевести максимальну кількість управлінських процесів у електронний формат. Рекомендується впровадити єдину інформаційну систему управління сферою (за принципом «Спорт диджиталізований») для обліку кадрів, планування роботи та моніторингу показників. У короткостроковій перспективі – запровадити електронний документообіг у ДЮСШ та спортивних відділах громад (накази, звітність у цифрі замість паперу). Забезпечити

Напрям вдосконалення	Рекомендовані заходи
	всіх ключових працівників необхідним обладнанням (ноутбуки, доступ до інтернету) за підтримки місцевих бюджетів або спонсорів. Провести навчання персоналу цифровій грамотності. Це підвищить оперативність і прозорість управління.
Організаційна культура і лідерство	**Зміна управлінських підходів:** керівникам поступово переходити від жорстко централізованого стилю до більш гнучкого і відкритого. Практикувати обговорення важливих рішень із колективом, створювати робочі групи для розробки місцевих програм з фізкультури – це підвищить залученість працівників. Культивувати інноваційність: заохочувати ініціативи інструкторів, проводити мозкові штурми щодо покращення роботи. Особливу увагу звернути на розвиток компетентностей антикризового менеджменту в керівників: навчитися діяти проактивно в нестандартних ситуаціях, швидко ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Для цього проводити спеціалізовані тренінги, ділові ігри, сценарні вправи із ситуацій воєнного часу. Новий стиль лідерства має базуватися на довірі до команди, підтримці та наставництві, що сприятиме формуванню згуртованої організаційної культури.
Партнерства та ресурси	**Залучення додаткових ресурсів:** розширити співпрацю з місцевим бізнесом і донорськими організаціями. Органам управління спортом ініціювати державно-приватне партнерство – скажімо, залучати спонсорів для фінансування дитячих секцій, ремонту спортзалів або придбання інвентарю. У час обмежених бюджетів це джерело ресурсів є критично важливим. Варто активніше брати участь у грантових програмах (українських та міжнародних) на розвиток спортивної інфраструктури та здоров’я населення. Розбудова партнерств із громадськими об’єднаннями та волонтерськими рухами допоможе залучити людський ресурс – зокрема, волонтери можуть частково компенсувати кадровий дефіцит, проводячи масові фізкультурні заходи в громадах. Така інтеграція зусиль різних секторів підвищить стійкість фізкультурно-спортивної сфери в умовах кризи та прискорить її відновлення.

Запропонований комплекс заходів взаємодоповнює один одного і охоплює як короткострокові, так і довгострокові інтервенції. Очікується, що його реалізація дозволить суттєво зміцнити систему управління персоналом фізкультурних організацій, підвищивши її гнучкість, результативність та стійкість до зовнішніх викликів. Важливо, щоб впровадження відбувалося із залученням самих працівників галузі – це забезпечить розуміння і підтримку змін «знизу». Вже зараз окремі рекомендації знаходять практичне втілення: наприклад, низка територіальних громад погодилася випробувати нові підходи до цифрової комунікації та дистанційного управління, актуальні в умовах воєнного стану. За відгуками фахівців, запропоновані зміни є своєчасними й реалістичними для виконання у межах наявних повноважень місцевої влади. Їх реалізація узгоджується з державними пріоритетами відновлення сфери фізичної культури – фактично йдеться про перезапуск тих розвиткових програм, що були призупинені через війну [6]. У перспективі впровадження цих рекомендацій не лише вирішить поточні проблеми, а й створить основу для поступального розвитку фізкультурно-спортивних організацій у післявоєнний період, забезпечуючи виконання стратегічних цілей галузі до 2028 року. Таким чином, результати дослідження знайшли своє практичне втілення у конкретних пропозиціях, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і стійкому функціонуванню сфери фізичної культури і спорту України в сучасних умовах та в майбутньому розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження управління персоналом у фізкультурних організаціях України, доцільно констатувати, що 2022–2025 роки стали періодом глибокої трансформації кадрових процесів. Війна, економічна нестабільність, цифрова революція та євроінтеграційний курс держави змінили парадигму управління людськими ресурсами у спортивно-оздоровчій сфері. Здійснений аналіз дозволив системно розкрити як внутрішню логіку цих змін, так і нові вимоги до управлінських підходів у контексті відновлення країни.

