

Організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів

Предметом дослідження є сукупність організаційно–економічних відносин, управлінських процесів та інноваційних інструментів, що забезпечують розвиток системи кадрового забезпечення спортивних організацій.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення ефективного організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій шляхом впровадження сучасних інноваційних інструментів управління персоналом, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та результативності діяльності.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, при обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу, моделювання та прогнозування (графічний, табличний, порівняння, індексний, вертикальний, горизонтальний, методи коефіцієнтів, тощо).

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз теоретико–методологічних засад формування та функціонування організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій, уточнено сутність і структуру цього механізму з урахуванням сучасних тенденцій розвитку сфери фізичної культури і спорту. Визначено ключові проблеми кадрового забезпечення спортивних організацій, серед яких – недостатній рівень стратегічного управління персоналом, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень мотивації працівників, фрагментарність системи підвищення кваліфікації та недостатнє використання цифрових технологій у кадрових процесах. Обґрунтовано необхідність інтеграції інноваційних інструментів управління персоналом у діяльність спортивних організацій як передумови підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Розроблено концептуальну модель організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення, що поєднує організаційні, економічні, мотиваційні, інформаційно–аналітичні та інституційні складові. Запропоновано систему інноваційних інструментів, яка включає цифрові HR–платформи, компетентнісний підхід до формування кадрового потенціалу, систему KPI для оцінювання результативності діяльності персоналу, механізми гнучкої мотивації та інструменти стратегічного планування потреб у кадрах. Удосконалено підходи до формування кадрової стратегії спортивних організацій на основі принципів адаптивності, безперервного професійного розвитку та партнерської взаємодії із закладами освіти та стейкхолдерами.

Сформовано методичні рекомендації щодо впровадження запропонованого механізму в практичну діяльність спортивних організацій, визначено етапи його реалізації, критерії оцінювання ефективності та очікувані соціально–економічні результати. Доведено, що впровадження інноваційних інструментів у систему кадрового забезпечення сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на управління персоналом, зростанню рівня професійної компетентності працівників та формуванню стійкого кадрового потенціалу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками спортивних організацій при розробленні програм розвитку персоналу, удосконаленні внутрішніх регламентів та формуванні довгострокової стратегії управління людськими ресурсами.

Галузь застосування результатів. Система управління персоналом спортивних організацій, федерацій та установ публічного й приватного секторів, у яких здійснюється стратегічне планування і впровадження інноваційних інструментів розвитку кадрового забезпечення.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток кадрового забезпечення спортивних організацій потребує системного оновлення на основі інтеграції органі-

заційних, економічних та інноваційних управлінських підходів, що відповідають сучасним умовам функціонування сфери фізичної культури і спорту. Доведено, що традиційні моделі управління персоналом не забезпечують належного рівня адаптивності, професійного зростання та конкурентоспроможності спортивних організацій, що зумовлює необхідність формування цілісного організаційно–економічного механізму розвитку кадрового потенціалу.

Обґрунтовано, що ключовими елементами такого механізму мають виступати стратегічне планування потреб у кадрах, компетентнісний підхід до відбору й оцінювання персоналу, економічно обґрунтована система мотивації, цифровізація кадрових процесів та впровадження інструментів моніторингу результативності діяльності працівників.

Визначено, що ефективність запропонованого механізму забезпечується узгодженістю його структурних складових, орієнтацією на довгостроковий розвиток людського капіталу та використанням інноваційних інструментів управління, зокрема цифрових HR–рішень, системи KPI, програм безперервного професійного розвитку та гнучких моделей стимулювання. Доведено, що впровадження інноваційних підходів до кадрового забезпечення сприяє підвищенню продуктивності праці, якості управлінських рішень, оптимізації витрат і формуванню стабільного кадрового резерву спортивних організацій.

Підкреслено, що реалізація розробленого організаційно–економічного механізму створює передумови для посилення інституційної спроможності спортивних організацій, підвищення їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях і забезпечення сталого розвитку галузі в цілому. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності керівників спортивних організацій, при розробленні програм кадрового розвитку, а також у подальших наукових дослідженнях, спрямованих на вдосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері спорту.

