

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СПОРТИВНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Дмитро САВІНСЬКИЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Савінському Дмитру Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління потенціалом спортивної організації на засадах проєктного менеджменту в умовах воєнного стану»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

1. Термін подання здобувачем роботи – _____ 20__ року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради за 2019-2023 роки, плани фінансового і економічного розвитку, звіти про бюджетні асигнування.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи управління потенціалом спортивної організації. 2. Дослідження стану управління потенціалом Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2». 3. Удосконалення управління потенціалом спортивної організації на засадах проєктного менеджменту. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Етапи процесу управління потенціалом спортивної організації
2. Динаміка бюджетних надходжень та витрат в ДЮСШ №2
3. Процес управління потенціалом КЗ ДЮСШ №2
4. Складові моделі удосконалення системи підвищення кваліфікації тренерів
5. Прогнозовані доходи від впровадження проєкту управління кадровим потенціалом

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2023	
3.	Теоретичні основи управління потенціалом спортивної організації	грудень 2023-травень 2024	
4.	Дослідження стану управління потенціалом Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2»	травень-серпень 2024	
5.	Удосконалення управління потенціалом спортивної організації на засадах проектного менеджменту	вересень - жовтень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач _____ Дмитро САВІНСЬКИЙ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Леся МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління потенціалом спортивної організації на засадах проєктного менеджменту в умовах воєнного стану»

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 7 рис., 5 табл., 65 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління потенціалом спортивної організації в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є використання проєктного менеджменту як засобу підвищення ефективності управління потенціалом спортивної організації в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення особливостей управління потенціалом спортивних організацій на основі принципів управління проєктами в умовах воєнного стану та надання практичних рекомендацій щодо забезпечення їх ефективного функціонування.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися теоретичний аналіз і синтез; метод порівняння; економіко-статистичні методи; SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; графічні та табличні методи подання інформації та ін.

Впроваджена методологія управління проєктами в систему менеджменту спортивної організації, що дозволяє ефективно мобілізувати ресурси, адаптуватися до змін і зосереджуватися на досягненні чітких цілей. Цей підхід надає можливість оптимізувати процеси, підвищити продуктивність та адаптувати структуру управління до сучасних викликів. Формування та підготовка кадрового резерву для заміщення керівних посад базується на сучасних практиках, таких як індивідуальні програми розвитку, наставництво, тренінги з лідерства й управління, що забезпечує безперервність і стабільність кадрової політики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПОТЕНЦІАЛ, СПОРТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

KEYWORDS

POTENTIAL, SPORTS ORGANIZATION, POTENTIAL MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, PROJECT MANAGEMENT, HUMAN RESERVE, PERSONNEL DEVELOPMENT PROGRAMS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Поняття та характеристика процесу управління в спортивних організаціях	8
1.2. Поняття, структура та види потенціалу спортивної організації	15
1.3. Особливості управління потенціалом організацій в умовах кризових ситуацій	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКА СПОРТИВНА ШКОЛА №2»	32
2.1. Характеристика діяльності Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради	32
2.2. Аналіз процесу управління потенціалом спортивної школи	39
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	53
3.1. Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу спортивної організації	53
3.2. Розробка проєкту з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2»	63
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Враховуючи сучасні виклики, пов'язані з військовими діями, ефективність управління потенціалом організацій, особливо спортивних, значно зросла. Спортивні організації є важливими соціальними інститутами, які не тільки виконують функцію розвитку фізичної культури і спорту, а й служать засобом підтримки психологічного стану нації, інтеграції місцевих громад і зміцнення національного духу. Однак війна ставить перед їхніми компаніями унікальні виклики та вимагає перегляду традиційних підходів до управління.

Перспективним підходом до управління потенціалом спортивних організацій в умовах невизначеності є застосування принципів проєктного менеджменту. Управління проєктами забезпечує структурованість і адаптивність процесів управління. Це вкрай важливо в умовах воєнного стану, коли зовнішнє середовище швидко змінюється, а ресурси обмежені. Проєктний підхід дозволяє зосередитися на пріоритетних завданнях, оптимізувати використання наявних ресурсів і досягати поставлених цілей навіть у найскладніших ситуаціях.

Управління потенціалом спортивних організацій у рамках проєктного менеджменту включає багато важливих аспектів: аналіз і розвиток людських ресурсів, мобілізацію матеріально-технологічної бази, залучення фінансових ресурсів, розвиток комунікаційної інфраструктури тощо. Все це спрямовано на забезпечення організаційної стабільності, адаптивності та ефективності. Ці питання набувають особливого значення у праві війни, коли мова йде не лише про підтримку базового рівня функціонування організації, а й про створення умов для її відновлення та подальшого розвитку після війни.

Актуальність даної теми зумовлена необхідністю пошуку інноваційних підходів до управління спортивними організаціями в облозі. Поєднання принципів управління проєктами та управління потенціалом дозволяє організації не тільки

підтримувати свою життєздатність, але й трансформувати свою діяльність у відповідь на нові виклики та потреби.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення особливостей управління потенціалом спортивних організацій на основі принципів управління проектами в умовах воєнного стану та надання практичних рекомендацій щодо забезпечення їх ефективного функціонування.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- дослідити поняття та надати характеристику процесу управління в спортивних організаціях;
- визначити структуру та види потенціалу спортивної організації;
- висвітлити особливості управління потенціалом організацій в умовах кризових ситуацій;
- охарактеризувати діяльність спортивної установи;
- провести аналіз процесу управління потенціалом спортивної школи;
- визначити основні напрямки розвитку кадрового потенціалу спортивної організації;
- розробити проєкт з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2».

Об'єктом дослідження є процес управління потенціалом спортивної організації в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є використання проєктного менеджменту як засобу підвищення ефективності управління потенціалом спортивної організації в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися теоретичний аналіз і синтез; метод порівняння; економіко-статистичні методи; SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; графічні та табличні методи подання інформації та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у впровадженні методології управління проектами в систему менеджменту спортивної організації, що дозволяє ефективно мобілізувати ресурси, адаптуватися до змін і зосереджуватися на досягненні чітких цілей. Цей підхід надає можливість оптимізувати процеси, підвищити продуктивність та адаптувати структуру управління до сучасних викликів. Формування та підготовка кадрового резерву для заміщення керівних посад базується на сучасних практиках, таких як індивідуальні програми розвитку, наставництво, тренінги з лідерства й управління, що забезпечує безперервність і стабільність кадрової політики. Акцент зроблено на створенні умов для постійного навчання та розвитку тренерів через впровадження системи менторства, організацію обміну досвідом у професійних спільнотах, використання сучасних методик і технологій у навчальному процесі.

Практична значущість. Відкриття комерційних секцій сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів, що дозволяє покращити матеріально-технічну базу, забезпечити конкурентну оплату праці та підвищити мотивацію тренерського складу. Розробка програм професійного розвитку та впровадження інноваційних підходів сприяють підвищенню якості тренувального процесу, що позитивно впливає на досягнення вихованців. Застосування проєктного менеджменту дозволяє швидко адаптуватися до змін, ефективно реагувати на виклики та мінімізувати ризики, пов'язані з низьким попитом, плинністю кадрів і браком фінансування.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднені на 12-ї Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, 8-9.11.2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Структура роботи побудована відповідно до логіки наукового дослідження, складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок, які включають текстову частину, графічний та аналітичний матеріал. Робота містить 5 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та характеристика процесу управління в спортивних організаціях

Сфера фізичного виховання та спорту є важливою складовою суспільства і водночас може розглядатися як самостійна система. Вона виконує значну роль у соціальній системі, сприяючи фізичному, психологічному та соціальному розвитку людини. Як підсистема суспільства, вона відображає його соціальну структуру, відповідаючи на основні виклики та потреби сучасності [39, с. 249]. У той же час, як відносно самостійна система, фізичне виховання і спорт мають власні завдання, цілі та принципи функціонування, які забезпечують їхнє ефективне функціонування.

Соціальні підсистеми суспільства, такі як економіка, політика, право, культура, фізичне виховання і спорт, об'єднує спільна риса: вони створені людьми, спрямовані на задоволення людських потреб і не можуть існувати без участі людей. Вони взаємодіють між собою, утворюючи комплексну систему, у якій кожна підсистема доповнює інші, забезпечуючи гармонійний розвиток суспільства.

Сфера фізичного виховання та спорту як соціальна підсистема має низку ключових характеристик:

1. Невід'ємність від загальної соціальної системи. Ця сфера тісно пов'язана з іншими підсистемами суспільства, зокрема політичною, економічною та культурною. Її функціонування значною мірою залежить від соціально-економічного стану держави, політичної стабільності та суспільних цінностей.

2. Складність структури та завдань. Система фізичного виховання і спорту охоплює безліч організацій і підсистем, кожна з яких вирішує специфічні завдання, але водночас взаємодіє із загальною системою.

3. Орієнтація на людину. Головним об'єктом впливу є особистість, розвиток якої становить центральну мету системи [21, с. 74].

Основні ознаки системи фізичного виховання і спорту:

- Відкритість. Ця система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, зазнаючи впливу таких факторів, як соціально-економічний розвиток, національні традиції, інтереси населення та тип соціальної організації держави. Обмін ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем є важливою умовою її розвитку.

- Цілеспрямованість. Система має чіткі цілі, які формуються на загальносуспільному рівні. У процесі реалізації вони трансформуються у конкретні завдання для окремих підсистем, що забезпечує скоординовану діяльність усіх організацій, залучених до фізичного виховання і спорту.

- Цілісність. Взаємодія різних елементів системи (організацій, інститутів, матеріально-технічних ресурсів) створює єдиний механізм, спрямований на досягнення загальних цілей. Незважаючи на специфіку кожного елемента, їх спільна діяльність сприяє цілісному розвитку системи.

- Динамічність. Постійні зміни, що відбуваються в системі (оновлення методик, вдосконалення спортивного обладнання, розвиток організаційних форм діяльності), відображають її здатність адаптуватися до нових умов і забезпечують прогрес.

- Ієрархічність. Система має чітку структурованість, де кожна підсистема підпорядковується загальним цілям, але водночас зберігає свою автономність. Ієрархічна структура забезпечує ефективність управління і координацію на всіх рівнях.

- Структурність. Складність системи визначає її структуру, яка охоплює різні ланки, від окремих організацій до всієї галузі, що обумовлює її функціональну взаємодію [21, с. 84].

Основні підсистеми управління фізичною культурою і спортом в Україні:

1. Державне управління, яке здійснюється органами публічної влади, зокрема Міністерством молоді та спорту. Ця підсистема відповідає за формування політики у сфері фізичного виховання і спорту, законодавче регулювання та стратегічне планування.

2. Громадські організації, які включають федерації, асоціації, спортивні клуби та фізкультурно-спортивні товариства. Вони виконують важливу роль у популяризації спорту, організації змагань та залученні населення до занять фізичною культурою.

3. Підприємницькі організації, що охоплюють професійний спорт (наприклад, футбольні клуби) і комерційні установи (фітнес-центри, спортивно-оздоровчі комплекси). Ця підсистема спрямована на забезпечення матеріально-технічної бази та розвиток комерційного спорту [9, с. 184].

Таким чином, сфера фізичного виховання і спорту є важливою соціальною системою, яка виконує як суспільно значущі, так і спеціалізовані функції. Її розвиток залежить від ефективної взаємодії всіх підсистем, здатності адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати комплексний вплив на фізичний, психологічний і соціальний стан населення.

Процес управління в спортивних організаціях є ключовим фактором забезпечення їх ефективного функціонування, розвитку та досягнення поставлених цілей. Він охоплює широкий спектр дій, спрямованих на координацію зусиль, ресурсів і процесів задля досягнення успіху в спортивній сфері. Управління в спортивних організаціях базується на загальних принципах менеджменту, але має свою специфіку, обумовлену особливостями спортивної діяльності.

Управління в спортивних організаціях можна визначити як цілеспрямовану діяльність, яка передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль за виконанням завдань, що сприяють досягненню цілей організації. Основними об'єктами управління є:

1. Спортивні події та заходи.

2. Спортивний персонал (тренери, спортсмени, медичний персонал).
3. Матеріально-технічна база (спортивні споруди, обладнання).
4. Фінансові ресурси.
5. Комунікаційні та маркетингові процеси [9, с. 184].

Процес управління спрямований на забезпечення гармонійної взаємодії всіх елементів спортивної організації з метою досягнення високих результатів, задоволення потреб суспільства у фізичній культурі та спорті, а також сприяння розвитку спортивної галузі.

Основні функції процесу управління

1. Планування. Ця функція передбачає визначення цілей спортивної організації, розробку стратегії їх досягнення, формування планів з урахуванням ресурсів і зовнішніх умов. Ефективне планування враховує специфіку спортивної діяльності, такі як сезонність, графіки змагань, підготовку спортсменів тощо.

2. Організація. Організація діяльності включає розподіл ресурсів, визначення ролей і обов'язків персоналу, створення умов для ефективного виконання завдань. Ця функція забезпечує чітку координацію всіх учасників процесу.

3. Мотивація. Мотивація персоналу є важливим аспектом управління, адже ефективність роботи значною мірою залежить від рівня зацікавленості працівників і спортсменів. Системи стимулювання включають фінансові заохочення, створення сприятливого клімату, визнання досягнень тощо.

4. Контроль. Контроль передбачає оцінку виконання планів, моніторинг результатів, виявлення відхилень і коригувальних дій. У спортивних організаціях контроль охоплює як підготовку спортсменів, так і фінансові та організаційні аспекти діяльності.

5. Координація. У спортивних організаціях координація є ключовою функцією, яка забезпечує узгодженість дій усіх учасників. Вона сприяє оптимізації взаємодії між різними підрозділами організації, спортсменами, тренерами та зовнішніми партнерами [54, с. 296].

Процес управління в спортивних організаціях має низку особливостей, які відрізняють його від управління в інших сферах діяльності:

1. Динамічність. Спортивна діяльність характеризується швидкими змінами, пов'язаними з графіками змагань, підготовкою спортсменів, зміною правил чи стандартів.

2. Соціальна спрямованість. Управління спортивними організаціями включає врахування суспільних потреб, розвитку фізичної культури, залучення населення до активного способу життя.

3. Залежність від зовнішніх факторів. Рівень фінансування, підтримка держави, інтереси спонсорів і вболівальників значно впливають на процес управління.

4. Висока роль людського фактора. Успіх спортивної організації багато в чому залежить від якості роботи тренерів, спортсменів, медичного персоналу та керівників.

5. Різноманіття напрямків діяльності. Окрім спортивних змагань, організації займаються маркетингом, рекламою, соціальними проєктами, що потребує багатофункціонального підходу.

Процес управління в спортивних організаціях включає кілька етапів (рис. 1.1):

1. Аналіз ситуації. Оцінка внутрішніх і зовнішніх умов діяльності, визначення сильних і слабких сторін організації.

2. Формування стратегії. Визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення.

3. Розробка планів. Створення конкретних дій для реалізації стратегії, включаючи фінансове, кадрове та матеріально-технічне забезпечення.

4. Реалізація планів. Виконання запланованих дій, координація роботи персоналу та ресурсів.

5. Моніторинг і оцінка. Контроль за виконанням планів, аналіз результатів і коригування дій у разі необхідності.

Ефективне управління в спортивних організаціях сприяє досягненню високих спортивних результатів; забезпеченню фінансової стабільності організації; розвитку фізичної культури та спорту на місцевому і національному рівнях; підвищенню престижу спортивної галузі та залученню нових учасників.

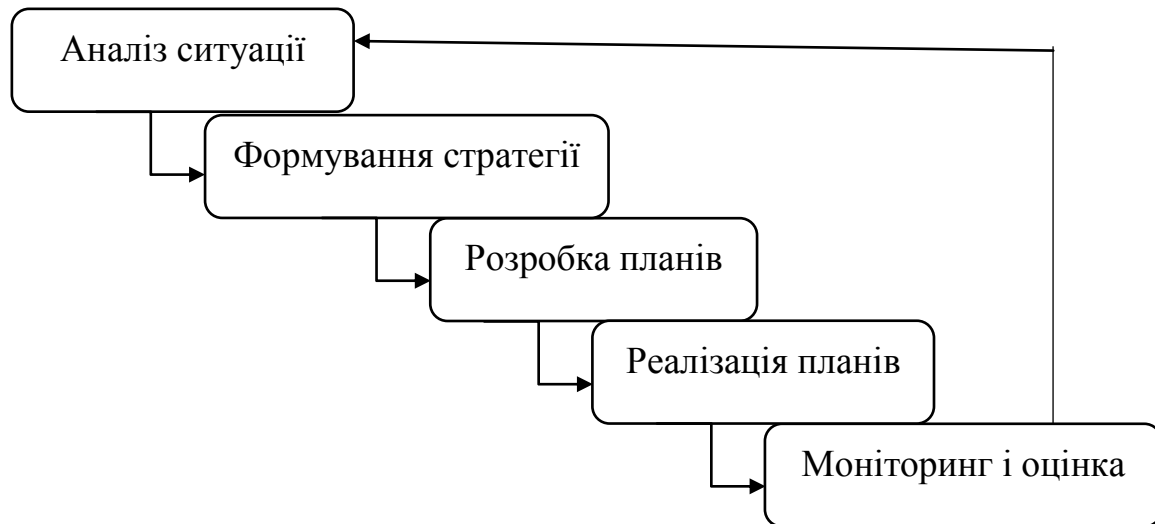


Рис. 1.1. Етапи процесу управління в спортивних організаціях

Аналіз ситуації є відправною точкою в процесі управління. Його основне завдання вивчення внутрішніх і зовнішніх умов діяльності організації. Внутрішні умови: аналіз ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових), оцінка стану спортивних споруд, рівня підготовки спортсменів і персоналу. Зовнішні умови: врахування економічної ситуації, законодавства, суспільного попиту, діяльності конкурентів. Результат: визначення сильних і слабких сторін організації, а також загроз і можливостей для подальшої діяльності.

