

**Берлінець Роман Володимирович**

здобувач вищої освіти факультету спорту та менеджменту  
*Національний університет фізичного виховання і спорту України, Україна*

**Науковий керівник: Лисенко Ірина Анатоліївна** 

канд. наук з фіз. виховання і спорту, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і економіки спорту  
*Національний університет фізичного виховання і спорту України, Україна*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ**

В умовах постійної конкуренції та швидкого розвитку спортивної індустрії, особливо в контексті виникнення нових форматів фізкультурно-спортивних подій та комерційного використання спортивного потенціалу, питання формування кар'єри спортивного менеджера є надзвичайно актуальним.

Реформування фізкультурного руху України зумовлює необхідність використання адекватних ринкових умов механізмів регулювання всіх видів забезпечення, зокрема, кадрового. Активізація ролі людського фактора у вітчизняному фізкультурному русі багато в чому обумовлена також системою заходів, передбачених законом України «Про фізичну культуру і спорт» (2009), Національною стратегією з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація" (2016), Стратегією розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року (2020). Також в умовах обмеженості фінансування кадрових програм все більшого значення набувають нематеріальні стимули, в тому числі і забезпечення можливості управління кар'єрним зростанням.

Управління діловою кар'єрою спортивного менеджера за змістом значно ширше, ніж просте вирішення кадрових проблем: воно орієнтується на розвиток як майбутніх потреб, так і потенціалу працівника. Разом з тим, аналіз спеціальних літературних джерел з проблеми розробки та побудови кар'єри спортивного менеджера дозволив нам констатувати, що досі вона не має комплексного підходу до її вирішення. Автори, як правило, обходяться вивченням окремих аспектів кар'єри даної категорії працівників сфери фізична культура і спорт без подальшого аналізу передумов їх вибору і

мотивів, що спонукають їх до певного вибору, також потребують подальшого вивчення питання формування дієвої системи управління кар'єрою спортивного менеджера на засадах логістичного підходу.

Понятійний апарат, що використовується в рамках формування ділової кар'єри спортивного менеджера пов'язаний з поняттями як “службова кар'єра”, “управління”, “управління службовою кар'єрою”, “система управління службовою кар'єрою” (рис. 1).



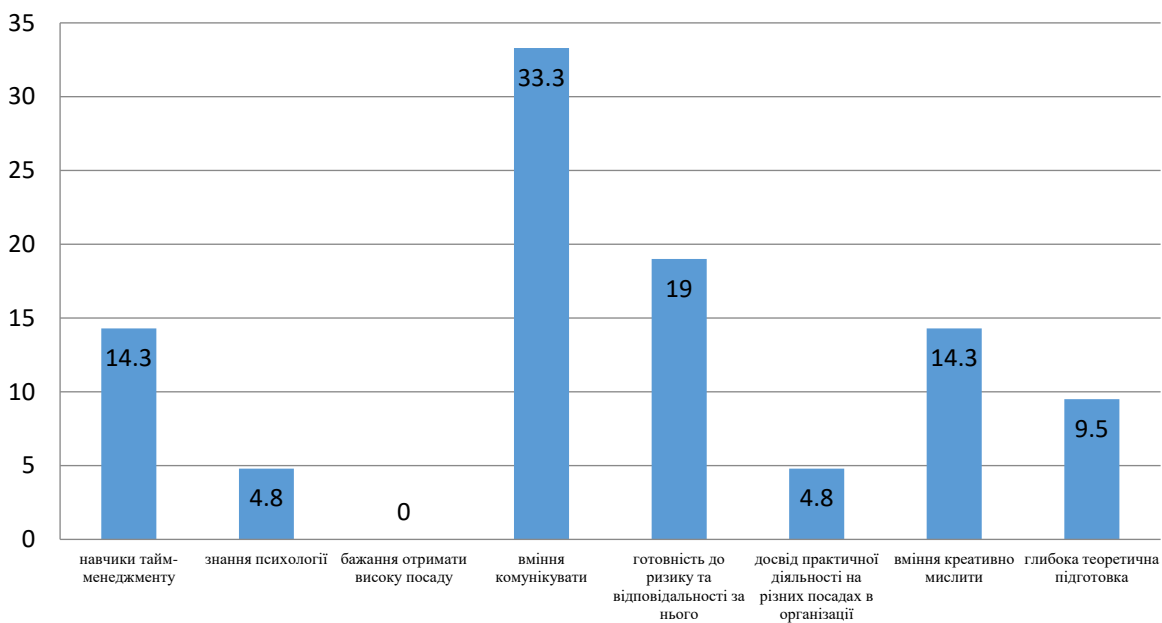
Рис. 1. Понятійний апарату у системі формування службової кар'єри спортивного менеджера