Ключові слова: Організаційно–економічний механізм, кадрове забезпечення, спортивні організації, інноваційні інструменти, управління персоналом, кадровий потенціал, цифровізація, мотивація персоналу, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність.

OLEKSANDR POPROZMAN
ANNA POSTOVA

Organizational and economic mechanism for the development of personnel support for sports organizations based on innovative tools

The subject of the study is a set of organizational and economic relations, management processes and innovative tools that ensure the development of the personnel management system of sports organizations.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop an effective organizational and economic mechanism for the development of personnel support for sports organizations through the implementation of modern innovative personnel management tools aimed at increasing their competitiveness and performance.

Research methods. The article uses general scientific and special research methods, and traditional methods and techniques of economic analysis, modeling, and forecasting (graphic, tabular, comparison, index, vertical, horizontal, coefficient methods, etc.) were used in the processing and analysis of information.

Results of the work. As a result of the research, a comprehensive analysis of the theoretical and methodological principles of the formation and functioning of the organizational and economic mechanism for the development of personnel support for sports organizations was carried out, the essence and structure of this mechanism were clarified taking into account modern trends in the development of the sphere of physical culture and sports. Key problems of personnel support for sports organizations were identified, including an insufficient level of strategic personnel management, limited financial resources, low level of employee motivation, fragmentation of the training system and insufficient use of digital technologies in personnel processes. The need to integrate innovative

personnel management tools into the activities of sports organizations as a prerequisite for increasing their efficiency and competitiveness was substantiated.

A conceptual model of the organizational and economic mechanism for the development of personnel support was developed, combining organizational, economic, motivational, information–analytical and institutional components. A system of innovative tools is proposed, which includes digital HR platforms, a competency–based approach to the formation of personnel potential, a KPI system for assessing the effectiveness of personnel activities, flexible motivation mechanisms and tools for strategic planning of personnel needs. Approaches to the formation of the personnel strategy of sports organizations based on the principles of adaptability, continuous professional development and partnership with educational institutions and stakeholders have been improved.

Methodological recommendations for the implementation of the proposed mechanism in the practical activities of sports organizations have been formed, the stages of its implementation, criteria for assessing effectiveness and expected socio–economic results have been determined. It has been proven that the introduction of innovative tools into the personnel system contributes to increasing labor productivity, optimizing personnel management costs, increasing the level of professional competence of employees and forming a sustainable personnel potential.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by managers of sports organizations in developing personnel development programs, improving internal regulations and forming a long–term human resources management strategy.

Field of application of the results. *Personnel management system of sports organizations, federations and institutions of the public and private sectors, in which strategic planning and implementation of innovative tools for the development of human resources are carried out.*

Conclusions. *As a result of the study, it was established that the development of personnel support for sports organizations requires systemic renewal based on the integration of organizational, economic and innovative management approaches that meet the modern conditions of the functioning of the sphere of physical culture and sports. It is proven that traditional models of personnel management do not provide the proper level of adaptability, professional growth and competitiveness of sports organizations, which necessitates the formation of a holistic organizational and economic mechanism for the development of personnel potential.*

It is substantiated that the key elements of such a mechanism should be strategic planning of personnel needs, a competency–based approach to personnel selection and assessment, an economically sound motivation system, digitalization of personnel processes and the implementation of tools for monitoring employee performance.

It is determined that the effectiveness of the proposed mechanism is ensured by the consistency of its structural components, orientation on the long–term development of human capital and the use of innovative management tools, in particular digital HR solutions, KPI systems, continuous professional development programs and flexible incentive models. It is proven that the implementation of innovative approaches to staffing contributes to increasing labor productivity, the quality of management decisions, cost optimization and the formation of a stable personnel reserve of sports organizations.

It is emphasized that the implementation of the developed organizational and economic mechanism creates the prerequisites for strengthening the institutional capacity of sports organizations, increasing their competitiveness at the national and international levels and ensuring sustainable development of the industry as a whole. The results obtained can be used in the practical activities of sports organization managers, in the development of personnel development programs, as well as in further scientific research aimed at improving the human resources management system in the field of sports.