Формування стратегії. На основі результатів аналізу ситуації визначаються довгострокові цілі і шляхи їх досягнення. Стратегічні цілі: можуть включати підвищення спортивних результатів, залучення нових спортсменів, розвиток інфраструктури або збільшення доходів організації. Стратегічні напрямки: визначення ключових сфер розвитку, наприклад, вдосконалення тренувального

процесу або розширення маркетингових активностей. Результат: чітко сформульована стратегія, яка стане основою для подальшого планування [4, с. 125].

Розробка планів. Цей етап перетворює стратегію на конкретні дії. Оперативне планування: розподіл завдань, формування календарних графіків змагань і тренувань. Ресурсне забезпечення: визначення потреб у фінансах, обладнанні, персоналі. Результат: готовий до реалізації план, який містить чітко прописані завдання, строки виконання і відповідальних осіб.

Реалізація планів. На цьому етапі відбувається практичне виконання розроблених планів. Організація роботи: координація дій персоналу, забезпечення ресурсами. Взаємодія: активна співпраця між різними підрозділами організації, тренерами, спортсменами та адміністрацією. Результат: реалізовані проєкти, досягнення проміжних цілей, проведення запланованих спортивних заходів.

Моніторинг і оцінка. Цей етап включає контроль за ходом виконання планів і оцінку досягнутих результатів. Моніторинг: регулярне відстеження стану виконання завдань, аналіз відповідності до встановлених строків і стандартів. Оцінка: порівняння результатів з початковими цілями, виявлення недоліків і можливих відхилень. Коригування: внесення змін до планів або стратегій, якщо виникають непередбачені обставини. Результат: сформовані висновки для вдосконалення процесу управління в майбутньому [4, с. 126].

Ці етапи утворюють циклічний процес, де кожен наступний етап базується на результатах попереднього. Наприклад, результати моніторингу можуть повернути організацію на етап аналізу ситуації для перегляду стратегії або планів. Така структура забезпечує гнучкість і адаптивність управління, що особливо важливо для спортивних організацій, які працюють у динамічному середовищі.

Процес управління є основою успішного функціонування спортивних організацій, адже саме від ефективності його реалізації залежить здатність організації адаптуватися до змін, задовольняти потреби суспільства та розвиватися в умовах сучасних викликів.

1.2. Поняття, структура та види потенціалу спортивної організації

Потенціал спортивної організації є фундаментальним поняттям, яке визначає її здатність до ефективної діяльності, розвитку та досягнення спортивних результатів. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та складного зовнішнього середовища потенціал організації розглядається не лише як набір ресурсів, але й як комплекс взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Потенціал спортивної організації можна визначити як сукупність матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, а також організаційних здібностей, які забезпечують її здатність досягати поставлених цілей у сфері фізичної культури і спорту [62, с. 27].

Основні риси потенціалу спортивної організації:

1. Мобільність – здатність адаптувати ресурси до змін у зовнішньому середовищі.
2. Комплексність – об'єднання різних ресурсів та елементів у єдину систему.
3. Динамічність – можливість постійного розвитку й оновлення.
4. Цільова спрямованість – орієнтація на досягнення конкретних спортивних результатів або інших стратегічних цілей.

Структура потенціалу спортивної організації визначається складом її ресурсів та елементів, які забезпечують її функціонування. Потенціал спортивної організації складається з кількох ключових елементів, які забезпечують її здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін і досягати своїх цілей (рис. 1.2). Кожна складова має свої унікальні особливості, виклики у формуванні та шляхи їх подолання.

Людський потенціал включає персонал, зайнятий у спортивній організації: спортсменів, тренерів, адміністративний та технічний персонал. Головними факторами є кваліфікація, досвід, мотивація, фізичні та психологічні якості. У сьогоденних умовах діяльності проблемами формування людського потенціалу є

відтік кваліфікованих кадрів через низькі заробітні плати або відсутність перспектив розвитку; недостатній рівень підготовки спортсменів через застарілі методики тренувань; низька мотивація персоналу через слабкі системи винагород і визнання. Для нівелювання та уникнення означених проблем доцільно розглянути наступні заходи: впровадження системи постійного професійного розвитку: тренінгів, курсів, сертифікацій; забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці та системи бонусів; формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та розвиток персоналу; використання сучасних методик підготовки спортсменів, зокрема із застосуванням технологій біомеханічного аналізу й індивідуальних планів [27, с. 86].

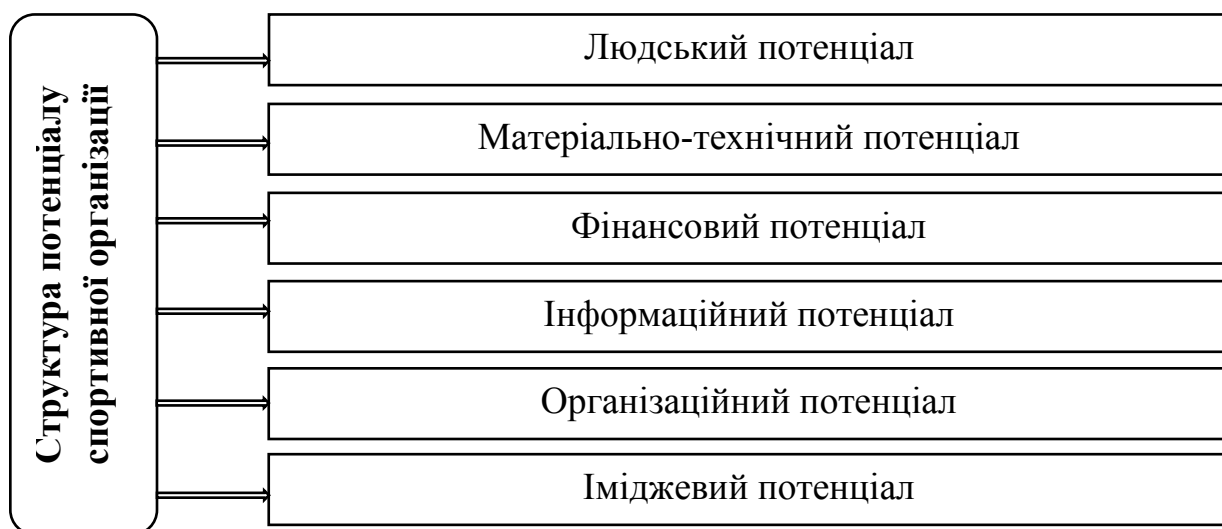


Рис. 1.2. Структура потенціалу спортивної організації

Матеріально-технічний потенціал включає спортивні об'єкти (стадіони, тренувальні бази, спортзали), обладнання, транспортні засоби та інвентар, необхідний для функціонування. Проблемами забезпечення даної складової є: зношеність або відсутність сучасної матеріально-технічної бази; висока вартість оновлення обладнання та інфраструктури; недостатнє фінансування для придбання сучасного інвентарю. Шляхами уникнення означених проблем є: пошук альтернативних джерел фінансування: спонсорські контракти, гранти, державні

субсидії; впровадження програм енергозбереження та раціонального використання ресурсів для зниження витрат; оновлення матеріально-технічної бази через поетапну модернізацію; організація партнерства з виробниками спортивного обладнання для отримання знижок або безкоштовного надання продукції.

Фінансовий потенціал визначається доступними коштами, необхідними для реалізації цілей організації. Він включає власні доходи, державну підтримку, спонсорські внески та інвестиції. Формування фінансового потенціалу супроводжується наступними проблемами: обмеженість державного фінансування або його нерегулярність; низька привабливість організації для інвесторів та спонсорів через відсутність чітких стратегій розвитку; неефективне використання фінансових ресурсів. Для вирішення означених проблем доцільно розглянути такі шляхи: розробка стратегічного плану розвитку з акцентом на фінансову прозорість та ефективність; пошук спонсорів та інвесторів через активну маркетингову діяльність, зокрема організацію PR-кампаній; впровадження системи фінансового контролю для уникнення марнотратства; розвиток комерційних послуг (наприклад, організація тренувань, прокат спортивного інвентарю) [46, с. 108].

Інформаційний потенціал охоплює обробку, зберігання та аналіз даних, необхідних для прийняття рішень, а також використання цифрових технологій для управління організацією. Проблеми формування інформаційного потенціалу: відсутність єдиної інформаційної системи управління; недостатній рівень компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій; вразливість до кіберзагроз. Шляхи уникнення можливих проблем: впровадження сучасних CRM та ERP-систем для управління даними та бізнес-процесами; проведення тренінгів для персоналу з цифрових технологій; забезпечення кібербезпеки через встановлення антивірусного програмного забезпечення та регулярне оновлення систем [52, с. 384].

Організаційний потенціал включає структуру управління, механізми прийняття рішень, систему планування, внутрішню комунікацію. Проблеми формування: ієрархічна структура, яка уповільнює прийняття рішень; відсутність

чітких ролей і відповідальності серед працівників; низький рівень стратегічного планування. Уникнути означених проблем можливо за рахунок реформи організаційної структури з урахуванням сучасних тенденцій (гнучкість, проектні команди); впровадження регулярних стратегічних сесій для визначення ключових пріоритетів; автоматизації внутрішньої комунікації за допомогою корпоративних платформ.

Іміджевий потенціал включає репутацію організації, рівень її впізнаваності, взаємодію з громадськістю, спонсорами, вболівальниками та партнерами. Ключовими проблемами при формуванні даної складової є: низька популярність бренду організації серед громадськості; недостатня увага до взаємодії зі ЗМІ та соціальними мережами; відсутність програм підтримки соціальних ініціатив. Рішення проблем можливе за рахунок розробки маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності бренду; підвищення активності роботи з медіа: організація прес-конференцій, створення контенту для соціальних мереж; реалізації соціальних проєктів, які підвищують лояльність до організації [60, с. 68].

Потенціал спортивної організації є багатогранним явищем, яке охоплює людські, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, організаційні та іміджеві ресурси. Кожна складова відіграє важливу роль у досягненні цілей, і її розвиток вимагає ретельного аналізу, планування та ефективного використання ресурсів. На нашу думку найбільш важливим елементом потенціалу спортивної школи є кадровий (людський) потенціал, так як від тренера, його професіоналізму, його відношення до вихованців залежить діяльність спортивних шкіл. Тому даному елементу потенціалу приділимо більше уваги у нашому дослідженні.

Оптимізація кадрового забезпечення у сфері фізичної культури і спорту є одним із напрямів державної політики, що реалізується через «Стратегію розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року». Ефективне управління кадрами в цій галузі сприятиме досягненню цілей сталого розвитку, зокрема забезпечить стійке,

інклюзивне та стабільне економічне зростання, повну та продуктивну зайнятість та гідну працю для всіх, що позитивно вплине на місцеву та регіональну економіку.

Функціонування сфери фізичної культури і спорту в умовах ринкової економіки вимагає розвитку кадрового потенціалу окремих організацій для досягнення стійких та лідерських позицій на ринку послуг. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і є одним із ключових чинників створення конкурентних переваг як для окремої організації, так і для всієї галузі. Кадровий потенціал у цій сфері можна охарактеризувати чисельністю працівників, якістю їхньої професійної підготовки та творчими можливостями [58, с. 29].

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» (ст. 49) встановлює, що держава забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів у цій сфері. Право на здійснення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності мають фахівці зі спеціальною освітою та відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем. Тренери та спортивні судді проходять обов'язкову атестацію у порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що відповідає за формування державної політики у цій галузі. Атестація фахівців, які працюють з особами з інвалідністю, проводиться Українським центром фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю за визначеним порядком.

Держава забезпечує тренерам та іншим фахівцям у сфері фізичної культури і спорту:

- належні умови праці, відпочинку та медичного обслуговування;
- підвищення кваліфікації раз на п'ять років;
- правовий та соціальний захист;
- компенсації, передбачені трудовим законодавством;
- призначення та виплату пенсій відповідно до закону;
- встановлення надбавок за спортивні звання згідно з порядком, визначеним Кабінетом Міністрів України.

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури і спорту, бере участь у ліцензуванні освітньої діяльності та акредитації освітніх програм закладів вищої освіти, які готують фахівців у цій галузі, за встановленим Кабінетом Міністрів порядком.

Окремий акцент зроблено на підтримці волонтерського руху у сфері фізичної культури і спорту. Волонтери допомагають в організації спортивних заходів, пропагують здоровий спосіб життя та надають консультації. Для них можна надавати спортивне обладнання та спорядження.

Ефективність реалізації кадрового потенціалу та раціональної організації праці впливає на економічний розвиток країни та регіонів. Це підкреслює вирішення таких проблем: удосконалення компетентнісного підходу у підготовці фахівців, узгодження системи державного управління кадрами з освітніми змінами, а також комплексної оцінки кадрового потенціалу як ресурсу регіонального розвитку [9, с. 184].

Сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту залежить від наявності висококваліфікованих кадрів з високим рівнем професіоналізму та інформаційної грамотності. Проте, як показує аналіз, кількісне та якісне забезпечення кадрами цієї сфери наразі не відповідає стратегічним завданням. Підготовка фахівців здійснюється мережею освітніх закладів за спеціальностями 014.11 «Середня освіта (фізична культура)» і 017 «Фізична культура і спорт» на рівнях бакалавра та магістра.

Кадрова політика є основою формування кадрового потенціалу сфери фізичної культури і спорту. Вона охоплює принципи, методи, форми та механізми, спрямовані на добір і розстановку кадрів. Ефективно сформована кадрова політика забезпечує якісне управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивних організацій, сприяючи досягненню стратегічних цілей розвитку галузі.

Сучасна сфера фізичної культури і спорту характеризується здатністю до якісних структурних змін, що залежать від підготовленості кадрів, організації

надання послуг, наукової організації праці та ефективності управління. Кадровий потенціал розкриває можливості забезпечення довгострокового та поточного розвитку сфери, використовуючи наявні ресурси. Проте існують проблеми, такі як: невідповідність кадрової політики швидким змінам у державі, відставання від європейських стандартів, відсутність стратегічного управління кадрами, диференціація матеріального заохочення фахівців і відсутність конкурсної системи відбору.

Основною проблемою залишається зайнятість у сфері фізичної культури і спорту. Невизначені умови та швидкі зміни зовнішнього й внутрішнього середовища викликають недоліки в управлінні персоналом. Для забезпечення розвитку кадрового потенціалу виділено такі ключові компоненти: фінансове забезпечення, інформаційне забезпечення, науково-методичне супроводження та мотиваційні чинники.

Ефективне використання кадрового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки на національному й регіональному рівнях за рахунок раціонального використання ресурсів. У кризових умовах це дозволяє стабілізувати ситуацію та забезпечити економічне відновлення [13].

На процеси формування, використання і розвитку кадрового потенціалу впливають демографічні, соціальні, економічні, освітні, мотиваційні, інституційні, інноваційні та інфраструктурні чинники. Вони можуть посилювати ризики погіршення якісних і кількісних характеристик кадрового потенціалу.

Аналізуючи державну політику у сфері розвитку кадрового потенціалу фізичної культури і спорту, варто підкреслити, що створення дієвої системи забезпечення галузі кваліфікованими фахівцями з високою мотивацією є завданням адміністративно-територіальних органів та Міністерства молоді та спорту України. Це здійснюється через реалізацію таких стратегічних напрямів:

- розробка, обґрунтування та впровадження сучасної технології збору й аналізу статистичних даних щодо зайнятих у галузі фахівців;

- затвердження професійних стандартів для фізичної культури і спорту;
- організація заходів із підвищення кваліфікації українських спеціалістів із врахуванням міжнародного досвіду;
- вдосконалення системи навчання, професійного зростання фахівців та стимулювання їхньої праці [9, с. 189].

Одним із важливих напрямів розвитку кадрового потенціалу є впровадження процедури регулярної сертифікації спеціалістів, які працюють у галузі фізичної культури, спортивної діяльності та реабілітації, із залученням до цього процесу спортивних федерацій. Необхідно впорядкувати й систематизувати базові принципи сертифікації, забезпечити прозорість, об'єктивність та відкритість процедури, а також визначити періодичність її проведення, вимоги до учасників і наслідки її непроходження.

На основі аналізу наукових підходів встановлено, що розвиток кадрового потенціалу в галузі фізичної культури і спорту є ключовим елементом державної кадрової політики, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку. Дослідження проблем галузі показали, що кадровий потенціал є основним фактором ефективності фізкультурно-спортивних організацій. Можливість досягнення коротко- та довгострокових цілей у межах ефективного використання ресурсів галузі безпосередньо залежить від цього потенціалу [54, с. 295].

Рівень кадрового потенціалу в конкретний момент часу визначається кількісними та якісними характеристиками працівників, які формуються їхнім індивідуальним потенціалом, а також впливом макро- та мікроекономічних чинників. Сприятливі умови цих чинників забезпечують розвиток кадрових характеристик через синергетичний підхід до управління.