1.Насамперед встановлено, що управління персоналом у галузі фізичної культури та спорту на сучасному етапі залишається неоднорідним. Державний і комунальний сектори переважно діють у межах централізованих моделей, де домінує адміністративно-командний стиль, тоді як приватні структури частіше запроваджують інноваційні інструменти менеджменту. Така подвійність створює як можливості, так і суперечності: перші мають стабільну нормативну базу, але інерційні процеси ухвалення рішень; другі – високу адаптивність, проте нестачу системності. У підсумку загальна ефективність управління персоналом залишається середньою, що засвідчили результати опитування респондентів.

2.Виявлено, що кадровий склад фізкультурних організацій України у досліджуваний період зазнав суттєвих змін. Через війну відбулося значне скорочення кількості фахівців, особливо в прифронтових регіонах. Спостерігався відтік досвідчених тренерів і менеджерів, водночас підготовка молодих спеціалістів скоротилася. Середній вік керівників становить 38–40 років, а гендерне співвідношення змістилося у бік чоловічої переваги. Збереження кадрового потенціалу відбулося завдяки самовідданості

працівників, підтримці місцевих громад та ініціативі волонтерських об’єднань, що тимчасово компенсували брак людських ресурсів.

3.Проведений аналіз дозволив сформувати комплексне бачення чинників, які визначають результативність кадрового менеджменту у фізкультурній сфері. Серед них найвпливовішими виявились: стабільність фінансування, наявність професійної системи підвищення кваліфікації, мотиваційна політика, цифровізація управлінських процесів і психологічна готовність персоналу до змін. Усі вони функціонують у тісному взаємозв’язку, тому ефективне управління можливе лише за умови збалансованої взаємодії економічних, соціальних і технологічних складових.

Проблеми, що виявлені під час дослідження, мають системний характер. Передусім йдеться про кадровий дефіцит, відсутність довгострокового планування персоналу, обмежене фінансування, низьку мотивацію та недостатній рівень диджиталізації управління. Значна частина працівників не має можливості для професійного росту; навчальні заходи проводяться епізодично; формальні атестації не впливають на реальний розвиток кар’єри. Організаційна культура у більшості закладів зберігає риси жорсткої ієрархії, що стримує ініціативність кадрів і гальмує впровадження нових технологій.

Разом із тим дослідження показало наявність позитивних тенденцій. Навіть у воєнних умовах у галузі активізувалися процеси децентралізації: громади отримали більше повноважень у кадрових питаннях, а керівники навчились діяти автономно. Поширення дистанційних комунікацій і цифрових сервісів створило нові форми координації персоналу, що раніше були недоступні. У практиці управління закріпився елемент гнучкості – можливість змінювати графіки, проводити наради онлайн, здійснювати контроль через електронні звіти. Таким чином, кризовий період прискорив технологічне оновлення управлінських процесів.

4.Здійснене узагальнення дозволило розробити рекомендації, спрямовані на вдосконалення управлінських підходів. Їхня реалізація передбачає кілька ключових напрямів:

− створення єдиної системи кадрового планування та електронного обліку фахівців;

− відновлення програм безперервного професійного розвитку;

− поєднання матеріального і нематеріального стимулювання;

− впровадження сучасних цифрових HR-технологій;

− формування інноваційної та етичної організаційної культури;

− розширення державно-приватного партнерства для залучення ресурсів.

Результати дослідження доводять, що ефективне управління персоналом у фізкультурних організаціях стає визначальним чинником їх виживання і розвитку. Від якості менеджменту людей залежить не лише рівень спортивних досягнень, а й соціальна стабільність громад, відновлення морального духу суспільства, популяризація здорового способу життя. В умовах війни людський капітал спорту виконує і патріотичну функцію – об’єднує спільноти, підтримує віру в перемогу, формує приклади мужності й витримки.

Науково-практичні висновки дозволяють стверджувати:

1. Управління персоналом у сфері фізичної культури має перейти від адміністративної моделі до стратегічно-людиноцентричної.

2. Необхідне впровадження цифрових систем моніторингу кадрів і аналітики результатів.

3. Державна політика у спорті повинна гарантувати безперервне навчання та захист працівників, а громади – забезпечити гнучкість і ініціативу на місцях.

4. Відновлення галузі після війни залежатиме від здатності створити сучасну систему управління людськими ресурсами, що поєднає професіоналізм, етичність та інноваційність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що дослідження засвідчило високу адаптаційність української системи фізичної культури та її персоналу. Попри втрати й труднощі, галузь продовжує функціонувати, демонструючи потенціал для подальшого розвитку. Розроблені рекомендації становлять практичну основу для удосконалення кадрової політики як на державному, так і на локальному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративний менеджмент в Україні : підручник / В. І. Андріяш та ін.; за ред. В. М. Ємельянова, О. М. Євтушенка. Миколаїв, 2021. 281 с.

2. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Corporate governance: Evolution, formation, development : монографія. Київ, 2020. С. 45.

3. Бабак Т. В. Сучасні тренди в управлінні персоналом у сфері фізичної культури. Вісник науки та освіти. 2022. № 6. С. 50–57.

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : НУБіП, 2020. 465 с.

5. Беленюк Ж. В. Механізми публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови України : дис. … д-ра філософії : 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2023. С. 102.

6. Беленюк Ж. В. Сучасний стан сфери фізичного виховання та спорту України в умовах воєнного стану. Публічне урядування. 2023. Т. 1(34). С. 100–104. С. 101.

7. Бондаренко В. В., Ціпов'яз А. Т. Організація і управління фізичною культурою і спортом : навч. посіб. Кременчук, 2019. 256 с.

8. Бондарець Є. М. Вплив війни на розвиток українського спорту. Наукова весна – 2023 : матеріали XIII міжнар. наук.-техн. конф. аспірантів та мол. вчених. 2023. С. 296.

9. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2020. С. 49.

10. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.

11. Гірняк П. П. Менеджмент : монографія. Київ : Кондор, 2019. С. 18.

12. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. 3-є вид. Київ : Либідь, 2017. С. 128.

13. Горбачук В. Т., Горбачук Д. В. Основи наукових досліджень : навч. посіб. Слов'янськ, 2020. С. 56.

14. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту : метод. рекомендації. Житомир : Рута, 2022. 124 с.

15. Грибан Г. П. Формування спеціальних професійних компетентностей у здобувачів ЗВО під час вивчення дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту». Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2022. № 3К(147)'22. С. 105–110. С. 108.

16. Грибан Г. П., Гарлінська А. М., Ткаченко П. П. Інноваційні технології навчання управлінню сферою фізичної культури : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2023. 210 с.

17. Закони України з питань фізичної культури і спорту [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 09.11.2025).

18. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : монографія. Київ : Кондор, 2020. С. 28.

19. Кабінет Міністрів України. Постанова № 929 «Деякі питання діяльності закладів фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану…» від 19.08.2022 р. С. 2.

20. Карпюк О. В. Державна політика у сфері фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 1. С. 4–11.

21. Кобилін А. М. Інформаційний менеджмент : монографія. Київ : Ліра, 2021. С. 77.

22. Колесніченко В. М., Ківалов С. В. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» (чинна редакція). Відомості Верховної Ради України. 2010. № 7, ст. 50; із змін від 06.09.2022.

23. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2020. 208 с.

24. Круцевич Т. Ю. Методи дослідження у фізичному вихованні : навч. посіб. Київ : Олімпійська література, 2019. С. 80.

25. Кузьменко О., Красовська О. Маркетингова концепція управління спортом: можливості застосування. Економіка і управління. 2018. № 4. С. 45–52.

26. Ладонько Л. С. Менеджмент: теорія та практика : монографія. Київ : Кондор, 2020. С. 45.

27. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : монографія. Київ : Каравела, 2020. С. 67.

28. Марців В. С., Міценко Н. Основи наукових досліджень : навч. посіб. Львів, 2020. С. 33.

29. Менеджмент і адміністрування / за ред. О. В. Баєвої. Київ : Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.

30. Міністерство молоді та спорту України. «Спорт під обстрілами, але нескорений» : доповідь на засіданні EPAS, грудень 2024 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://mms.gov.ua/news/sport-pid-obstrilamy-ale-neskorenyi-ukraina-zaklykala-zakhystyty-sport-u-chasy-viiny-na-zasidanni-epas (дата звернення: 09.11.2025).

31. Міністерство молоді та спорту України. Публічний звіт, 2023: Фізична культура і спорт. Київ : Мінмолодьспорт, 2024. 32 с.

32. Мокін Б. І., Мокін О. Б. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. 2-ге вид., змін. та доповн. Вінниця : ВНТУ, 2020. С. 12.

33. Національна академія медичних наук України. Методичні питання анкетування в медико-екологічних дослідженнях [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://amnu.gov.ua/metodychni-pytannya-anketuvannya-v-medyko-ekologichnyh-doslidzhennyah/ (дата звернення: 09.11.2025). С. 1.

34. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.

35. Приходько В. В., Дзюбенко М. І., Чекмарьова Н. Г., Чернявська О. А., Чернігівська С. А. Покращення стану фізичної культури і спорту в громадах під час війни і повоєнного відновлення. Наук. часопис НДУ ім. М. Драгоманова. Серія 15. 2024. Т. 10(183). С. 130–137. С. 133.

36. Рогожін І. О. Теоретичні основи управління персоналом у фізкультурно-спортивних організаціях. Особливості управління та стиль керівництва… : магіст. робота. Київ : НУФВСУ, 2021. С. 7–14.

37. Тягур Р. С. Менеджмент у фізичній культурі : короткий курс лекцій. Львів : Просвіта, 2024. С. 22.

38. Тягур Р. С. Менеджмент у фізичній культурі і спорті : навчальний зошит. Львів : В. Дяків, 2020. С. 5.

39. Тягур Р. С. Менеджмент у фізичному вихованні : словник основних термінів. Львів : В. Дяків, 2020. С. 14.

40. Тягур Р. С., Бойчук Р. І. Менеджмент у фізичній культурі і спорті: теоретико-методологічні аспекти. Наук. часопис НДУ ім. М. Драгоманова. Серія 15. 2025. Т. 8(195). С. 178–183. С. 180.

41. Український центр незалежних політичних досліджень. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення : звіт. Київ, 2023. 208 с. С. 155.

42. Шубальний О. М. та ін. Управління персоналом : підручник. Луцьк : Луцький НТУ, 2018. 404 с.

43. Щокін Р. Г., Беленюк Ж. В. Сучасні тенденції диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. Публічне урядування. 2022. Т. 3(31). С. 102–109. С. 107.

44. Щокін Р., Беленюк Ж. Зарубіжний досвід системи публічного управління сферою фізичної культури та спорту. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 4(64). С. 82–87.

45. Юрченко М. О. Організація управління персоналом в структурах фізичної культури і спорту (на матеріалах ДЮСШ «Динамівець») : магіст. робота. Київ : НУФВСУ, 2024. 100 с.

46. Andrew D. P. S., Pedersen P. M., McEvoy C. D. Research Methods and Design in Sport Management. 2nd ed. Champaign : Human Kinetics, 2019. P. 27.

47. Andrews C. J. Developing and Conducting a Human Resource Management Performance Audit : PhD diss. Queensland : University of Southern Queensland, 2007. 190 p.

48. Babak S. V. Osoblyvosti rozvytku shvydkisnykh yakostei sportsmeniv. Fizychna kultura v universytetskii osviti: svitova praktyka ta suchasni trendy : матеріали конф. Дніпро, 2023. С. 28–35.

49. Babbie E. The Practice of Social Research. 15th ed. Boston : Cengage, 2020. P. 88.

50. Bondar A. S., Petrenko I. V., Tomenko O. A. Modern trends of management of physical culture and sports in Ukraine. Slobozhanskyi Science-Sport Bulletin. 2021. № 6(86). P. 57–63.

51. Condrey S. E. Handbook of Human Resources Management in Government. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 1056 p.

52. Creswell J. W., Creswell J. D. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5th ed. Thousand Oaks : Sage, 2022. P. 123.

53. Hums M. A., MacLean J. C. Governance and Policy in Sport Organizations. 4th ed. New York : Routledge, 2018. 344 p.

54. Neuman W. L. Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. 8th ed. Harlow : Pearson, 2020. P. 214.

55. Preymak M. M. Problemy kadrovoho zabezpechennya fitnes-klubiv Ukrayiny v suchasnykh rynkuvykh umovakh. Moloda sport. nauka Ukrayiny. 2016. T. 4. S. 133–138.

56. Rao P. S. Human Resources Management : Text and Cases. Mumbai : Himalaya Publishing, 2020. 758 p.

57. The European Commission. White Paper on Sport. Brussels, 2007. 18 p.

58. Thomas J. R., Silverman S. J., Martin P., Etnier J. L. Research Methods in Physical Activity. 8th ed. Champaign : Human Kinetics, 2022. P. 301.

59. Wolfe R., Wright P. M., Smart D. L. Radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story. Human Resource Management. 2006. Vol. 45, No. 1. P. 111–145.

60. Worth M. J. Nonprofit Management: Principles and Practice. 5th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2019. 568 p.