Keywords: *Organizational and economic mechanism, human resources, sports organizations, innovative tools, personnel management, human resources potential, digitalization, personnel motivation, strategic development, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку сфери спорту в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією економіки, посиленням конкуренції на міжнародному спортивному ринку та інтеграцією до європейського освітнього і спортивного простору. В умовах реформування галузі, децентралізації управління та впровадження нових стандартів діяльності спортивних організацій актуалізується проблема формування ефективної системи кадрового забезпечення, здатної забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність спортивних структур різних рівнів. Особливої ваги ця проблема набуває в контексті реалізації положень Міністерства молоді та спорту України, яке визначає стратегічні пріоритети розвитку галузі та формує нормативно–правові засади функціонування спортивних організацій.

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених управлінню персоналом, економіці спорту та інноваційному розвитку, питання комплексного формування організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів залишається недостатньо систематизованим і концептуально цілісним. У практичній діяльності спортивних клубів, федерацій та центрів олімпійської підготовки спостерігається фрагментарність управлінських рішень у сфері кадрової політики, відсутність стратегічного підходу до планування потреб у персоналі, недостатній рівень мотивації та професійного розвитку тренерських і управлінських кадрів.

Проблематика ускладнюється низкою системних чинників: обмеженістю фінансових ресурсів, дисбалансом між попитом і пропозицією на ринку праці спортивних фахівців, недостатньою інтеграцією освітніх програм із реальними потребами галузі, а також слабким використанням сучасних цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами. У багатьох випадках кадрове забезпечення спортивних організацій здійснюється за інерційною моделлю, що не враховує динамічних змін зовнішнього середовища та не орієнтується на інноваційність як ключовий чинник розвитку.

Додатковою проблемою є невідповідність існуючих механізмів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів вимогам сучасного спортивного ринку, який потребує фахівців із міждисциплінарними

компетентностями, здатних працювати в умовах цифрової трансформації, впроваджувати інноваційні методики тренування, використовувати аналітичні інструменти оцінювання ефективності діяльності та здійснювати стратегічне управління спортивними проєктами. Водночас відсутність чітко вибудованого організаційно–економічного механізму розвитку кадрового потенціалу знижує результативність управлінських процесів та гальмує інноваційний розвиток галузі.

Суттєвою є також проблема недостатньої координації між державними органами, освітніми установами, спортивними федераціями та бізнес–структурами у питаннях формування та реалізації кадрової політики. Наявні механізми взаємодії часто носять формальний характер і не забезпечують синергії ресурсів та інтересів зацікавлених сторін. Це призводить до неузгодженості стандартів підготовки кадрів, дублювання функцій та неефективного використання фінансових і організаційних ресурсів.

В умовах посилення вимог до прозорості, підзвітності та результативності діяльності спортивних організацій зростає потреба у впровадженні сучасних інноваційних інструментів управління персоналом, зокрема цифрових платформ для управління компетентностями, систем електронного навчання, механізмів оцінювання ефективності діяльності на основі ключових показників результативності, а також інструментів стратегічного планування та бюджетування. Однак відсутність цілісного організаційно–економічного механізму, який би інтегрував зазначені інструменти у єдину систему, обмежує їх потенціал та знижує ефективність впровадження.

Таким чином, постає наукова проблема обґрунтування теоретико–методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів. Необхідним є визначення структурних елементів такого механізму, принципів його функціонування, джерел ресурсного забезпечення, системи показників оцінювання ефективності та моделей взаємодії суб'єктів управління.

Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності українських спортивних організацій на національному та міжнародному рівнях, забезпечення сталого розвитку