Проблеми, що виникають при формуванні потенціалу, можна успішно подолати за допомогою стратегічного підходу, інновацій та залучення сучасних управлінських інструментів. Це забезпечить стійкий розвиток спортивної організації та її здатність досягати високих результатів у динамічному середовищі.

Потенціал спортивної організації можна класифікувати за кількома критеріями:

1. За характером використання. Актуальний потенціал – ресурси, які використовуються організацією в поточній діяльності. Резервний потенціал – ресурси, які можуть бути задіяні у разі необхідності.

2. За рівнем впливу. Внутрішній потенціал – ресурси, які знаходяться в управлінні організації. Зовнішній потенціал – ресурси, доступні через партнерські відносини, фінансування тощо.

3. За часом реалізації. Короткостроковий потенціал – ресурси для досягнення оперативних цілей. Довгостроковий потенціал – ресурси для досягнення стратегічних цілей.

4. За функціональним призначенням. Спортивний потенціал – можливості організації щодо досягнення спортивних результатів. Економічний потенціал – здатність забезпечувати фінансову стійкість. Інноваційний потенціал – здатність до впровадження нових методів, технологій і практик [21, с. 54].

Ефективне використання потенціалу є ключовим чинником успіху спортивної організації. Потенціал дозволяє:

- Зміцнити конкурентні позиції на ринку спортивних послуг.
- Забезпечити фінансову стійкість і залучити додаткові ресурси.
- Підвищити рівень спортивних результатів і досягнень.
- Задовольнити інтереси зацікавлених сторін (спортсменів, тренерів, вболівальників, спонсорів).

Потенціал спортивної організації – це багатогранна система, яка включає різноманітні ресурси та елементи, необхідні для її розвитку й досягнення цілей. Його ефективна структура та правильне використання дозволяють організації адаптуватися до умов зовнішнього середовища, забезпечувати високі результати та залишатися конкурентоспроможною.

Удосконалення механізмів оцінки, планування та реалізації потенціалу спортивних організацій є важливим завданням для забезпечення їхнього сталого розвитку, особливо в умовах сучасних викликів і глобалізації спорту.

1.3. Особливості управління потенціалом організацій в умовах кризових ситуацій

Кризові ситуації, такі як війна, природні катаклізми, економічні рецесії, значно впливають на діяльність усіх соціальних інститутів, зокрема спортивних організацій. Управління потенціалом спортивної організації стає ключовим завданням для забезпечення її життєздатності, досягнення стратегічних цілей та підтримання спортивного розвитку. У контексті сучасної України, військові дії, що розпочалися в лютому 2022 року, істотно вплинули на функціонування спортивних установ, висвітливши нагальну потребу у розробці ефективних підходів до управління їх потенціалом у кризових умовах.

У сучасних умовах нестабільності та зростання конкурентного середовища ефективне управління потенціалом спортивної організації набуває стратегічного значення. Потенціал організації визначає її здатність до досягнення поставлених цілей, забезпечення сталого розвитку та ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища. У розділі кваліфікаційної роботи розглянуто сутність, складові та характеристики процесу управління потенціалом спортивних організацій, а також наголошено на важливості системного підходу до цього процесу.

Потенціал спортивної організації – це сукупність усіх наявних ресурсів, можливостей і здібностей, що забезпечують її функціонування, досягнення стратегічних цілей та реалізацію місії. Він охоплює матеріальні, фінансові, людські, інтелектуальні, організаційні та соціально-культурні складові. Потенціал є динамічною категорією, яка змінюється залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Процес управління потенціалом спортивної організації – це сукупність заходів, спрямованих на ефективне використання, розвиток і вдосконалення всіх складових потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей [36, с. 197]. Він базується на системному підході, що передбачає врахування взаємозв'язків між різними елементами потенціалу та зовнішнім середовищем. Етапи процесу управління потенціалом представлені на рис.1.3.

Графік представляє етапи процесу управління потенціалом спортивної організації як циклічну систему, де кожен етап логічно переходить до наступного і утворює зворотний зв'язок, забезпечуючи постійне вдосконалення.

1. Аналіз поточного стану потенціалу. Це перший етап, що лежить в основі всього циклу. Розташований на початку циклу та пов'язаний із наступним етапом - плануванням. Дії на цьому етапі:

- Аналіз внутрішніх ресурсів, таких як фінанси, обладнання, персонал.
- Виявлення сильних і слабких сторін організації (наприклад, високий рівень тренерів, але обмежена фінансова база).
- Аналіз зовнішніх загроз (наприклад, конкуренція, зміни законодавства) і можливостей (збільшення державного фінансування, нові спонсори).

Від якості аналізу залежить точність усіх наступних рішень.

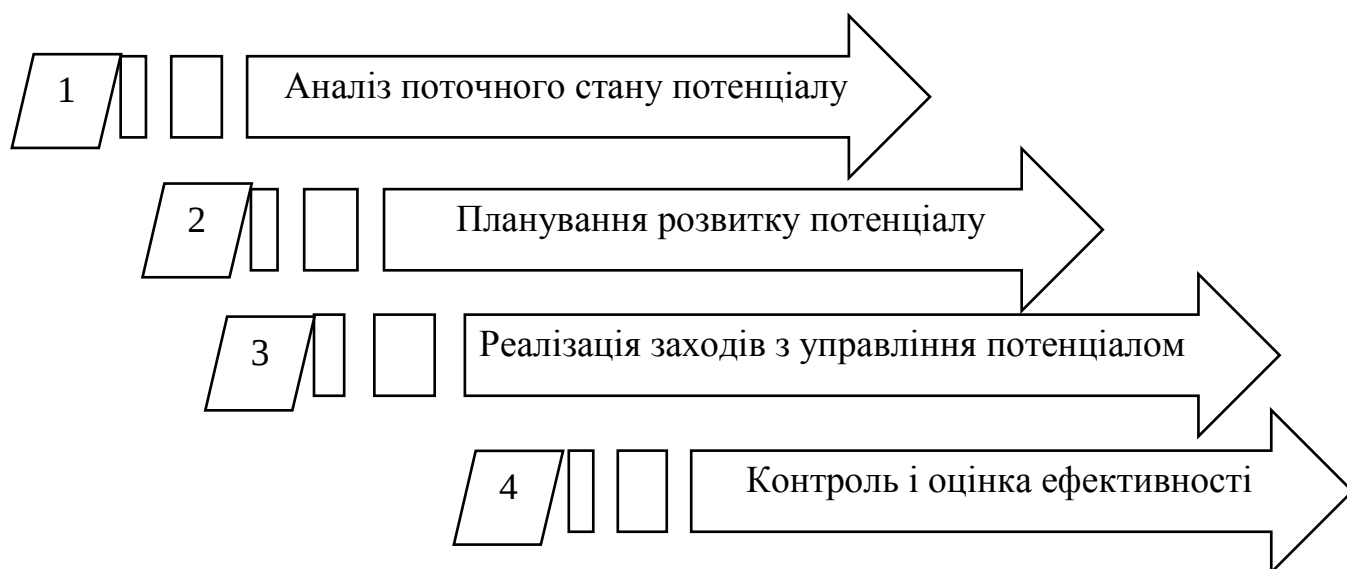


Рис. 1.3. Етапи процесу управління потенціалом спортивної організації

2. Планування розвитку потенціалу базується на результатах аналізу та визначає напрями руху. Показує перехід від оцінки до визначення чітких цілей і планів.

Дії на цьому етапі:

- Формування довгострокових і короткострокових цілей управління потенціалом (наприклад, збільшення кількості учасників спортивних програм).
- Визначення пріоритетів (розвиток інфраструктури або інвестиції в підготовку персоналу).
- Розробка стратегій (наприклад, впровадження нових тренувальних методик).

Планування забезпечує структурованість і спрямованість дій організації.

3. Реалізація заходів з управління потенціалом є практичним втіленням планів, що розроблені на попередньому етапі. Відображає зв'язок між теоретичними напрацюваннями та практичними діями.

Дії на цьому етапі:

- Використання ресурсів (фінансів, персоналу) для досягнення конкретних завдань.
- Впровадження інноваційних рішень (наприклад, цифрових платформ для тренувань).
- Організація навчання персоналу (тренінги, підвищення кваліфікації).

Це найбільш ресурсозатратний етап, який потребує чіткої координації.

4. Контроль і оцінка ефективності - завершальний етап, що повертає організацію до аналізу, забезпечуючи безперервний цикл. Забезпечує зворотний зв'язок і коригує дії в процесі.

Дії на цьому етапі:

- Вимірювання результатів (наприклад, оцінка досягнутих спортивних показників або фінансових результатів).
- Порівняння досягнутих результатів із запланованими.

- Коригування стратегії на основі змін у середовищі або отриманих результатів.

Гарантує адаптацію організації до змін і вдосконалення управлінського процесу.

На графіку кожен етап логічно пов'язаний зі своїм наступником:

1. Аналіз → Планування: Результати аналізу стають основою для стратегій.
2. Планування → Реалізація: Стратегії втілюються у конкретних діях.
3. Реалізація → Контроль: Виконані дії оцінюються.
4. Контроль → Аналіз: Зворотний зв'язок забезпечує початок нового циклу.

Цей процес гарантує, що управління потенціалом організації є безперервним і здатним адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Графік підкреслює важливість системного підходу та інтеграції всіх етапів у єдиний механізм.

Наведемо основні характеристики процесу управління потенціалом [57, с. 99]:

1. Комплексність: управління потенціалом охоплює всі аспекти діяльності організації – від фінансів і кадрів до комунікацій і взаємодії із суспільством.
2. Динамічність: процес управління потребує постійного моніторингу та адаптації до змін.
3. Інноваційність: використання сучасних технологій і методів управління є ключовим фактором успішного розвитку потенціалу.
4. Стратегічна спрямованість: управління потенціалом повинно відповідати стратегічним цілям організації.
5. Орієнтація на результат: ефективність управління оцінюється за досягненням конкретних результатів, таких як підвищення конкурентоспроможності, збільшення доходів, розвиток інфраструктури тощо.

Процес управління потенціалом спортивної організації є багатоаспектним і вимагає інтегрованого підходу. Ефективне управління передбачає аналіз, планування, реалізацію та контроль використання ресурсів організації з метою

досягнення стратегічних цілей. Успішне управління потенціалом дозволяє спортивним організаціям адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентоспроможність і сприяти популяризації спорту в суспільстві.

Військові дії мають багатовимірний вплив на спортивні організації, охоплюючи кадрові, матеріальні, фінансові та соціальні аспекти.

Війна спричинила масову міграцію населення, втрату кваліфікованих фахівців та зниження мотивації працівників. Багато тренерів, спортсменів і працівників спортивних організацій були змушені евакуюватися або брати участь у захисті країни. Крім того, зростає рівень емоційного вигорання та психологічного стресу.

Знищення або пошкодження спортивних об'єктів, відсутність доступу до тренувальної бази, нестача обладнання стали серйозними проблемами. Особливо це стосується регіонів, які безпосередньо постраждали від бойових дій.

Зменшення державного фінансування через перенаправлення ресурсів на оборону, а також зниження доходів від спонсорів та платних послуг поставили багато спортивних організацій у скрутне фінансове становище.

Падіння інтересу до спорту серед населення через психологічний тиск, зниження рівня життя та відсутність умов для занять спортом є ще одним викликом. Крім того, обмеження у проведенні масових спортивних заходів знижують соціальну роль спортивних організацій [54, с. 297].

Для подолання зазначених викликів і забезпечення функціонування спортивних організацій у кризових умовах необхідно застосовувати специфічні підходи до управління потенціалом.

1. Управління кадровим потенціалом

- Підтримка персоналу: організація психологічної допомоги, мотиваційні програми, збереження робочих місць.

- Професійна адаптація: підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

- Дистанційна робота: використання цифрових платформ для тренувань, навчання та управління.

2. Відновлення матеріально-технічної бази

- Реконструкція спортивної інфраструктури: співпраця з міжнародними організаціями для залучення інвестицій.

- Оптимізація використання ресурсів: багатофункціональне використання наявних спортивних споруд.

3. Управління фінансовим потенціалом

- Диверсифікація джерел фінансування: залучення грантів, спонсорів, організація благодійних заходів.

- Економія ресурсів: оптимізація витрат і використання енергоефективних технологій.

4. Зміцнення соціально-культурного потенціалу

- Робота з громадськістю: популяризація спорту як засобу підтримки здоров'я та психологічної стійкості.

- Організація спортивних заходів: проведення змагань і тренувань у форматі онлайн або в безпечних регіонах [61, с. 114].

Управління потенціалом спортивної організації в умовах кризових ситуацій вимагає адаптації до динамічних змін та розробки гнучких стратегій. Війна як криза глобального масштабу вимагає інноваційного підходу до управління кадровими, матеріально-технічними, фінансовими та соціально-культурними ресурсами. Забезпечення життєздатності спортивних організацій залежить від ефективності управління їх потенціалом, що сприяє збереженню спортивного розвитку навіть у найскладніших умовах.

Висновки до розділу 1

1. Сфера спорту є важливою складовою соціальної системи, що сприяє гармонійному розвитку особистості й суспільства. Як підсистема, фізичне виховання і спорт взаємодіють з іншими соціальними інститутами (економіка, політика, культура), забезпечуючи їх інтеграцію. Управління спортивною організацією визначається як цілеспрямована діяльність, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію. Основними функціями управління є планування, організація діяльності, мотивація персоналу, контроль результатів та координація всіх процесів.

2. Потенціал спортивної організації охоплює людські, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, організаційні та іміджеві ресурси. Потенціал є динамічною категорією, яка змінюється залежно від умов зовнішнього середовища, і вимагає системного підходу для управління. Ефективне використання потенціалу є передумовою для конкурентоспроможності організації, досягнення високих спортивних результатів та залучення зовнішніх ресурсів.

3. Кризові умови (війна, економічні виклики) вимагають адаптації управлінських підходів і підвищеної гнучкості. Особливу увагу слід приділяти управлінню кадровим, матеріально-технічним та фінансовим ресурсами, а також збереженню соціальної місії організації. Військові дії в Україні підсилили актуальність інноваційних підходів до управління потенціалом, зокрема, через цифровізацію, дистанційні формати тренувань і залучення міжнародної підтримки.

4. Управління потенціалом є циклічним процесом, що включає аналіз, планування, реалізацію заходів та контроль ефективності. Безперервність і системність цього процесу забезпечують здатність організації адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей.

Розглянутий розділ підкреслив значення інтеграційного та стратегічного підходу до управління потенціалом спортивних організацій. Впровадження

інноваційних управлінських інструментів та адаптація до кризових умов є ключовими чинниками, які забезпечують життєздатність і розвиток спортивної галузі навіть у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКА СПОРТИВНА ШКОЛА №2»

2.1. Характеристика діяльності Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради

Комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради (КЗ ДЮСШ №2) є освітньою установою, яка функціонує для розвитку фізичної культури та спорту серед дітей і молоді. Основна мета діяльності закладу – забезпечення фізичного виховання, виявлення спортивних талантів і підготовка юних спортсменів до участі у змаганнях різного рівня.

Заклад організовує тренувальні процеси з різних видів спорту, спрямовані на формування здорового способу життя, розвиток фізичних і моральних якостей, виховання дисципліни та командного духу. У школі працюють досвідчені тренери, які використовують сучасні методики для навчання та вдосконалення спортивної майстерності вихованців.

Школа співпрацює з іншими спортивними організаціями та бере активну участь у міських, обласних і всеукраїнських спортивних заходах. Заклад також підтримує спортивну інфраструктуру, що включає зали для тренувань і майданчики для проведення змагань.

Основні завдання функціонування даної установи: залучення дітей до занять спортом; формування умов для професійного розвитку талановитих спортсменів; організація спортивно-масових заходів.

Основні проблеми, які стоять перед даним закладом: недостатній обсяг бюджетних асигнувань на утримання та розвиток матеріально-технічної бази закладу; обмежені можливості для оновлення спортивного обладнання та інвентарю; низький рівень фінансування, який ускладнює залучення додаткових кваліфікованих

тренерів; зношеність спортивних залів та майданчиків, які потребують ремонту та модернізації; відсутність сучасного обладнання для тренувань, що обмежує можливості для якісного навчання дітей; дефіцит висококваліфікованих тренерів у зв'язку з невисоким рівнем заробітної плати; відсутність програм підвищення кваліфікації для тренерського складу; зниження мотивації дітей і батьків через низьку обізнаність про можливості закладу; зростання кількості дітей, які надають перевагу цифровим розвагам замість занять спортом; недостатня кількість спеціалізованих приміщень для тренувань; відсутність зручного транспортного сполучення для вихованців із віддалених районів.

Деякі з визначених проблем можливо вирішити за наявного потенціалу КЗ ДЮСШ №2. Основними шляхами для подолання проблем є:

- Залучення додаткових джерел фінансування, зокрема через грантові програми та партнерство з приватними компаніями.
- Проведення ремонтних робіт і закупівля сучасного обладнання для покращення умов тренувань.
- Розробка програм підвищення кваліфікації та мотиваційних пакетів для тренерів.
- Активна популяризація спорту серед молоді через соціальні мережі, дні відкритих дверей та співпрацю зі школами.
- Впровадження транспортування вихованців із віддалених районів для забезпечення доступу до тренувань.

Основним джерелом фінансування діяльності ДЮСШ №2 є кошти місцевого бюджету Кам'янської міської ради. Ці кошти спрямовуються на: оплату праці тренерів та адміністративного персоналу; покриття комунальних витрат (електроенергія, опалення, вода тощо); часткове оновлення матеріально-технічної бази; організацію спортивних заходів і змагань. В таблиці 2.1 наведені показники надходжень та видатків ДЮСШ №2.

Таблиця 2.1

Динаміка показників доходів та видатків ДЮСШ №2, грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна, +/-
Бюджетні асигнування на «Духовний та фізичний розвиток»	4 373 477	4 856 924	5 024 873	2 291 696	3 658 192	-715 285
Витрати на виконання бюджетних програм	4 215 786	4 698 721	4 975 214	2 621 002	3 684 521	-531 265
Профіцит/дефіцит	157 691	158 203	49 659	-329 306	-26 329	-184 020

Аналіз динаміки показників доходів та видатків ДЮСШ №2 за період 2019–2023 років свідчить про наявність проблем з фінансовою стійкістю, що обумовлено зниженням бюджетних асигнувань і підвищенням витрат на виконання бюджетних програм. На рис. 2.1 динаміка даних показників представлена більш наочно.

У період з 2019 до 2023 року обсяг бюджетних асигнувань на програму «Духовний та фізичний розвиток» скоротився на 715 285 грн., що свідчить про зниження фінансової підтримки зі сторони бюджету. Зменшення фінансування особливо помітне у 2022 році, що могло бути наслідком загальної економічної нестабільності через війну в Україні (початок повномасштабного вторгнення).

Видатки на виконання бюджетних програм у 2023 році перевищили рівень 2022 року, що демонструє відновлення активності, але все ще залишаються нижчими за рівень 2019 року. Абсолютна зміна витрат за аналізований період становить -531 265 грн., однак витрати перевищують надходження, створюючи додаткове фінансове навантаження.

У 2019 році організація мала профіцит у 157 691 грн., але у 2022 році зіткнулася з дефіцитом у розмірі 329 306 грн. У 2023 році дефіцит зменшився до 26 329 грн., що свідчить про певне покращення, але дефіцитна ситуація все ще актуальна.

Рекомендації щодо уникнення дефіциту коштів:

- Оптимізація витрат: перегляд і скорочення статей витрат, які не є критичними для виконання основних завдань організації.
- Залучення додаткових джерел фінансування: активізація роботи зі спонсорами, пошук грантових програм і благодійних внесків.
- Диверсифікація фінансових потоків: розширення платних послуг, таких як організація додаткових спортивних секцій, тренувань або прокату обладнання.
- Моніторинг фінансового стану: регулярний аналіз доходів і витрат з метою оперативного реагування на ризики дефіциту.

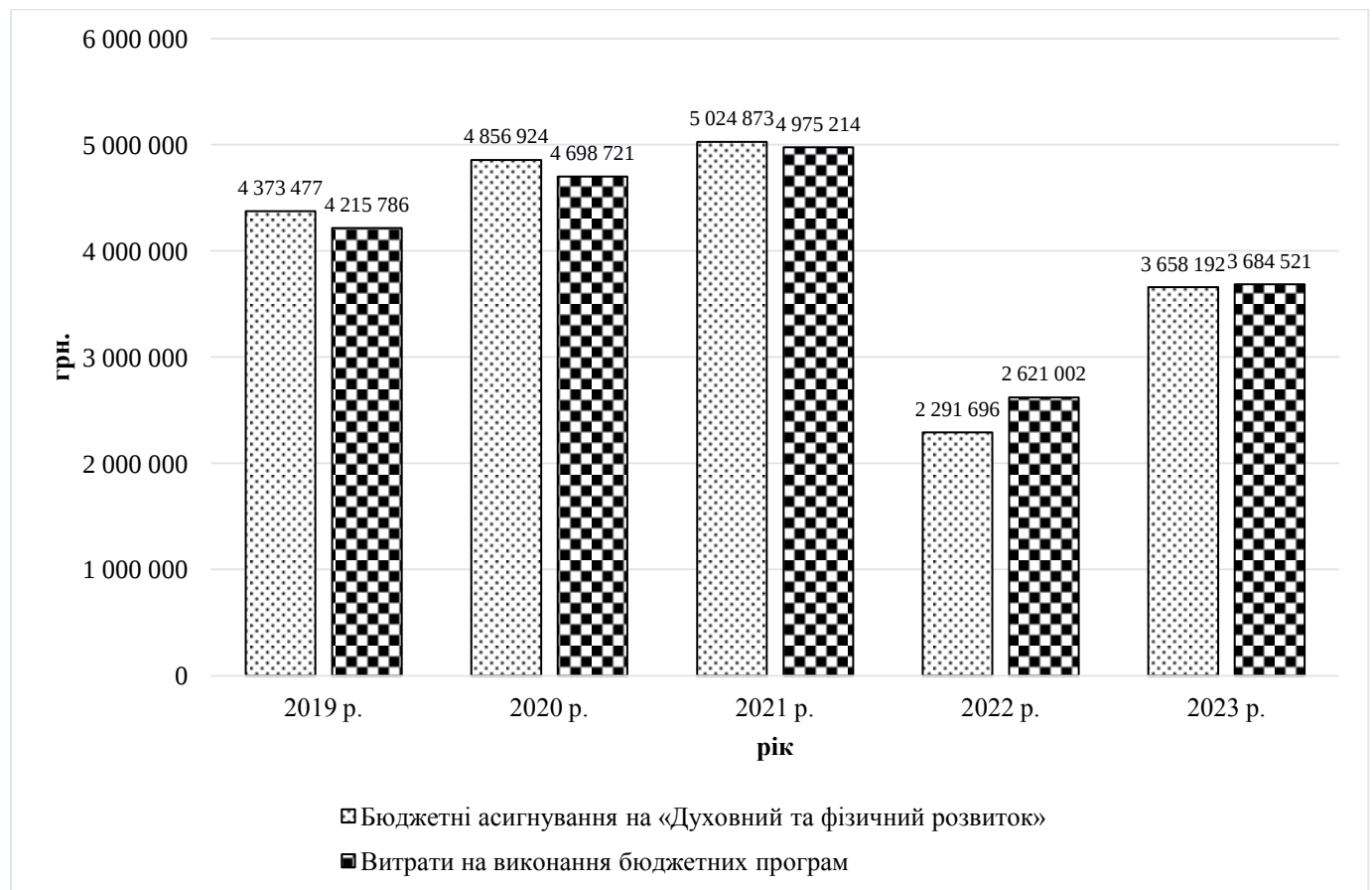


Рис. 2.1. Динаміка бюджетних надходжень та витрат в ДЮСШ №2

Застосування цих заходів може сприяти вирівнюванню фінансової ситуації, забезпеченню стабільності діяльності організації та ефективному використанню доступних ресурсів.

В таблиці 2.2 наведено динаміку витрат за їх елементами.

Таблиця 2.2

Елементи витрат за обмінними операціями в ДЮСШ №2, грн.

Стаття витрат	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна, +/-
Витрати на оплату праці	2 985 483	3 195 877	3 247 211	1 796 455	2 619 154	-366 329
Відрахування на соціальні заходи	691 125	699 897	737 117	406 808	654 789	-36 337
Матеріальні витрати	496 246	602 117	750 029	368 475	364 158	-132 088
Амортизація	42 932	125 366	192 367	28 500	28 584	-14 348
Інші витрати	0	75 464	48 490	20 764	17 837	17 837
Усього	4 215 786	4 698 721	4 975 214	2 621 002	3 684 521	-531 265

Аналіз елементів витрат за обмінними операціями в ДЮСШ №2 за період 2019–2023 років вказує на загальне скорочення витрат, однак деякі статті демонструють значні зміни, що вимагає подальшого управлінського аналізу.

Загальний обсяг витрат у 2023 році зменшився на 531 265 грн. порівняно з 2019 роком, що відображає певне скорочення фінансового навантаження. Однак рівень витрат у 2023 році значно зріс у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про відновлення діяльності після значного скорочення витрат у 2022 році.

Найбільша стаття витрат – оплата праці – скоротилася на 366 329 грн. порівняно з 2019 роком. У 2023 році відбулося відновлення цієї статті порівняно з 2022 роком, але вона все ще залишається нижчою за рівень 2019 року, що може свідчити про оптимізацію штату або скорочення фонду заробітної плати. Стаття Відрахування на соціальні заходи також зазнала скорочення на 36 337 грн. за період 2019-2023 років. Як і витрати на оплату праці, соціальні відрахування частково відновилися у 2023 році після зниження у 2022 році.

Скорочення матеріальних витрат склало 132 088 грн. порівняно з 2019 роком. Це свідчить про зменшення обсягу закупівель. Витрати на амортизацію зменшилися

на 14 348 грн., що може бути пов'язано з обмеженим оновленням матеріально-технічної бази.

У 2022 і 2023 роках з'явилася нова стаття «Інші витрати», яка становить 20 764 грн. у 2022 році та 17 837 грн. у 2023 році. Це може вказувати на впровадження нових напрямів витрат, які не були враховані у попередні роки. На рис. 2.2 наведено структуру витрат за обмінними операціями в ДЮСШ №2.

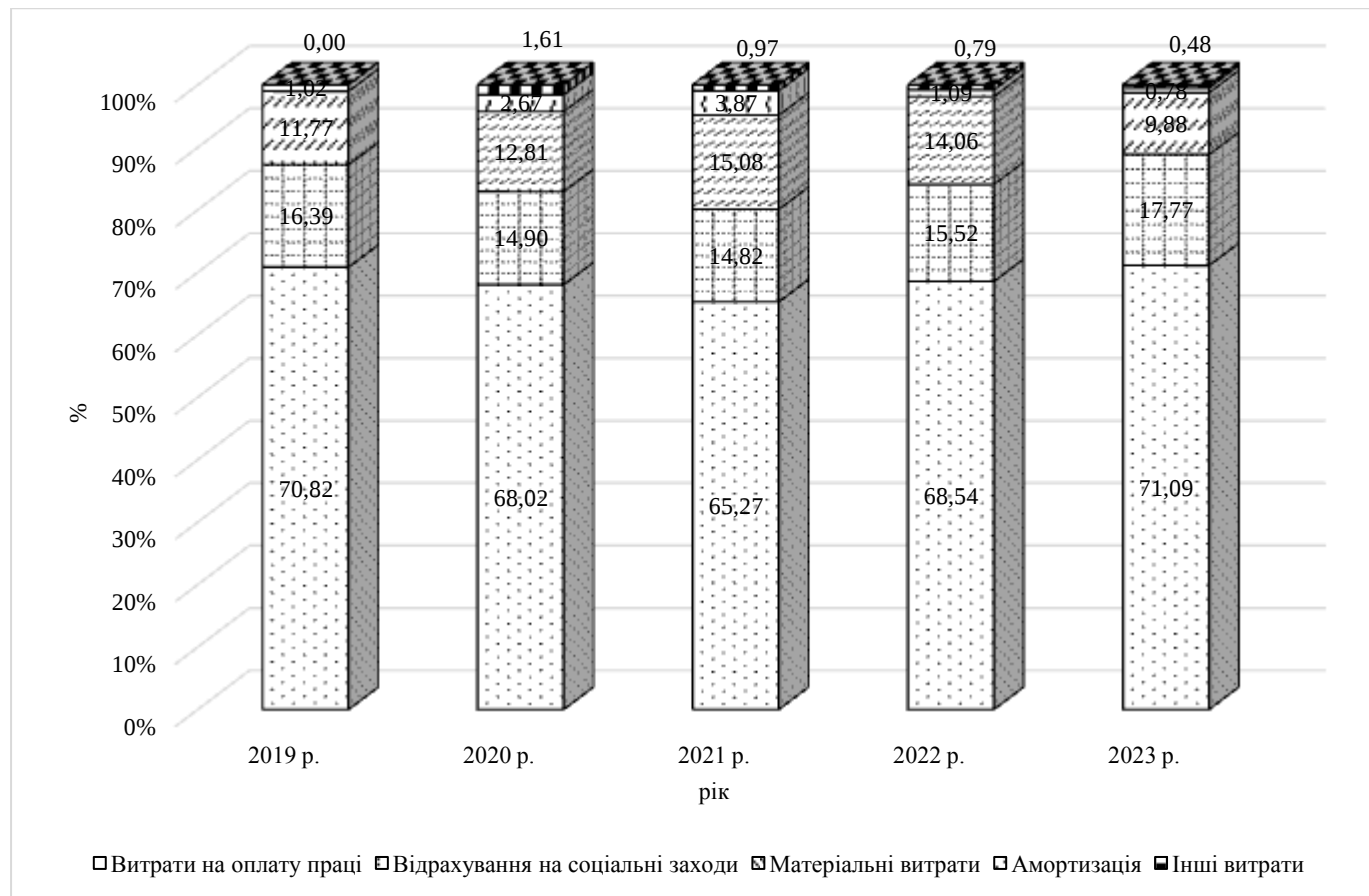


Рис. 2.2. Динаміка структури витрат в ДЮСШ №2

Протягом аналізованих років (2019–2023) витрати на оплату праці є найбільшою статтею, яка займає від 68,54% до 71,09% усіх витрат. Незначні коливання показника свідчать про стабільність витрат на заробітну плату, що є основною складовою бюджету. Доля витрат на соціальні заходи поступово зростає: від 16,39% у 2019 році до 17,77% у 2023 році. Це може свідчити про підвищення соціальних гарантій чи збільшення нарахунків, пов'язаних із працею.

Витрати на матеріальне забезпечення зазнали коливань. У 2022 році спостерігається їх зростання до 14,06%, а у 2023 році – зниження до 9,88%. Це може вказувати на зміни в потребах у матеріально-технічному забезпеченні. Витрати на амортизацію зберігаються на відносно низькому рівні, з незначними змінами (від 1,02% до 0,78%). Це може свідчити про незначне оновлення основних засобів.

Категорія "інші витрати" з'являється у 2022 році (0,79%) та знижується у 2023 році (0,48%). Це може вказувати на введення нових статей витрат, які вимагають уточнення або оптимізації.

Основна частина витрат зосереджена на оплаті праці та соціальних відрахуваннях, що підкреслює пріоритети у витрачанні бюджету. Коливання в інших статтях витрат можуть бути пов'язані з короткостроковими змінами в операційній діяльності чи стратегічними рішеннями.

Динаміка структури витрат у ДЮСШ №2 свідчить про переважну орієнтацію на оплату праці та соціальні гарантії, що є основними напрямками фінансування. Інші витрати залишаються менш значущими, а їхні коливання можуть вказувати на періодичні зміни потреб у матеріально-технічному забезпеченні та управлінні ресурсами. Рекомендується провести аналіз матеріальних витрат та інших статей для підвищення ефективності використання коштів.

Загальні рекомендації щодо оптимізації витрат містять наступні пропозиції:

- Перегляд витрат на оплату праці та матеріальні ресурси з метою пошуку додаткових можливостей для економії без шкоди для якості послуг.
- Підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази для зменшення амортизаційних витрат.
- Здійснення регулярного аналізу динаміки витрат за всіма статтями для уникнення нераціональних витрат.
- Моніторинг нових категорій витрат («Інші витрати») для оцінки їхньої доцільності.

- Розробка детальних прогнозів витрат, які враховують зміну умов зовнішнього середовища та обсягів діяльності.

- Для компенсації скорочення бюджетного фінансування варто зосередитися на залученні додаткових коштів через спонсорство, гранти та платні послуги.

Таким чином, детальний контроль за витратами та ефективне планування можуть допомогти ДЮСШ №2 зберегти фінансову стабільність і покращити ефективність використання наявних ресурсів.

Заклад може отримувати фінансування в межах державних чи регіональних програм розвитку спорту та молодіжної політики. Ці програми спрямовані на підтримку фізичної культури та спорту серед дітей та юнацтва.

Джерелом фінансування є спонсорські внески від приватних компаній, підприємств чи окремих осіб, які підтримують спортивну діяльність школи.

Благодійна допомога може включати як фінансову підтримку, так і надання спортивного обладнання, форми чи інших необхідних ресурсів.

Школа може брати участь у грантових конкурсах, організованих міжнародними чи національними організаціями, для залучення коштів на розвиток матеріально-технічної бази або проведення заходів.

У випадку нестачі фінансування окремі секції можуть частково покривати витрати за рахунок добровільних внесків батьків вихованців. Це дозволяє придбати спортивний інвентар, оплатити участь у змаганнях чи виїзди на турніри.

2.2. Аналіз процесу управління потенціалом спортивної школи

Управління потенціалом спортивної організації є ключовим елементом, що визначає її здатність ефективно функціонувати та розвиватися. Дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ) є важливими установами, що сприяють фізичному, соціальному та моральному розвитку молоді. У контексті обмежених фінансових ресурсів, економічної нестабільності та соціальних викликів управління потенціалом

набуває особливого значення. У цьому дослідженні проаналізовано процес управління потенціалом КЗ ДЮСШ №2 Кам'янської міської ради, розглянуто ключові проблеми та надано рекомендації для підвищення ефективності цього процесу.

Комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради є важливим центром розвитку спорту в регіоні. Його місією є забезпечення умов для систематичних занять фізичною культурою та спортом, виявлення і розвиток спортивних талантів серед молоді. Структура закладу включає спортивні відділення, тренерський склад, адміністрацію та технічний персонал. Діяльність школи фінансується за рахунок бюджетних асигнувань, спонсорських внесків і платних послуг.

Людський потенціал КЗ ДЮСШ №2 складається з тренерського складу, спортсменів та адміністративного персоналу. На 2023 рік у закладі працюють 18 тренерів, які забезпечують навчання близько 300 вихованців.

Перед кадровим потенціалом КЗ ДЮСШ №2 виникають наступні проблеми: високий рівень плинності кадрів через низькі заробітні плати; відтік кваліфікованих тренерів через обмежені можливості професійного розвитку; низька мотивація персоналу.

З метою утримання кваліфікованих кадрів на підприємстві доцільно здійснити впровадження системи стимулювання тренерів: премії за досягнення спортсменів, навчання на тренінгах та розробити програми професійного розвитку, що включає тренінги, курси підвищення кваліфікації та участь у міжнародних конференціях.

Школа володіє спортивним залом, тренувальними майданчиками та базовим обладнанням, що складає матеріально-технічний потенціал закладу. Однак матеріально-технічна база потребує оновлення через зношеність обладнання; відсутність сучасних тренажерів і інвентарю для певних видів спорту; обмежений доступ до спортивних споруд через їхню непридатність для інтенсивного використання.

Так як бюджетне фінансування не покриває необхідні витрати, то установі доцільно розглянути можливість впровадження програм модернізації матеріально-технічної бази через залучення спонсорів і участь у грантових проєктах; раціоналізація використання ресурсів шляхом впровадження графіків використання спортивних споруд.

Основне фінансування надходить із бюджету. За даними таблиці 2.1, у 2023 році обсяг бюджетних асигнувань склав 3 658 192 грн., але цього недостатньо для покриття всіх потреб. На підприємстві спостерігається дефіцит фінансових ресурсів для оновлення обладнання та покриття зростаючих витрат; низька диверсифікація джерел фінансування. Для формування фінансової стабільності рекомендуємо: провести розширення платних послуг, таких як організація спортивних заходів, прокат інвентарю; здійснювати активне залучення спонсорських коштів через проведення PR-кампаній і презентацій.

Школа використовує базові засоби управління інформацією, але цифровізація є недостатньою через відсутність інтегрованої інформаційної системи для управління процесами та низькою цифровою грамотністю персоналу. Для активізації даної частини потенціалу рекомендуємо впровадження CRM-систем для автоматизації управління тренувальними процесами та організацію тренінгів для персоналу щодо роботи з цифровими технологіями.

Імідж школи є достатньо позитивним, але недостатньо активна взаємодія зі ЗМІ та соцмережами обмежує популярність закладу. Відповідно це викликало проблеми: низька активність у популяризації досягнень школи; обмежена взаємодія з громадськістю. Підвищити імідж та ділову репутацію можливо за рахунок розробки медійної стратегії, спрямованої на висвітлення досягнень спортсменів і тренерів; активізації роботи з громадськістю через організацію відкритих заходів і майстер-класів.

Аналіз потенціалу є відправною точкою для прийняття рішень у процесі управління. На цьому етапі оцінюються основні ресурси закладу, внутрішні можливості та зовнішні загрози (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Процес управління потенціалом КЗ ДЮСШ №2

Оцінка кадрових ресурсів. Кадровий потенціал школи включає тренерський склад, адміністративний і технічний персонал. Аналіз оцінює кваліфікацію працівників, їх досвід, плинність кадрів та рівень мотивації. Особливу увагу слід приділити ефективності роботи тренерів, рівню їх професійної підготовки та задоволенню умов праці працівників.

Матеріально-технічна база. Оцінюється стан спортивного обладнання, інфраструктури, тренувальних майданчиків та інших ресурсів. Також важливо враховувати ступінь використання наявного обладнання та потребу модернізації.

Фінанси. Оцінка джерела доходів, структура витрат та дефіцит фінансових ресурсів. Аналіз показників бюджету школи (доходи, видатки, профіцит/дефіцит) є критичним місцем для подальшого планування.

Інформаційні системи. Аналіз оцінює рівень цифровізації закладу, сучасне використання інформаційних технологій для управління процесами і доступом до даних.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості й загрози (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу КЗ ДЮСШ №2

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кваліфікований тренерський склад.	Знесена матеріально-технічна база.
Стабільний контингент вихованців.	Низький рівень цифровізації.
Наявність базових спортивних споруд.	Недостатній рівень фінансування.
Добра репутація у громаді.	Обмежений спектр спортивних секцій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення спонсорських коштів.	Конкуренція з приватними спортивними школами.
Участь у грантових програмах.	Скорочення бюджетного фінансування.
Розширення спектра послуг.	Низька зацікавленість населення в спорті.
Модернізація за рахунок партнерства з бізнесом.	Зростання витрат на утримання інфраструктури.

Проведемо аналіз наведеної таблиці. Оцінка сильних сторін.

1. Кваліфікований тренерський склад. Наявність досвідчених фахівців є ключовою перевагою, яка дозволяє забезпечувати високу якість тренувального процесу та залучати нових вихованців. У разі належної мотивації і створення умов для професійного розвитку тренерів, їх кваліфікація залишатиметься вагомим фактором конкурентоспроможності школи.

2. Стабільний контингент вихованців. Стабільність кількості вихованців свідчить про довіру батьків та учнів до школи. Якщо школа продовжуватиме

інвестувати у тренувальний процес і працювати над модернізацією матеріально-технічної бази, кількість вихованців може зростати.

3. Наявність базових спортивних споруд. Наявність власної інфраструктури є важливим активом, який знижує витрати на оренду та забезпечує стабільність тренувального процесу. За умови часткової модернізації ці об'єкти можуть залишатися функціональними ще декілька років.

4. Добра репутація у громаді. Визнання серед місцевого населення є вагомим чинником для залучення нових вихованців та підтримки з боку спонсорів. Репутація може стати основою для збільшення співпраці з бізнесом і громадами.

Визначимо слабкі сторони організації, та який вплив вони матимуть на подальшу діяльність спортивної школи.

1. Зношена матеріально-технічна база. Старе обладнання знижує якість тренувального процесу і збільшує витрати на ремонт. Якщо база не буде модернізована, це може призвести до відтоку вихованців і тренерів.

2. Низький рівень цифровізації. Відсутність сучасних технологій для управління і тренувального процесу обмежує ефективність роботи закладу. Подальше ігнорування цифрових рішень може створити труднощі в адаптації до нових вимог спортивного середовища.

3. Недостатній рівень фінансування. Низьке фінансування обмежує можливості для модернізації та впровадження нових послуг. За умови активної роботи над залученням альтернативних джерел фінансування ця проблема може бути частково вирішена.

4. Обмежений спектр спортивних секцій. Відсутність нових напрямів обмежує можливість залучення різних категорій вихованців. Якщо спектр послуг не буде розширений, КЗ ДЮСШ №2 ризикує втратити частину конкурентних позицій.

Оцінка можливостей дасть змогу в подальшому розробити заходи щодо підвищення ефективності роботи спортивного закладу.

1. Залучення спонсорських коштів. Потенціал для співпраці з місцевими бізнесами є вагомою можливістю для покращення фінансового становища. За умови активної PR-кампанії можливий приріст фінансування від спонсорів.

2. Участь у грантових програмах. Міжнародні та державні гранти на розвиток спорту є перспективним джерелом фінансування. Участь у грантових програмах може забезпечити стабільне фінансування для модернізації бази.

3. Розширення спектра послуг. Впровадження нових секцій, таких як фітнес або бойові мистецтва, дозволить залучити нові групи клієнтів. Розширення послуг сприятиме збільшенню кількості вихованців та доходів.

4. Модернізація за рахунок партнерства з бізнесом. Співпраця з виробниками спортивного обладнання може допомогти отримати ресурси на пільгових умовах. Успішна взаємодія з бізнесом може прискорити процес модернізації.

Нестабільне зовнішнє середовище спричинює виникнення ряду загроз.

1. Конкуренція з приватними спортивними школами. Приватні заклади можуть пропонувати сучасніші умови та ширший спектр послуг. КЗ ДЮСШ №2 може втратити частину вихованців, якщо не буде запропоновано конкурентоспроможні послуги.

2. Скорочення бюджетного фінансування. Зменшення державного фінансування може значно ускладнити виконання базових функцій. У разі скорочення асигнувань заклад може перейти на мінімальний рівень функціонування.

3. Низька зацікавленість населення в спорті. Соціально-економічні чинники, такі як зниження доходів населення, можуть зменшити кількість вихованців. За умови зростання популярності спорту через масові заходи та інформаційні кампанії, цей ризик може бути мінімізований.

4. Зростання витрат на утримання інфраструктури. Старі об'єкти потребують значних коштів на ремонт та обслуговування. Якщо витрати на утримання перевищать можливості бюджету, заклад може втратити функціональність.

На основі проведеного аналізу складемо коротко- та довгостроковий прогноз діяльності КЗ ДЮСШ №2.

Короткостроковий прогноз (1-2 роки). За умови збереження статусу-кво школа зможе підтримувати базовий рівень функціонування. Основна увага буде зосереджена на залученні спонсорів і підтримці стабільного контингенту вихованців. Можливе незначне зростання доходів за рахунок розширення платних послуг.

Довгостроковий прогноз (3-5 років). Якщо не буде вирішено проблему модернізації матеріально-технічної бази, заклад може втратити конкурентоспроможність. Водночас активна участь у грантових програмах і залучення бізнесу можуть стати ключовими драйверами розвитку. Успішна цифровізація і впровадження нових секцій можуть сприяти збільшенню кількості вихованців і доходів, що допоможе зберегти статус закладу як провідного в регіоні.

Для успішного функціонування і уникнення дефіциту бюджету КЗ ДЮСШ №2 повинні акцентувати увагу на наступному:

1. Зосередитися на залученні фінансування через спонсорів і гранти.
2. Інвестувати в модернізацію матеріально-технічної бази.
3. Розширити спектр спортивних послуг для залучення нових клієнтів.
4. Провести цифровізацію процесів для підвищення ефективності управління.
5. Зміцнювати репутацію через активну взаємодію з громадськістю та популяризацію спорту.

Такі заходи дозволять КЗ ДЮСШ №2 адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище значно впливає на діяльність КЗ ДЮСШ №2. Ключові фактори:

Економічні: нестабільність державного фінансування; зростання цін на обладнання та енергоносії.

Соціальні: зацікавленість населення у заняттях спортом; демографічні зміни (зниження кількості молоді в регіонах).

Технологічні: потреба у впровадженні сучасних методів тренувань; доступ до інноваційних рішень (цифрові платформи, CRM-системи).

Конкуренція: зростання популярності приватних спортивних секцій; конкуренція з іншими комунальними закладами.

Процес управління потенціалом КЗ ДЮСШ №2 є циклічним і передбачає інтеграцію всіх етапів в єдиний механізм. Для підвищення ефективності закладу необхідно системно оцінювати ресурси, формулювати реалістичні цілі, ефективно реалізовувати заходи та забезпечувати контроль результатів. SWOT-аналіз та оцінка зовнішнього середовища є інструментами, які допомагають адаптувати діяльність до викликів смаків споживачів.

Розглянемо більш детально рівень використання кадрового потенціалу в КЗ ДЮСШ №2.

Кадровий потенціал є невід'ємною частиною будь-якої організації, і в сфері спорту ключова роль належить тренеру. Він відповідає за організацію тренувального процесу, прийняття важливих педагогічних рішень та їх реалізацію. Високий рівень виконання професійних обов'язків тренером є стратегічним пріоритетом у діяльності ДЮСШ №2, особливо у роботі з дітьми молодшого шкільного віку.

Ефективність роботи тренера залежить від його професійної компетентності, яка визначається такими критеріями, як моральні якості, емоційна стійкість, комунікативні здібності, здатність до рефлексії та професійні навички. Самоаналіз професійної діяльності, виконуваний систематично, сприяє розвитку цих якостей, дозволяючи тренеру оцінити ефективність своєї роботи та виявити шляхи для вдосконалення.

Розвиток персоналу організації є важливою частиною управлінських функцій, яка включає оцінку трудового потенціалу, професійну підготовку, управління кар'єрою працівників та формування резерву керівних кадрів. Інвестиції у розвиток співробітників підвищують їхню продуктивність та конкурентоспроможність, що позитивно впливає на організацію в цілому.

Застосування інноваційних методів у розвитку персоналу дозволяє створювати ефективні програми навчання. Співпраця керівництва та HR-менеджерів сприяє впровадженню нових підходів до навчання, зокрема розвитку як технічних, так і м'яких навичок. Стратегічне планування кадрового резерву дозволяє забезпечити стабільний розвиток організації, формуючи команди з високим рівнем адаптивності до змін.

В останні роки в ДЮСШ №2 активно впроваджується дистанційне навчання для підвищення кваліфікації тренерів. Цей формат дозволяє об'єднати колектив, вирішувати актуальні завдання та виявляти ключові навички співробітників, такі як лідерські та організаційні здібності. В умовах економічних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням, дистанційне навчання стало особливо актуальним, дозволяючи опановувати нові технології та навички.

Ефективне дистанційне навчання сприяє розвитку працівників та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами. Воно дає змогу не лише мотивувати співробітників, але й допомагає їм коригувати свою поведінку та планувати подальшу професійну підготовку. За умов грамотної організації дистанційне навчання демонструє високі результати, що підкреслює його популярність і зростаючу роль у сучасних системах навчання персоналу.

Оцінювання працівників є важливим процесом, який дозволяє виявити недоліки в їх компетенціях і вжити заходів для їх усунення, а також спланувати професійний розвиток і кар'єрне зростання. Воно допомагає визначити сильні й слабкі сторони кожного працівника, формувати індивідуальні плани вдосконалення, ухвалювати рішення щодо заробітної плати, підвищень на посаді чи звільнень.

Систематичне оцінювання забезпечує керівництво необхідною інформацією для обґрунтованих рішень. Наприклад, підвищення зарплати найефективнішим співробітникам сприяє їхній мотивації та позитивно впливає на колектив. Для ефективного оцінювання важливо дотримуватися балансу між різними критеріями,

аби уникнути надмірної уваги до окремих аспектів роботи та ігнорування інших важливих чинників.

У сучасних компаніях головним активом є працівники з їхніми особистими якостями та професійним потенціалом. Оцінка персоналу виступає основою для ухвалення управлінських рішень і є дієвим інструментом підвищення залученості. Проте в державних органах часто виникають проблеми, пов'язані з непередуманістю системи оцінки, адаптацією іноземних методів без врахування національних особливостей і спротивом працівників до оцінювання.

Ефективність оцінки забезпечує три основні функції: адміністративну, інформаційну та мотиваційну. Адміністративна функція сприяє ухваленню рішень щодо підвищень, звільнень або розірвання трудових договорів. Інформаційна функція дає змогу керівництву оцінити результативність роботи, а працівникам – зрозуміти свої сильні сторони й напрямки для розвитку. Мотиваційна функція забезпечує матеріальні чи моральні заохочення для працівників, які показали високі результати.

Основними цілями оцінювання є аналіз внеску працівника в досягнення цілей організації, визначення рівня його професіоналізму, оцінка якості та обсягу виконаної роботи, а також коригування процесу роботи для досягнення кращих результатів. Оцінювання також стимулює працівників до досягнення високих показників і сприяє плануванню їхнього професійного розвитку.

Систематичне оцінювання включає аналіз виконаної роботи, вивчення динаміки результатів і розробку планів удосконалення. Воно допомагає працівникам адаптуватися до команди, пройти необхідне навчання та ефективніше виконувати свої обов'язки. Цей процес також включає контроль, який дозволяє оцінити відхилення від встановлених норм і внести необхідні корективи.

Менеджери збирають дані про ефективність праці кожного співробітника, надають зворотний зв'язок та допомагають скоригувати дії у разі недосягнення

очікуваних результатів. Таким чином, оцінювання є інструментом підвищення ефективності роботи організації, а також розвитку і мотивації працівників.

Оцінювання результативності працівників є ключовим інструментом для визначення ефективності їхньої роботи та виявлення найкращих співробітників, які можуть претендувати на підвищення посади. Воно дозволяє керівникам отримати інформацію про виконання завдань працівниками, надати зворотний зв'язок і сприяти вдосконаленню їхньої поведінки у разі невідповідності очікуваним результатам.

Сучасні умови ринку вимагають від менеджерів не лише організаційних здібностей, але й знань у галузях маркетингу, економіки, управління та психології. Менеджери повинні забезпечувати узгодженість між вимогами працівників, внутрішніми цілями компанії та зовнішнім середовищем.

Головним завданням сучасних організацій є впровадження ефективних методів управління персоналом, які сприятимуть розвитку трудового потенціалу. Це включає створення умов для професійного зростання, активізації людського ресурсу та врахування майбутніх потреб працівників. Організації, які приділяють значну увагу кадровим питанням, зазвичай досягають високих результатів. Усе це реалізується через продуману систему управління людськими ресурсами, яка є важливим чинником підвищення ефективності діяльності.

При оцінюванні ефективності роботи слід враховувати не лише економічні та соціальні аспекти, а й психологічні чинники, які впливають на професійну діяльність. Комплексний підхід до системи стимулювання працівників включає оцінку їхніх досягнень, поведінки та професійних якостей. Важливо розробити такі механізми заохочення, які б спонукали працівників до внесення пропозицій щодо оптимізації роботи, забезпечуючи їм матеріальну та моральну винагороду.