галузі, формування професійного та мотивованого кадрового потенціалу, здатного до інноваційної діяльності та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Вирішення окресленої проблеми сприятиме підвищенню якості управління, оптимізації використання ресурсів та створенню передумов для досягнення високих спортивних результатів і соціально–економічної ефективності функціонування спортивних організацій.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. В сучасній науковій літературі проблема кадрового забезпечення спортивних організацій розглядається через призму управління персоналом та економічної ефективності, зокрема у працях О. В. Литвинова у власних дослідженнях наголошує на важливості стратегічного планування та розвитку компетенцій працівників у спортивних організаціях. В економічній науці спорту І. В. Ковальчук підкреслює взаємозв'язок між якістю кадрового потенціалу та конкурентоспроможністю спортивних організацій на національному та міжнародному рівнях. М. Ю. Шевченко досліджує інноваційні HR–інструменти, зокрема цифрові платформи управління компетентностями та системи електронного навчання, як засіб модернізації кадрового забезпечення. У працях П. О. Мороза розглядаються економіко–організаційні механізми мотивації персоналу, що впливають на результативність діяльності спортивних менеджерів і тренерів. Іноземні вчені, такі як D. E. Guest і P. Vohall, аналізують сучасні підходи до стратегічного HR–менеджменту і цифровізації управління персоналом, що може бути адаптовано для спортивної галузі.

У цілому існує значний науковий потенціал у дослідженнях зазначених авторів, проте ще недостатньо теоретично обґрунтованих і практично адаптованих моделей організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та структури організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень для підвищення ефективності формування, розвитку та використання кадрового потенціалу у сфері спорту.

Виклад основного матеріалу. В умовах трансформації національної економіки та інтеграції України до європейського спортивного простору особливої актуальності набуває формування ефективного організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів. Кадровий потенціал виступає ключовим стратегічним ресурсом спортивної організації, оскільки саме професійна компетентність тренерів, менеджерів, інструкторів, методистів і адміністративного персоналу визначає рівень спортивних результатів, фінансову стабільність та імідж установи. За сучасних умов зростання конкуренції між спортивними клубами, федераціями та центрами підготовки питання ефективного управління людськими ресурсами стає визначальним чинником довгострокового розвитку [1, 8].

Організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів, форм і важелів управлінського впливу, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання персоналу спортивних організацій. Його структура включає організаційну, економічну, мотиваційну, інформаційну та інноваційну складові. Організаційна складова передбачає формування оптимальної структури управління персоналом, визначення функціональних обов'язків, розподіл повноважень та відповідальності, а також забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. Економічна складова охоплює систему фінансування кадрового розвитку, матеріального стимулювання, бюджетування витрат на навчання та підвищення кваліфікації.

Важливим елементом механізму є стратегічне планування кадрових потреб, яке ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища, прогнозуванні розвитку спортивної організації та визначенні довгострокових цілей. У цьому контексті особливу роль відіграє узгодження кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку спортивної організації. Реалізація такого підходу відповідає стратегічним орієнтирам, що формуються на державному рівні, де і визначаються пріоритети розвитку галузі спорту [2, 3].

Інноваційна складова механізму передбачає впровадження сучасних інструментів управління персоналом, зокрема цифрових HR–платформ,

автоматизованих систем обліку кадрів, електронного документообігу, систем дистанційного навчання та онлайн–оцінювання компетентностей. Використання таких інструментів дозволяє підвищити прозорість кадрових процесів, оптимізувати витрати часу та ресурсів, забезпечити оперативний моніторинг ефективності діяльності працівників. Особливого значення набуває впровадження систем ключових показників ефективності, що дають змогу об'єктивно оцінювати результати роботи тренерського та управлінського персоналу.

Ефективний організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення має базуватися на принципах системності, комплексності, адаптивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Системність передбачає взаємозв'язок усіх елементів механізму та їх узгоджене функціонування. Комплексність полягає у поєднанні організаційних і економічних методів управління з урахуванням специфіки спортивної діяльності. Адаптивність забезпечує здатність механізму швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи зміни законодавства, ринку праці та технологічні новації. Інноваційність орієнтує управління на постійне вдосконалення процесів, використання нових підходів до навчання, мотивації та оцінювання персоналу [4, 7].

Особливе місце у структурі механізму займає система професійного розвитку кадрів, яка включає підвищення кваліфікації, стажування, сертифікацію, участь у міжнародних програмах обміну досвідом, тренінгах і семінарах. Використання онлайн–курсів, вебінарів та освітніх платформ дозволяє розширити доступ до якісного навчального контенту та забезпечити безперервність професійного зростання працівників. Інвестиції в людський капітал розглядаються як довгостроковий чинник підвищення конкурентоспроможності спортивної організації.