Оцінка персоналу є невід'ємною складовою системи управління людськими ресурсами. Вона слугує основою для ухвалення рішень щодо заробітної плати, стимулювання співробітників, планування розвитку, ідентифікації потенціалу та

заохочення комунікації між керівниками і підлеглими. Цей процес також дозволяє виявляти слабкі сторони працівників і визначати програми їх професійного вдосконалення.

Регулярне оцінювання позитивно впливає на мотивацію працівників, сприяє їхньому професійному розвитку та забезпечує основу для ухвалення керівництвом обґрунтованих рішень щодо підвищень, навчання чи звільнень. Таким чином, комплексний підхід до оцінювання та атестації персоналу є важливою умовою стабільного функціонування організації, забезпечуючи вигоди як для підприємства, так і для його працівників.

Аналіз процесу управління потенціалом КЗ ДЮСШ №2 свідчить про значний потенціал для покращення ефективності. Основними проблемами є обмежене фінансування, недостатня матеріально-технічна база та низький рівень мотивації персоналу. Для покращення ситуації рекомендовано:

- Запровадити програми модернізації матеріально-технічної бази через залучення додаткових ресурсів.
- Оптимізувати витрати та розширити перелік платних послуг.
- Створити систему стимулювання тренерського складу.
- Посилити роботу з громадськістю та медіа для підвищення впізнаваності закладу.

Ефективне управління потенціалом дозволить КЗ ДЮСШ №2 зберігати конкурентоспроможність, сприяти розвитку спорту в регіоні та забезпечити високу якість послуг для молоді.

Висновки до розділу 2

1. КЗ ДЮСШ №2 Кам'янської міської ради відіграє важливу роль у розвитку фізичної культури та спорту серед молоді, забезпечуючи умови для занять спортом і підготовки талановитих спортсменів. Однак діяльність установи стикається з низкою

викликів, які впливають на її ефективність. Заклад має кваліфікований тренерський склад, який забезпечує якісний навчально-тренувальний процес. Наявність базових спортивних споруд дозволяє організовувати тренування та змагання. Достатньо стабільний контингент вихованців свідчить про довіру громади до закладу. Добра репутація у громаді створює потенціал для залучення спонсорів і підтримки. Протягом 2019-2023 років спостерігається зниження бюджетних асигнувань на 715 285 грн., що вплинуло на фінансову стабільність закладу. Витрати перевищують доходи, що створює дефіцит бюджету. У 2023 році дефіцит зменшився до 26 329 грн., але ситуація залишається складною. Наявне обладнання є застарілим, а тренувальні зали та майданчики потребують ремонту. Відсутність сучасного спортивного інвентарю обмежує якість підготовки спортсменів.

2. При цьому недостатнє фінансування обмежує можливості оновлення матеріально-технічної бази, зокрема спортивного обладнання. Зношеність інфраструктури негативно впливає на якість тренувального процесу. Низький рівень заробітної плати тренерів спричиняє плинність кадрів і труднощі із залученням нових фахівців. Недостатня цифровізація процесів обмежує можливості для ефективного управління. Відсутність програм підвищення кваліфікації тренерів і низька мотивація персоналу стримують професійний розвиток кадрів. Зниження мотивації молоді до занять спортом через недостатню популяризацію спортивних досягнень школи.

3. Для підвищення ефективності роботи КЗ ДЮСШ №2 необхідно здійснити системне управління ресурсами, орієнтуючись на модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток кадрового потенціалу та активізацію роботи з громадськістю. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність закладу, а й сприяти популяризації спорту серед молоді, покращити фінансову стабільність і забезпечити якісну підготовку майбутніх спортсменів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу спортивної організації

Сучасний тренер не обмежується лише проведенням тренувань. Його діяльність спрямована на всебічний розвиток спортсменів – фізичний, інтелектуальний, соціальний та навіть духовний. Тренер виконує роль лідера, організатора і вчителя, який сприяє формуванню навичок, колективного інтелекту та взаєморозуміння в команді. Він має налагоджувати відносини з батьками як партнерами та будувати довіру до тренувального процесу.

Ефективний тренер – це фахівець, який прагне постійного вдосконалення, навчається працювати в колегіальних командах і переймає досвід у інших професіоналів. Його завдання - тренувати по-новому, використовуючи сучасні знання і навички, часто виходячи за рамки традиційних методів навчання. У спорті є приклади успішного використання інновацій, таких як нові підходи до підготовки спортсменів або використання сучасних технологій для аналізу й оцінки результатів.

Прогрес у спортивній науці прискорився, що вплинуло на сфери фізіології, біомеханіки, харчування, спортивної медицини, педагогіки, менеджменту, психології й етики. Цей розвиток вимагає постійного оновлення знань тренерів, адже інновації швидко стають стандартами. Наприклад, використання сучасних інструментів і технологій дозволяє краще розуміти потреби спортсменів і адаптувати тренувальні програми.

Тренування залежить від контексту участі чи продуктивності, а також від вікової групи спортсменів:

- Діти: Акцент на розвитку базових рухових навичок, соціалізації та заохоченні до занять спортом.
- Підлітки та дорослі: Мета - підтримка фізичної активності, здоров'я, соціалізації та задоволення від участі.
- Молодші підлітки: Розвиток фізичних, технічних і розумових навичок із акцентом на певний вид спорту.
- Старші підлітки та дорослі: Підготовка до високих спортивних досягнень, розвиток технічних і психологічних аспектів.

Кожна група має свої особливості, що вимагає різного підходу до дизайну тренувань і оцінки їх результатів.

Сучасний тренер має постійно вдосконалювати свої навички через формальне та неформальне навчання, зокрема:

1. Навчання протягом життя: Постійне оновлення знань і кваліфікації.
2. Розвиток дослідницьких навичок: Використання нових методів і підходів.
3. Оцінювання ефективності тренувань: Вміння аналізувати результати роботи та адаптувати стратегії.
4. Обмін досвідом: Підхід «Спільноти практиків» (CoP) сприяє обговоренню й перейманню успішного досвіду.

Програми розвитку повинні враховувати специфіку тренувань у різних контекстах, забезпечувати різноманітні методи навчання й акцентувати увагу на інноваційних підходах.

Дослідження вказують на те, що тренери часто мають обмежені знання в таких сферах, як спілкування зі спортсменами та батьками, оцінка результатів і дослідницька діяльність. Майбутні програми мають бути спрямовані на подолання цих недоліків, зокрема шляхом розвитку професійних компетенцій у сфері вимірювання та оцінювання, створення мотиваційного клімату, орієнтованого на майстерність, та інтеграції нових стратегій тренувань.

Тренер у сучасному спорті – це багатофункціональний фахівець, здатний одночасно бути лідером, наставником, дослідником і організатором. Його діяльність вимагає постійного оновлення знань, адаптації до інновацій та розуміння потреб спортсменів. Професійний розвиток тренерів є ключовим фактором підвищення ефективності тренувань і досягнення високих результатів у спорті.

Тренери, які поєднують ролі наставників і вчителів, мають на меті забезпечити всебічний розвиток своїх підопічних. Вони не лише організовують тренувальний процес, але й сприяють глибокому пізнанню, працюють у команді, постійно вдосконалюють свої знання та налагоджують співпрацю з батьками спортсменів. Головним у їхній роботі є розвиток колективного інтелекту, адаптація до змін і формування довіри до тренувального процесу.

Тренери повинні забезпечувати гармонійний фізичний, інтелектуальний, соціальний і духовний розвиток своїх вихованців. Це вимагає від них готовності працювати за інноваційними методами, які включають постійне навчання та співпрацю з іншими фахівцями. Знання у спортивній сфері, зокрема з фізіології, харчування, біомеханіки, психології та спортивного менеджменту, швидко оновлюються, тому тренери мають оперативно інтегрувати нові відкриття в практику.

Тренувальні програми залежать від контексту та цілей, які варіюються залежно від віку та рівня розвитку спортсменів:

- Діти: Фокус на розвиток базових рухових навичок та соціалізації.
- Підлітки і дорослі: Акцент на підтримці фізичної активності, здоров'я та задоволенні від участі.
- Юні підлітки: Відпрацювання фізичних, технічних та розумових навичок, концентруючись на одному виді спорту.
- Старші підлітки та дорослі: Підготовка до високих досягнень у спорті через вдосконалення фізичних і технічних умінь.

Усі ці групи потребують особливого підходу до тренувань, а також підтримки можливостей для подальшого розвитку поза межами спорту.

Сучасні тренери мають бути не лише викладачами, а й дослідниками. Програми професійного розвитку повинні включати:

- Формальне та неформальне навчання: семінари, обмін досвідом у спільнотах практиків, самоосвіта.
- Оновлення знань: впровадження новітніх досліджень у тренувальні програми.
- Розвиток комунікативних навичок: ефективна взаємодія зі спортсменами, батьками та колегами.
- Оцінювання результатів: Аналіз успішності тренувань і корекція планів.

Швидкість розвитку наукових знань і технологій ставить перед тренерами завдання постійного оновлення своїх компетенцій. Найкращі тренери характеризуються здатністю до безперервного навчання, вдосконалення методів роботи та адаптації до змін. Важливим аспектом їхньої діяльності є формування дослідницьких навичок, які дозволяють ефективно оцінювати та вдосконалювати тренувальні програми.

Стандарти NASPE наголошують на важливості тренувань, орієнтованих на спортсмена, з підтримкою його автономії, незалежно від контексту. Однак методи тренувань слід адаптувати до конкретних умов. Наприклад, для дітей важливіше створення атмосфери, яка сприяє розвитку майстерності, а для підлітків і дорослих – організація активностей, які поєднують розваги та змагальний дух. У тренуваннях молодших підлітків акцент робиться на практичних навичках, тоді як для старших підлітків і дорослих ключовим є організація тренувань для досягнення високих результатів.

Дослідження вказують на проблеми, які потребують вирішення у майбутніх програмах розвитку. Тренери часто мають обмежені навички в аналізі даних, комунікації та вимірюванні результатів. Для усунення цих недоліків програми

навчання повинні фокусуватися на роз'ясненні цілей, розвитку професійних компетенцій і впровадженні інноваційних методів навчання.

Тренери повинні орієнтуватися на поєднання формального та неформального навчання. Наприклад, обмін досвідом у професійних спільнотах та використання теоретичних знань можуть стати ефективними методами підготовки. Важливо розглядати професійний розвиток як безперервний процес, що дозволяє адаптуватися до змін і впроваджувати інновації у тренувальний процес.

Ефективність тренувальної діяльності залежить від здатності тренерів постійно вдосконалювати свої навички, адаптувати методи до потреб спортсменів і впроваджувати сучасні підходи (рис. 3.1). Розвиток професійної компетентності тренерів є ключем до підвищення якості тренувань і досягнення високих результатів у спорті.

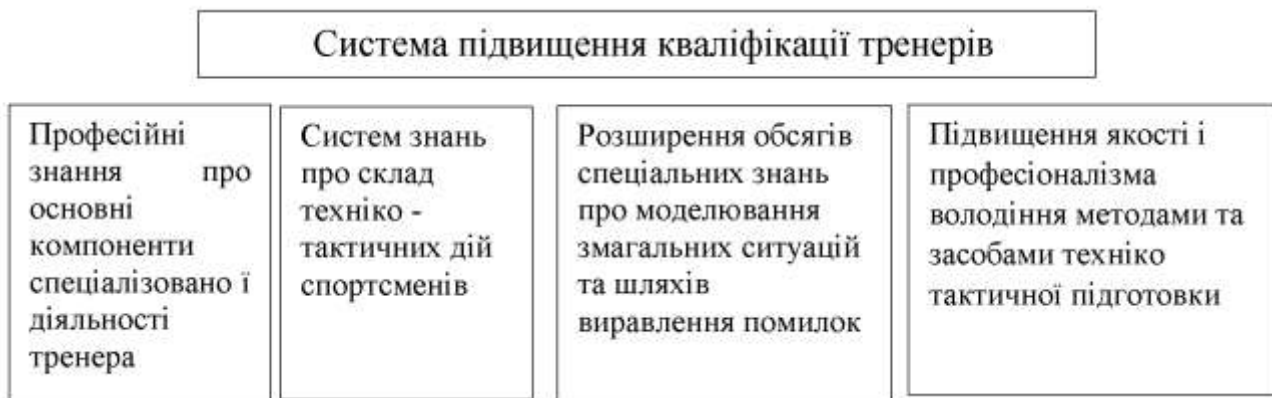


Рис. 3.1. Складові моделі удосконалення системи підвищення кваліфікації тренерів

Для сучасного вчителя-тренера постійне вдосконалення знань і впровадження нових технологій є необхідними умовами ефективної роботи. Рівень практичних навичок тренера безпосередньо впливає на якість підготовки вихованців і результати їхніх виступів.

Кадрова політика відіграє ключову роль у діяльності будь-якої організації, зокрема:

- Забезпечує залучення, розвиток і утримання кваліфікованих фахівців, що підвищує продуктивність роботи.
- Сприяє формуванню спільних цінностей і норм поведінки, необхідних для створення ефективної команди.
- Гарантує дотримання трудового законодавства та захист прав працівників.
- Підтримує професійний розвиток персоналу через програми навчання та стимулює мотивацію співробітників.

Ефективне управління персоналом у закладах освіти впливає на якість навчального процесу, розвиток педагогів і задоволення потреб учнів. В освітніх спортивних організаціях кадрова політика відіграє важливу роль у забезпеченні відповідності кваліфікації персоналу потребам установи, стабільності роботи, конкурентоспроможності та збереження контингенту учнів.

Особливу увагу приділяють питанням мотивації та стимулювання працівників, адаптації нових співробітників, формуванню корпоративної культури й управлінню конфліктами. Всі ці аспекти допомагають забезпечити якість освіти та успішність навчального процесу.

Кадрова політика охоплює такі завдання:

- Підбір і збереження професійних кадрів.
- Розвиток і навчання персоналу.
- Створення резерву кадрів.
- Управління трудовими відносинами та формування позитивного робочого середовища.

Цей комплекс дій сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, ефективності праці та соціальної стабільності колективу.

На розробку кадрової політики впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Внутрішні включають потреби установи, структуру персоналу й

корпоративну культуру. Зовнішні фактори – це законодавство, ринкові умови й соціально-економічні тенденції.

Кадрова політика є важливим інструментом управління, що впливає на успіх освітніх організацій. Її ефективне впровадження забезпечує високу якість роботи, розвиток співробітників і досягнення довгострокових цілей.

Управління персоналом у ДЮСШ охоплює низку функцій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи співробітників і досягнення цілей організації:

Соціальна функція: забезпечення працівників зайнятістю, створення безпечних умов праці та дотримання правил охорони праці.

Нормативна функція: врегулювання трудових відносин, встановлення умов праці, дотримання законодавчих норм і вирішення трудових конфліктів.

Виховна функція: використання методів мотивації для підвищення продуктивності співробітників.

Інформаційно-аналітична функція: збір та аналіз даних про внутрішню ситуацію в організації та ринок праці.

Контрольна функція: моніторинг виконання завдань і дотримання внутрішніх регламентів.

Адміністративна функція: ведення кадрової документації, оформлення трудових відносин, укладання договорів та організація оплати праці.

Функція розвитку: підвищення кваліфікації працівників, управління кар'єрою та оцінка персоналу.

Функція стабілізації: забезпечення матеріальної винагороди, вирішення соціальних питань, підтримка комфортного клімату в колективі.

Ефективна кадрова політика сприяє покращенню структури колективу, підвищенню продуктивності працівників і забезпеченню стабільності організації. Використання відповідних методів і підходів дозволяє ДЮСШ залишатися конкурентоспроможною та досягати поставлених цілей.

Ключовою передумовою для оновлення кадрової політики у ДЮСШ є орієнтація керівництва на якісний підхід до роботи з персоналом. Управління кадрами охоплює підбір, розстановку працівників, формування кадрового резерву, атестацію тренерів, професійний розвиток, мотивацію та стимулювання співробітників.

Особливість підбору кадрів полягає у врахуванні не лише професійних знань, а й досвіду роботи з дітьми, педагогічних навичок та розуміння дитячого розвитку. При розстановці тренерів враховуються вік і рівень підготовки учнів. Тренери мають адаптувати програми для різних вікових груп, застосовувати сучасні методики та забезпечувати безпеку дітей під час занять.

Важливо, щоб заняття були доступними для всіх, незалежно від здібностей учнів. Тренери повинні створювати комфортні умови, враховувати індивідуальні потреби кожної дитини та сприяти її фізичному й емоційному розвитку. Додатково педагоги повинні формувати командний дух, заохочувати співпрацю та навчати дітей працювати разом.

Формування кадрового резерву в ДЮСШ включає кілька етапів:

1. Визначення потенційних кандидатів: Оцінка професійної компетенції, навичок і якості виконуваної роботи співробітників.
2. Детальна оцінка: Аналіз сильних і слабких сторін кандидатів, їхніх лідерських, комунікативних та організаторських здібностей, а також рівня педагогічної й управлінської підготовки.
3. Розробка індивідуальних програм розвитку: Кандидатам пропонується навчання на курсах підвищення кваліфікації, тренінги з лідерства, участь у проєктах, аналіз управлінських рішень і відвідування спеціалізованих заходів.
4. Отримання додаткового досвіду: Можливість працювати на відповідальних посадах в інших організаціях для розширення управлінських знань.

Прогрес кандидатів оцінюється регулярно. Успішне завершення програми розвитку надає їм статус кадрового резерву, що означає пріоритетність при розгляді на вакантні керівні посади.

Кадрова політика в ДЮСШ спрямована на забезпечення відповідності кваліфікації тренерів потребам установи, підтримку ефективного навчального середовища та розвиток керівного потенціалу. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільний розвиток школи, якісну підготовку дітей і формування міцної команди фахівців.

Підготовка кандидатів на керівні посади в ДЮСШ продовжується навіть після їхнього відбору. Основна увага приділяється розвитку управлінських та професійних навичок через тренінги, наставництво й навчання на робочому місці. Такий підхід сприяє всебічній підготовці майбутніх керівників.

Атестація тренерського складу – це формальна перевірка відповідності кваліфікації тренерів стандартам, зокрема професійним. Вона оцінює знання, досвід, педагогічні навички та особистісні якості.

Оцінка діяльності тренерів спрямована на аналіз ефективності їхньої роботи, включаючи результати навчання дітей, розвиток спортивних здібностей, якості виховання та виконання службових обов'язків. Методи оцінки можуть включати спостереження, інтерв'ю, аналіз результатів роботи та інші діагностичні інструменти.

Для підвищення кваліфікації співробітників у ДЮСШ реалізуються різноманітні програми:

1. Навчання та курси: Регулярні тренінги, семінари та освітні заходи, спрямовані на вдосконалення професійних компетенцій у роботі з дітьми та молоддю.
2. Менторство: Система наставництва, де досвідчені фахівці допомагають молодим працівникам вирішувати педагогічні та організаційні питання.

3. Зворотний зв'язок: Адміністрація організовує відкриту взаємодію з колективом, що сприяє професійному вдосконаленню в комфортному середовищі.

Персонал заохочується до розробки нових методів та підходів у навчанні. Особливу увагу приділяють талановитим працівникам, пропонуючи їм можливості для кар'єрного зростання, участі в спеціалізованих програмах і тренінгах.

Колективна взаємодія зміцнюється через спільні заходи, тренувальні збори та обмін досвідом серед педагогів. Це сприяє формуванню командного духу і покращенню співпраці.

У ДЮСШ активно впроваджуються сучасні спортивні й освітні інновації. Вивчення нових методик і технологій допомагає підвищувати ефективність навчання дітей.

Розвиток персоналу в ДЮСШ базується на поєднанні навчання, наставництва, мотивації та використання сучасних підходів. Така кадрова політика забезпечує стабільність, професійне зростання і результативність роботи організації.

Для ефективного розвитку педагогічного персоналу важливо враховувати потреби та цілі кожного співробітника. Це передбачає індивідуальні обговорення, щоб визначити найкращі підходи до вдосконалення професійних навичок і росту.

Мотивація є ключовим елементом кадрової політики і впливає на успішність роботи всієї установи. Ось кілька способів її реалізації:

Визнання досягнень. Регулярне відзначення успіхів співробітників, наприклад, через нагороди, бонуси або публічну подяку, сприяє створенню атмосфери, де кожен працівник відчуває свою цінність. Це стимулює до подальших результатів і покращує настрій у колективі.

Підвищення кваліфікації. Навчальні заходи, семінари та курси сприяють професійному зростанню педагогів, що також мотивує до саморозвитку та підвищення якості роботи.

Командна взаємодія. Заохочення співпраці, організація корпоративних заходів, внутрішніх змагань і спільних проєктів допомагає зміцнити взаємини між колегами, створити дружню та конструктивну атмосферу в колективі.

Індивідуальний підхід до розвитку персоналу та впровадження мотиваційних заходів дозволяють створити середовище, в якому співробітники почуваються цінними та натхненними до досягнення високих результатів. Це сприяє як професійному зростанню кожного педагога, так і загальному успіху установи.

3.2. Розробка проєкту з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2»

Питання ефективного управління проєктами в Україні стало актуальним після рішення про проведення Чемпіонату Європи з футболу 2012 року спільно з Польщею. Складнощі з підготовкою інфраструктури для прийому команд і вболівальників у визначені терміни особливо гостро проявилися в Дніпропетровську та Одесі, які втратили можливість проводити матчі. Цей досвід засвідчив недостатність організаційних навичок у керівників міст і профільних фахівців.

Управління проєктами є окремим напрямом, що акумулює знання, методи й досвід, необхідні для досягнення чітких цілей, таких як проведення міжнародних спортивних заходів. Цей підхід дозволяє ефективно мобілізувати ресурси в умовах ринкової економіки, де ключова роль належить регіональним управлінцям і місцевим громадам, а не лише державним структурам.

Історія проведення масштабних проєктів, таких як XXII Олімпійські ігри в Москві, свідчить, що в умовах СРСР успіх залежав від централізованої мобілізації величезних ресурсів, часто за рахунок примусової праці. Сучасні демократичні суспільства обирають інший шлях, який передбачає делегування відповідальності на місцевий рівень і залучення фахівців, включаючи професіоналів у сфері фізичної культури і спорту.

Управління проектами стало ключовим процесом сучасного менеджменту, що знаходить застосування як у комерційній сфері, так і в некомерційних організаціях чи державному секторі. Його витoki беруть початок із військових і космічних програм, таких як «Поларіс» і «Аpollo». Наприкінці 1960-х років управління проектами було визнано окремою професійною діяльністю, що дало поштовх до створення Інституту управління проектами (PMI), який став підтримувати професіоналів у реалізації проектів.

Україні слід активно впроваджувати сучасні технології управління проектами, щоб ефективно організовувати спортивні та інші масштабні заходи, зменшуючи ризики й підвищуючи результативність.

Досягнення радянських і українських спортсменів стали можливими завдяки розвитку теорії управління спортом. У 70-х роках у Київському інституті фізичної культури було створено першу кафедру організації та управління фізичною культурою, ініційовану Ю.М. Теппером. Ця кафедра підготувала низку науковців, які захистили близько двадцяти кандидатських дисертацій, заклавши основу для подальшого розвитку галузі.

Підходи до організації й оптимізації управління спортом і туризмом потребують постійного вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій менеджменту. На глобальному рівні реалізація великих спортивних і туристичних проектів (Олімпійські ігри, чемпіонати світу) вже тривалий час здійснюється з використанням підходів управління проектами. Це означає, що вітчизняна система підготовки фахівців має інтегрувати ці знання в освітні програми та практичну діяльність.

Управління проектами сьогодні розглядається не як допоміжна функція, а як важливий інструмент досягнення стратегічних цілей організацій. Згідно зі Стандартом управління проектами (2000 р.), цей підхід передбачає застосування знань, навичок і спеціалізованих інструментів для виконання вимог проекту через

такі етапи, як ініціація, планування, реалізація, контроль і завершення. Проектна команда повинна враховувати:

- Конкурентні вимоги до обсягу, строків, витрат, ризиків і якості.
- Інтереси зацікавлених сторін із різними потребами.
- Особливості кожного проекту.

Менеджер проекту виконує ключову роль у процесі, несучи персональну відповідальність за його успіх. Він координує дії команди, приймає рішення та має відповідні повноваження. Чітка організація роботи, зокрема залучення міжфункціональних команд для великих і критичних проектів, дозволяє враховувати різні перспективи та забезпечувати комплексний підхід до виконання завдань.

Ефективне управління проектами в сфері спорту й фізичної культури передбачає не лише залучення сучасних технологій і підходів, але й формування професійних команд, здатних реалізовувати стратегічні завдання. Такий підхід сприяє досягненню високих результатів і забезпечує конкурентоспроможність у глобальному контексті.

Менеджер проекту координує його реалізацію, об'єднуючи роботу команди в єдине ціле для досягнення поставлених цілей. Керувати командою, члени якої відрізняються за спеціальністю, досвідом і цінностями, є непростим завданням, що потребує від керівника видатних здібностей. Основними аспектами його роботи є встановлення ефективних взаємовідносин у команді, вміння спілкуватися та досягати порозуміння. Важливу роль тут відіграє професійна чесність і відкритість менеджера, особливо в умовах роботи з людьми, які мають різні культурні цінності.

У спорті добре відомі приклади успішних менеджерів, таких як З.С. Архангородський, що керував центром підготовки важкоатлетів у Дніпрі. Також можна згадати керівників, які привели до успіху українських спортсменів на Олімпійських іграх у Пекіні.

Сучасний менеджер у сфері фізичної культури та спорту повинен поєднувати знання галузі, розуміння тенденцій її розвитку та виняткові лідерські якості. Це

харизматична особистість, яка надихає команду, викликає довіру і здатна повести за собою навіть скептично налаштованих учасників.

Проекти в цій сфері можуть виникати через різні чинники, серед яких:

- Впровадження нових технологій у підготовці спортсменів, таких як фармакологічна підтримка.
- Зростання джерел доходів завдяки професіоналізації спорту, розвитку тренажерних залів та оздоровчих центрів.
- Амбіційні національні прагнення, як у випадку організації Євро-2012 Україною та Польщею.
- Зміни балансу сил у певному виді спорту або конкурентного середовища.

Організації у сфері спорту, фізичної культури та туризму мають приймати рішення про запуск проєкту, якщо очікувані результати перевищують витрати та ризики. Ефективна реалізація проєктів потребує фахівців, які володіють необхідними знаннями, а також лідерів, готових до змін і рішучих у досягненні нових цілей. Цінність змін, які може принести проєкт, виправдовує витрачені ресурси й зусилля.

Комунальний заклад Дитячо-юнацька спортивна школа №2 (КЗ ДЮСШ №2) є важливим елементом системи фізичного виховання молоді. Основна проблема закладу – недостатня ефективність управління кадровим потенціалом через низьку мотивацію тренерського складу, обмежені можливості професійного розвитку та недостатнє фінансування. Цей проєкт спрямований на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом за рахунок реалізації нової стратегії розвитку, яка включає відкриття комерційних спортивних секцій для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Мета проєкту підвищення ефективності управління кадровим потенціалом КЗ ДЮСШ №2 за рахунок залучення додаткових джерел фінансування через відкриття комерційних спортивних секцій; створення умов для професійного розвитку тренерського складу, підвищення мотивації тренерів та працівників закладу,

забезпечення фінансової стійкості та покращення матеріально-технічної бази закладу.

Для досягнення означеної мети необхідно вирішити такі задачі:

1. Провести аналіз попиту на комерційні спортивні секції в регіоні.
2. Визначити оптимальні напрями розвитку комерційних спортивних секцій (наприклад, фітнес, бойові мистецтва, дитяча гімнастика, танці).
3. Залучити висококваліфікованих тренерів для комерційних секцій та забезпечити їм конкурентні умови праці.
4. Розробити маркетингову стратегію для популяризації нових секцій серед мешканців громади.
5. Провести модернізацію матеріально-технічної бази для забезпечення комфортних умов занять.
6. Забезпечити ефективне управління додатковими фінансовими ресурсами для покращення мотивації та професійного розвитку персоналу.

В результаті впровадження проєкту планується відкриття 3–5 комерційних секцій із щомісячною відвідуваністю близько 150–200 осіб. Збільшення доходів закладу на 20–30% через впровадження платних послуг. Підвищення мотивації тренерів завдяки новій системі преміювання та покращеним умовам праці. Забезпечення професійного розвитку тренерів через організацію тренінгів і курсів підвищення кваліфікації. Модернізація спортивного обладнання та ремонт тренувальних приміщень.

Охарактеризуємо етапи реалізації проєкту.

1. Підготовчий етап (1–2 місяці): проведення аналізу попиту на комерційні спортивні послуги в Кам'янській громаді; визначення видів комерційних секцій, які будуть користуватися найбільшим попитом (наприклад, фітнес для дорослих, гімнастика для дітей, танці, єдиноборства); розробка детального плану впровадження секцій.

2. Ресурсний етап (3–4 місяці): закупівля необхідного спортивного обладнання та інвентарю; проведення ремонтних робіт у спортивних приміщеннях; підбір і навчання тренерського складу для нових секцій.

3. Запуск секцій (5–6 місяці): проведення маркетингової кампанії (соціальні мережі, афіші, дні відкритих дверей); організація першого набору до комерційних секцій; забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами для оперативного вдосконалення послуг.

4. Оцінка ефективності та коригування (після 6 місяців): аналіз доходів і витрат від роботи секцій; оцінка задоволеності клієнтів і тренерів; внесення коригувань у роботу секцій на основі отриманих даних.

Для запуску проєкту необхідні додаткові витрати. В таблиці 3.1 узагальнені витрати по проєкту.

Таблиця 3.1

Загальна сума інвестицій за проєктом управління кадровим потенціалом

Стаття витрат	Сума (грн.)
Ремонт приміщень	200 000
Закупівля обладнання	150 000
Зарплата тренерів (3 місяці)	120 000
Маркетингова кампанія	30 000
Додаткові витрати	20 000
Разом	520 000

Таблиця 3.1 демонструє структуру та загальну суму інвестицій, необхідних для реалізації проєкту управління кадровим потенціалом. Для впровадження проєкту потрібно 520 000 грн., що охоплює всі ключові аспекти реалізації. Найбільшу частку інвестицій становлять витрати на ремонт приміщень (200 000 грн.), що вказує на важливість створення комфортних умов для реалізації проєкту. Значна частина бюджету спрямована на закупівлю обладнання (150 000 грн.), що підкреслює необхідність забезпечення сучасної матеріально-технічної бази. Оплата праці тренерів за перші три місяці становить 120 000 грн., що є важливою складовою для

забезпечення якісного кадрового супроводу. Маркетингова кампанія (30 000 грн.) та додаткові витрати (20 000 грн.) мають менший, але важливий вплив на успішний старт проєкту. Витрати розподілені раціонально, з урахуванням пріоритетних потреб на різних етапах впровадження проєкту.

Отже, структура витрат свідчить про збалансований підхід до розподілу інвестицій, а їх загальна сума є оптимальною для реалізації поставлених цілей проєкту.

Можливі доходи, які отримає Комунальний заклад Дитячо-юнацька спортивна школа №2 в результаті впровадження проєкту наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані доходи від впровадження проєкту управління кадровим потенціалом

Показник	Значення
Середня вартість абонементу (грн/міс)	800,0
Середня кількість учасників (осіб/міс)	150,0
Щомісячний дохід (грн)	120000,0
Річний дохід (грн)	1440000,0
Чистий річний дохід (грн)	720000,0
Період окупності (років)	0,72

Таблиця 3.2 відображає прогнозовані доходи від впровадження проєкту управління кадровим потенціалом. Середня вартість абонементу складає 800 грн/міс, що є доступною ціною для широкого кола учасників. Середня кількість учасників становить 150 осіб на місяць, що забезпечує стабільний дохід.

Щомісячний дохід від реалізації проєкту оцінюється в 120 000 грн., що свідчить про високий рівень окупності навіть на початкових етапах. Річний дохід прогнозується на рівні 1 440 000 грн., з яких чистий річний дохід становить 720 000 грн. після врахування витрат.

Проєкт демонструє короткий період окупності, який складає лише 0,72 року, що підтверджує його високу інвестиційну привабливість. Завдяки поєднанню

низького періоду окупності та високого чистого доходу, впровадження проєкту є вигідним і перспективним рішенням для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом. Отже, реалізація даного проєкту забезпечує стабільний дохід, швидко окупність та має значний потенціал для подальшого розвитку.

З метою просування нових послуг доцільно розробити маркетинговий план для популяризації нових секцій проєкту управління кадровим потенціалом.

1. Рекламна кампанія в соціальних мережах забезпечить підвищення обізнаності про нові секції серед цільової аудиторії, формування позитивного іміджу та залучення нових клієнтів. Серед заходів доцільно відмітити таргетовану рекламу: розміщення платних оголошень у Facebook, Instagram, TikTok із таргетингом на жителів регіону, вікові категорії (діти, підлітки, молодь, батьки) та їх інтереси; регулярне створення контенту про переваги секцій, історії успіху учасників, фото- та відеоматеріали з тренувань; співпраця з місцевими блогерами або впливовими особами для просування секцій через їхні платформи; проведення онлайн-конкурсів, розіграшів безкоштовних абонементів, опитувань для залучення аудиторії.

2. Співпраця зі школами сприятиме залученню дітей до участі в секціях через активну роботу з навчальними закладами. Доцільно проводити мотиваційні виступи, демонстрацію тренувань та роздачу інформаційних матеріалів (буклетів, флаєрів). Також бажано проводити організацію спортивних днів або тренувань у межах шкільних програм із залученням тренерів секцій. Надавати спеціальні умови для школярів (знижки, бонуси) у співпраці зі школами. Розміщувати інформацію про секції на шкільних інформаційних стендах та в соціальних мережах шкіл.

3. Проведення днів відкритих дверей та демонстраційних тренувань для забезпечення потенційним клієнтам можливості ознайомитися із секціями, випробувати їх у дії та знизити бар'єр входу.