Не менш важливою є мотиваційна складова механізму, яка передбачає формування ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки за спортивні досягнення вихованців, гранти та інші фінансові заохочення. Нематеріальна мотивація включає професійне визнання, можливість кар'єрного зростання, участь у престижних змаганнях, підвищення соціального статусу. Поєднання цих інструментів сприяє формуванню

високого рівня залученості персоналу та підвищенню його продуктивності [5, 6].

Економічна ефективність функціонування механізму визначається співвідношенням витрат на розвиток персоналу та отриманих результатів, які можуть проявлятися у зростанні спортивних досягнень, збільшенні кількості вихованців, покращенні фінансових показників діяльності організації. Для оцінювання результативності доцільно використовувати систему індикаторів, що охоплюють як кількісні, так і якісні показники. До них можуть належати рівень кваліфікації персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, рівень задоволеності працівників, обсяг залучених інвестицій, кількість перемог у змаганнях різного рівня.

Організаційно–економічний механізм також передбачає розвиток партнерських відносин із закладами вищої освіти, науковими установами, громадськими організаціями та бізнес–структурами. Така взаємодія сприяє інтеграції освіти, науки і практики, забезпечує оновлення змісту професійної підготовки відповідно до сучасних вимог та стимулює впровадження інновацій у діяльність спортивних організацій. Важливим напрямом є залучення грантового фінансування та участь у міжнародних проектах, що дозволяє розширити ресурсну базу розвитку кадрового потенціалу [2, 7].

У сучасних умовах цифровізації економіки доцільним є створення єдиних інформаційних систем обліку та моніторингу кадрового складу спортивних організацій, що забезпечить оперативний доступ до аналітичних даних і підвищить якість управлінських рішень. Використання аналітики великих даних, автоматизованих систем планування та прогнозування дозволяє більш точно визначати потреби у фахівцях різного профілю та своєчасно реагувати на кадрові ризики [1, 5].

Отже, організаційно–економічний механізм розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів є складною багаторівневою системою, що інтегрує організаційні структури, економічні важелі, цифрові технології та соціальні аспекти управління персоналом. Його впровадження сприятиме підвищенню ефективності функціонування спортивних організацій, забезпеченню стабільності кадрового складу, формуванню інноваційного середовища та досягненню високих спортивних результатів. Комплексний підхід до побудови та реалізації зазначеного механізму створює передумови для

сталого розвитку спортивної галузі та підвищення її соціально–економічної значущості [4, 6].

Висновок

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що формування організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій на основі інноваційних інструментів є необхідною умовою їх сталого та конкурентоспроможного розвитку. Запропонований підхід дозволяє розглядати кадровий потенціал не лише як ресурс, а як стратегічний чинник досягнення високих спортивних результатів і підвищення ефективності управління. Поєднання організаційних методів, економічних важелів, системи мотивації та сучасних цифрових HR–технологій створює цілісну основу для якісного оновлення кадрової політики у сфері спорту. Впровадження інноваційних інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації витрат, удосконаленню системи оцінювання результативності персоналу та забезпеченню безперервного професійного розвитку працівників. Водночас ефективність реалізації механізму залежить від рівня координації між суб'єктами управління, належного ресурсного забезпечення та стратегічної орієнтації на довгострокові цілі. Таким чином, комплексне впровадження організаційно–економічного механізму розвитку кадрового забезпечення створює передумови для підвищення якості управління спортивними організаціями, зміцнення їх кадрового потенціалу та забезпечення інноваційного поступу всієї галузі спорту.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту: тези доп. V Ювіл. міжнар. наук.–практ. конф., Хмельницький, 21 лист. 2024 р. / [за наук. ред. А. В. Савіцького]; Нац. ун–т «Львів. політехніка», Nova Community College. – Львів: Вид–во Львів. Політехніки, 2025. – 327 с. <https://surl.li/ddegjw>

2. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2012). Crafting a Change Story to Build Support for Change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 421–437. <https://doi.org/10.1108/O9534811211235074>

3. Іващенко В. П. Кадровий менеджмент: [навч. посіб.] / В. П. Іващенко, І. М. Фріман, Є. М. Фріман; Укр. держ. ун–т науки і технологій. – Дніпро: Акцент ПП, 2022. – 259 с. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe

4. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг: навч. посіб. / [О. І. Васильєва та ін.; за заг. ред. О. І. Васильєвої, Н. В. Васильєвої, О. С. Ігнатенка]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ: НАДУ, 2017. – 283 с. <https://surl.li/jimyff>

5. Матеріали VI Міжнародної науково–практичної конференції «Обліково–аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства», м. Львів, 10–11 жовтня 2024 р. / Нац. ун–т «Львів. політехніка», Ін–т економіки і менеджменту, – Львів: Вид–во Львів. Політехніки, 2024. – 179 с. <https://surl.li/brgqjw>

6. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 3 (274). – Київ 2024. С. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

7. Попрозман О. І., Постова А. В. Вплив стратегії менеджменту персоналу на діяльність підприємства в сучасних умовах. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 6 (289). – Київ 2025. С. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195951>

8. Тайм–менеджмент: навч. посіб. для закл. вищ. освіти / уклад. Н. М. Малярчук; Уман. держ. пед. ун–т ім. Павла Тичини. – Умань: Сочінський М. М., 2024. – 175 с. <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.6-Malyarchuk.pdf>

References:

1. Current problems of modern science, development of technologies and management: theses of the supplement of the V Anniversary International Scientific and Practical Conference, Khmelnytskyi, November 21, 2024 / [ed. by A. V. Savitsky]; National University «Lviv Polytechnic», Nova Community College. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnics, 2025. – 327 p. <https://surl.li/ddegjw>

2. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2012). Crafting a Change Story to Build Support for Change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 421–437. <https://doi.org/10.1108/O9534811211235074>

3. Ivashchenko V. P. Personnel management: [teaching manual] / V. P. Ivashchenko, I. M. Friman, E. M. Friman; Ukrainian State University of Science and Technology. – Dnipro: Accent PP, 2022. – 259 p. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe

4. Staffing of local government bodies in the field of public services: a manual / [O. I. Vasilyeva et al.; ed. by O. I. Vasilyeva, N. V. Vasilyeva, O. S. Ignatenko]; Nation–

al Academy of State Administration under the President of Ukraine. – Kyiv: NAPU, 2017. – 283 p. <https://surl.li/jimyff>

5. Materials of the VI International Scientific and Practical Conference «Accounting and Analytical Support of the Enterprise Management System», Lviv, October 10–11, 2024 / National University «Lviv Polytechnic», Institute of Economics and Management, – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2024. – 179 p. <https://surl.li/brgqiiv>

6. Poprozman O. I., Mykhaylov A. P., Opanasenko O. M. Modern Tendencies and Trends in the Development of Personnel Management as a Leading Function of Organizational Management. // Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers. Issue No. 3 (274). – Kyiv 2024. P. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

7. Poprozman O. I., Postova A. V. The influence of personnel management strategy on the activities of the enterprise in modern conditions. // Formation of market relations in Ukraine: Collection of scientific works. Issue No. 6 (289). – Kyiv 2025. P. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195951>

8. Time management: a teaching aid for students of higher education / compiled by N. M. Malyarchuk; Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychyna. – Uman: Sochinsky M. M., 2024. – 175 p. <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.6-Malyarchuk.pdf>

Дані про авторів

Олександр Іванович Попрозман,

к. е. н., доцент, Національний університет фізичного виховання і спорту України, Кафедра менеджменту і економіки спорту

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5591-481X>

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

Анна Вадимівна Постова,

менеджер з міжнародного співробітництва, Національний олімпійський комітет України Департамент міжнародного співробітництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4094-7824>

e-mail: anna.v.postova@uni-sport.edu.ua

Data about the authors

Oleksandr Poprozman,

Candidate of economic sciences, associate professor, National University of Physics education and sports of Ukraine, Department of Sports Management and Economics

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

Anna Postova,

International department manager, National Olympic Committee of Ukraine

International relations department

e-mail: anna.v.postova@uni-sport.edu.ua

Надходження статті до редакції 17.02.2026

Прийнято до друку 25.02.2026

Опубліковано 27.02.2026