4. Розробка програм лояльності для клієнтів сприятиме утриманню наявних клієнтів, підвищення рівня їхньої задоволеності та стимулювання залучення нових

учасників через рекомендації. Програма лояльності включає надання знижок для постійних клієнтів при оплаті за кілька місяців наперед або за тривалу співпрацю; клієнти отримують знижку або безкоштовне заняття за кожного нового учасника, якого вони залучають до секції; запуск тимчасових пропозицій, наприклад, знижки до свят або акції «Приведи друга»; вручення бонусів (фірмового одягу, спортивного інвентарю) за досягнення або лояльність.

Застосування цих маркетингових заходів дозволить ефективно охопити цільову аудиторію, підвищити зацікавленість у нових секціях, забезпечити стабільний приплив клієнтів і сформувати позитивний імідж проєкту.

Як і будь яка діяльність, даний проєкт має свої ризики діяльності:

1. Низький попит на секції. Імовірність низького попиту може виникати через недостатню поінформованість цільової аудиторії, невідповідність запропонованих послуг потребам клієнтів або високу конкуренцію. Низький попит призводить до зменшення доходів, що негативно впливає на рентабельність проєкту.

Для уникнення даного ризику доцільно проводити регулярний моніторинг: вивчення потреб та очікувань цільової аудиторії через опитування, анкетування та аналіз ринку; здійснювати адаптацію пропозицій: розширення або корегування спектра послуг на основі зібраних даних про клієнтів. Наприклад, впровадження нових форматів секцій чи занять.

Також необхідно проведення активної рекламної кампанії через соціальні мережі, місцеві ЗМІ, партнерства з іншими організаціями для підвищення впізнаваності.

2. Плинність кадрів. Високий рівень плинності кадрів серед тренерів може спричинити порушення графіку занять, зниження якості послуг та додаткові витрати на підбір і навчання нових співробітників. Основними причинами є низька мотивація, недостатня заробітна плата або відсутність професійного розвитку. Для формування якісного складу тренерів необхідно розробити мотиваційну систему: впровадження премій за високі результати, досягнення KPI, а також забезпечення

конкурентної заробітної плати. Також бажано проводити організацію навчальних семінарів, курсів підвищення кваліфікації, участь у професійних конкурсах; запровадження додаткових бонусів, таких як гнучкий графік, корпоративні заходи, програми страхування.

3. Дефіцит фінансування. Брак фінансування може виникати через непередбачені витрати, недостатній дохід або недоступність запланованих джерел фінансування. Це може поставити під загрозу виконання ключових задач проєкту. Для уникнення чи усунення даного ризику необхідно встановлення партнерств із місцевими бізнесами, які можуть бути зацікавлені у фінансовій підтримці в обмін на рекламу чи корпоративні вигоди; участь у грантових програмах, які підтримують розвиток соціальних проєктів чи освітніх ініціатив; формування фінансового резерву на початкових етапах для покриття непередбачених витрат.

Зазначені ризики є типовими для подібних проєктів, але їхній вплив можна мінімізувати завдяки комплексному підходу до моніторингу, стратегічного планування та впровадження відповідних заходів. Це забезпечить стабільність та успішність реалізації проєкту управління кадровим потенціалом.

Проект з підвищення ефективності управління кадровим потенціалом КЗ ДЮСШ №2 за рахунок відкриття комерційних секцій є перспективним напрямом для розвитку закладу. Очікується, що реалізація проєкту не лише покращить фінансовий стан установи, а й створить умови для професійного зростання тренерів і підвищить якість спортивних послуг для громади. Завдяки окупності проєкту менш ніж за рік цей підхід може стати основою для довгострокової фінансової стабільності та розвитку школи.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що сучасний тренер виконує не лише роль наставника, але й організатора, педагога та лідера. Його діяльність спрямована на всебічний розвиток

спортсменів, включаючи фізичний, інтелектуальний та соціальний аспекти. Успіх тренерів залежить від їхньої здатності до постійного вдосконалення, впровадження сучасних методів і технологій у тренувальний процес, а також від роботи в команді й взаємодії з батьками спортсменів. Розвиток персоналу передбачає систематичну освіту, підвищення кваліфікації, обмін досвідом та впровадження інновацій. Особливу увагу слід приділяти адаптації підходів до тренувань залежно від вікової групи спортсменів, щоб забезпечити їх гармонійний розвиток і досягнення спортивних цілей.

2. Розроблений проєкт із підвищення ефективності управління кадровим потенціалом у КЗ ДЮСШ №2 є інноваційним інструментом для забезпечення фінансової стабільності та створення умов для професійного зростання тренерів. Основна ідея проєкту полягає у відкритті комерційних секцій, що дозволить залучити додаткові фінансові ресурси, модернізувати матеріально-технічну базу та підвищити якість спортивних послуг. Очікувані результати проєкту включають збільшення доходів закладу, покращення мотивації персоналу, підвищення рівня професійної підготовки тренерів і створення комфортних умов для тренувань.

3. Розглянуті у розділі ризики, такі як низький попит на секції, плінність кадрів і дефіцит фінансування, можуть вплинути на успішність реалізації проєкту. Для їх мінімізації запропоновано проведення маркетингових кампаній, впровадження мотиваційної системи для тренерів, залучення спонсорів і грантових програм. Для популяризації нових секцій розроблено маркетинговий план, що включає рекламні кампанії, співпрацю зі школами, проведення днів відкритих дверей та програм лояльності. Ці заходи спрямовані на підвищення обізнаності громади, залучення нових клієнтів і утримання постійних учасників.

4. Реалізація проєкту з удосконалення управління кадровим потенціалом ДЮСШ №2 дозволить покращити фінансову стійкість закладу, підвищити професійний рівень тренерів і забезпечити якісні спортивні послуги для громади. Завдяки окупності проєкту менш ніж за рік, цей підхід є перспективним та здатним

стати основою для довгострокового розвитку школи. Застосування проєктного підходу підтверджує свою ефективність як інструменту стратегічного управління у спортивній сфері.

ВИСНОВКИ

1. Сфера спорту є важливою складовою соціальної системи, що сприяє гармонійному розвитку особистості й суспільства. Як підсистема, фізичне виховання і спорт взаємодіють з іншими соціальними інститутами (економіка, політика, культура), забезпечуючи їх інтеграцію. Управління спортивною організацією визначається як цілеспрямована діяльність, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію. Основними функціями управління є планування, організація діяльності, мотивація персоналу, контроль результатів та координація всіх процесів.

2. Потенціал спортивної організації охоплює людські, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, організаційні та іміджеві ресурси. Потенціал є динамічною категорією, яка змінюється залежно від умов зовнішнього середовища, і вимагає системного підходу для управління. Кризові умови (війна, економічні виклики) вимагають адаптації управлінських підходів і підвищеної гнучкості. Особливу увагу слід приділяти управлінню кадровим, матеріально-технічним та фінансовим ресурсами, а також збереженню соціальної місії організації. Військові дії в Україні підсилили актуальність інноваційних підходів до управління потенціалом, зокрема, через цифровізацію, дистанційні формати тренувань і залучення міжнародної підтримки. Управління потенціалом є циклічним процесом, що включає аналіз, планування, реалізацію заходів та контроль ефективності. Безперервність і системність цього процесу забезпечують здатність організації адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей.

3. Кризові умови (війна, економічні виклики) вимагають адаптації управлінських підходів і підвищеної гнучкості. Особливу увагу слід приділяти управлінню кадровим, матеріально-технічним та фінансовим ресурсами, а також збереженню соціальної місії організації. Військові дії в Україні підсилили

актуальність інноваційних підходів до управління потенціалом, зокрема, через цифровізацію, дистанційні формати тренувань і залучення міжнародної підтримки.

4. КЗ ДЮСШ №2 Кам'янської міської ради відіграє важливу роль у розвитку фізичної культури та спорту серед молоді, забезпечуючи умови для занять спортом і підготовки талановитих спортсменів. Однак діяльність установи стикається з низкою викликів, які впливають на її ефективність. Заклад має кваліфікований тренерський склад, який забезпечує якісний навчально-тренувальний процес. Наявність базових спортивних споруд дозволяє організовувати тренування та змагання. Достатньо стабільний контингент вихованців свідчить про довіру громади до закладу. Добра репутація у громаді створює потенціал для залучення спонсорів і підтримки. Протягом 2019-2023 років спостерігається зниження бюджетних асигнувань на 715 285 грн., що вплинуло на фінансову стабільність закладу. Витрати перевищують доходи, що створює дефіцит бюджету. У 2023 році дефіцит зменшився до 26 329 грн., але ситуація залишається складною. Наявне обладнання є застарілим, а тренувальні зали та майданчики потребують ремонту. Відсутність сучасного спортивного інвентарю обмежує якість підготовки спортсменів. При цьому недостатнє фінансування обмежує можливості оновлення матеріально-технічної бази, зокрема спортивного обладнання. Зношеність інфраструктури негативно впливає на якість тренувального процесу. Низький рівень заробітної плати тренерів спричиняє плинність кадрів і труднощі із залученням нових фахівців. Недостатня цифровізація процесів обмежує можливості для ефективного управління. Відсутність програм підвищення кваліфікації тренерів і низька мотивація персоналу стримують професійний розвиток кадрів. Зниження мотивації молоді до занять спортом через недостатню популяризацію спортивних досягнень школи.

5. Для підвищення ефективності роботи КЗ ДЮСШ №2 необхідно здійснити системне управління ресурсами, орієнтуючись на модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток кадрового потенціалу та активізацію роботи з громадськістю. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність закладу, а й

сприяти популяризації спорту серед молоді, покращити фінансову стабільність і забезпечити якісну підготовку майбутніх спортсменів.

6. Доведено, що сучасний тренер виконує не лише роль наставника, але й організатора, педагога та лідера. Його діяльність спрямована на всебічний розвиток спортсменів, включаючи фізичний, інтелектуальний та соціальний аспекти. Успіх тренерів залежить від їхньої здатності до постійного вдосконалення, впровадження сучасних методів і технологій у тренувальний процес, а також від роботи в команді й взаємодії з батьками спортсменів. Розвиток персоналу передбачає систематичну освіту, підвищення кваліфікації, обмін досвідом та впровадження інновацій. Особливу увагу слід приділяти адаптації підходів до тренувань залежно від вікової групи спортсменів, щоб забезпечити їх гармонійний розвиток і досягнення спортивних цілей.

7. Розроблений проєкт із підвищення ефективності управління кадровим потенціалом у КЗ ДЮСШ №2 є інноваційним інструментом для забезпечення фінансової стабільності та створення умов для професійного зростання тренерів. Основна ідея проєкту полягає у відкритті комерційних секцій, що дозволить залучити додаткові фінансові ресурси, модернізувати матеріально-технічну базу та підвищити якість спортивних послуг. Очікувані результати проєкту включають збільшення доходів закладу, покращення мотивації персоналу, підвищення рівня професійної підготовки тренерів і створення комфортних умов для тренувань.

8. Розглянуті у розділі ризики, такі як низький попит на секції, плінність кадрів і дефіцит фінансування, можуть вплинути на успішність реалізації проєкту. Для їх мінімізації запропоновано проведення маркетингових кампаній, впровадження мотиваційної системи для тренерів, залучення спонсорів і грантових програм. Для популяризації нових секцій розроблено маркетинговий план, що включає рекламні кампанії, співпрацю зі школами, проведення днів відкритих дверей та програм лояльності. Ці заходи спрямовані на підвищення обізнаності громади, залучення нових клієнтів і утримання постійних учасників.

9. Реалізація проєкту з удосконалення управління кадровим потенціалом ДЮСШ №2 дозволить покращити фінансову стійкість закладу, підвищити професійний рівень тренерів і забезпечити якісні спортивні послуги для громади. Завдяки окупності проєкту менш ніж за рік, цей підхід є перспективним та здатним стати основою для довгострокового розвитку школи. Застосування проєктного підходу підтверджує свою ефективність як інструменту стратегічного управління у спортивній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_9.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, вип. 2. С. 98-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2021_20_2_8
4. Басюк Т. П. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7-8. С. 122-130.
5. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ, 2009. 400 с.
6. Бер Джей. Привітайте своїх хейтерів. Як позитивно ставитися до скарг і утримувати своїх клієнтів. пер. з англ. М. Хандога. Харків : Фабула : Ранок, 2019. 239 с.
7. Битий А. В. Актуалізація управління інформаційним потенціалом підприємства в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2016. № 5. С. 96-100.
8. Битий А. В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 193-199.
9. Білогур В.Є. Спортивний менеджмент як новий науковий напрямок та дисципліна. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 64. С. 178-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2016_64_18

10. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8.
11. Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 23-29.
12. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 93 с.
13. Васьківська К. В. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_9.
14. Власенко Т. А. Роль потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 4. С. 258-267.
15. Воронкова А. Е., Погорелов Ю. С. Потенціал підприємства як довгостроковий розвиток. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 33-35.
16. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
17. Глушенкова А. А. Використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструмента розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 64-69.
18. Гнатківський Б. М. Основні компоненти структури економічного потенціалу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 259-264.

19. Гнатківський Б. М. Основні компоненти структури економічного потенціалу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 259-264.
20. Гречкосій І.Д., Осичка О.В., Ясинська С.Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним оздоровленням сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 74-87.
21. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. 124 с.
22. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (22), 2017. С. 5 -11.
23. Джинджоян В. В. Стратегічне управління підприємством на основі використання інформаційного потенціалу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 141-150.
24. Ємельянов О.Ю. Сутність, необхідність оцінювання та види економічного потенціалу підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2020. № 10 (1). С. 44-52.
25. Жигалкевич Ж. М. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2021. № 12 (2). С. 71-79.
26. Захарченко В.І. Комплексний аналіз стану основних елементів механізму розвитку економічного потенціалу підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, вип. 2. С. 46-65.
27. Кліменко А.В., Башавець Н.А., Тітова Г.В. Характеристика кадрового потенціалу сфери фізичної культури і спорту: регіональний аспект. *Olympicus*. 2023. Вип. 3. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/olym_2023_3_15
28. Коул Р., Скотчер Е. Блискучий Agile: практ. посіб. Для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban. Харків: Фабула: Ранок, 2020. 192 с.

29. Краснокутська Н. С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства. *Академічний огляд*. 2010. № 1. С. 67-72.
30. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: підручник. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.
31. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 259 с.
32. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 152 с.
33. Кузьмін О. Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія / О. Є. Кузьмін, Г. Н. Георгіаді. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
34. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань. Монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.
35. Маккі Л. М., Горошанська О. О. Методичний інструментарій оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 372-377.
36. Маковоз О. С. Формування системи управління економічним потенціалом як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 196-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_34.
37. Маслак О. І., Безручко О. О. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013. Випуск 1 (48). С. 121-127.
38. Набока Р. М. Сценарний підхід в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства в ланцюгу постачань. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 125-136.
39. Наконечний І.Ю., Циба Ю.Г. Основна проблематика менеджменту спортивних організацій в Україні. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 22(4). С. 247-251. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_22\(4\)_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_22(4)_52)

40. Олейникова О. О.Сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(2). С. 36-39.
41. Ольховая І.О., Сазонова С.В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4.С. 79-83.
42. Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту. укладачі: С. А. Король, Н. О. Долгова. Суми: Сумський державний університет, 2024. 122 с.
43. Погорєлов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 79-85.
44. Подрядов Д.С., Федосова А.О., Лягодієнко В.В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. *Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2014. Випуск 5(101). С. 61-64.
45. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій в управлінні суб'єктами промисловості. *Науковий вісник*. 2013. № 1(34). С. 209-216.
46. Попроцький О. П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія :Державне управління*. 2020. № 1. С. 103-109.
47. Приходько В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2009. № 2-3. С. 11-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svp_2009_2-3_4
48. Рзаєва Т. Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 150-155.
49. Романенко О. О. Оцінка комунікаційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 30(1). С. 139-142.
50. Роулз Д.Цифровий брендинг: Повне покрокове керівництво зі стратегії, тактики, інструментів та вимірювань. пер. з англ. К. Дерев'янко. 2-ге вид. Харків: Фабула: Ранок, 2020. 256 с.

51. Савінський Д. Порівняльна характеристика правових аспектів захисту прав на комерційну таємницю в Україні та за кордоном. *Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 26-28.

52. Саух І. В. Структура інформаційного потенціалу підприємства в контексті проведення стратегічного аналізу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 381-387.

53. Стеблюк Н.Ф., Волосова Н. М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління: монографія. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2020. 185 с.

54. Стройко Т.В., Карламов Р.О. Сучасні аспекти розвитку світового спортивного менеджменту. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 290-298. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_30

55. Сухай О.Є., Яремко І.І. Концептуальні підходи до формування й оцінювання потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. С. 233-238.

56. Тарасюк Г.М. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Житомир, 2017. 448 с.

57. Титикало В. С. Сутність та характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 93–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_1_11.

58. Тіняков А.О. Психолого-педагогічний потенціал фізичної культури і спорту у вихованні навичок лідерства студентів вищих навчальних закладів. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2016. № 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2016_3_5

59. Томас Мартін The Financial Times зі стратегії для соціальних медіа.; пер. з англ. Я. Машико. Харків: Ранок : Фабула, 2020. 304 с.
60. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. № 3. С. 65-71.
61. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія. Київ, 2005. 216 с.
62. Харчук Т.В., Закорко О.П. Модифікація основних принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 26-30.
63. Шатіло О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 199-204.
64. Шукліна В. В. Аналітичний інструментарій вимірювання інформаційно-комунікаційного потенціалу промислового підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 1. С. 214-227.
65. Шукліна В. В. Стратегія ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 82-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__13).