Слово "кар'єра" походить від латинського *carrus* - віз, візок. В інших мовах воно отримало додаткове смислове забарвлення, так у перекладі з італійського *"camera"* - це біг, життєвий шлях, терені, що наочно відображає суть кар'єрного розвитку як успішне просування в будь-якій сфері діяльності, досягнення популярності, слави, матеріального процвітання. У вітчизняній літературі часто поняття “кар'єра” ототожнюється з поняттям “службова кар'єра”. Проте, за змістом це різні поняття. Кар'єра може бути як діловою (чи професійною), так і соціальною. Визначення поняття “службова кар'єра” також доцільно формулювати на засадах комбінування різних підходів, проте з урахуванням того, що ділова кар'єра є лише видом кар'єри. Тобто, під

діловою кар'єрою слід розуміти процес зміни ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю.

Аналіз власних соціологічних досліджень дозволило встановити, що на даний час посади спортивних менеджерів у вітчизняних організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості переважно займають жінки вікової категорії від 36 до 50 років з вищою освітою та стажем роботи в цій сфері діяльності від 3 до 35 років. Переважна більшість з яких планує рухатися вгору по кар'єрних сходах (84,4%) в сфері сучасної спортивної індустрії.

Важливо відзначити, що в умовах конкуренції на ринку праці в сфері фізична культура і спорт саме бажання розвивати спортивну індустрію є головним мотивом, для більшості респондентів (66,7%), який формує потребу у побудові службової кар'єри саме на посаді менеджера.



**Рис. 2. Фактори, що впливають на вибір кар'єри спортивного менеджера в Україні**

Враховуючи те, що ділова кар'єра спортивного менеджера може реалізовуватися у різних формах до її типології сьогодні застосовують різні підходи та ознаки. Найбільш поширеними серед них є: за просторовою ознакою; за критеріями успіху; за швидкістю протікання; за стабільністю протікання; за часовою ознакою; за способом досягнення; за етапами кар'єрного процесу; за ступенем спеціалізації; за ступенем відповідності плановим завданням (табл.1).

Таблиця 1

## Багатокритеріальна класифікація ділової кар'єри

Ознаки класифікації	Види ділової кар'єри	Характеристика
За просторовою ознакою	Внутрішньофірмова	Кар'єра в межах одної фізкультурно-спортивної організації
	Міжфірмова	Кар'єра не обмежується одною фізкультурно-спортивною організацією
За критерієм успішності	Професійна	Успіхом є професійне визнання
	Посадова	Критерієм успішності є посадове зростання
	Матеріальна	Кар'єра сприймається як зростання доходу
	Владна	Успіхом вважається отримання влади
За характером	Вертикальна	Просування вгору по системі посад
	Горизонтальна	Ротація без підвищення в посаді протікання
	Ступінчата (змішана)	Горизонтальний рух з періодичним вертикальним просуванням
За швидкістю протікання	Повільна	Знаходження в одній посаді протягом тривалого часу
	Швидка	Незначний термін перебування на посаді, іноді з пропуском посадових рівнів
	Нормальна	Робота на кожній посаді протягом 2-3 років з послідовним підвищенням
За стабільністю протікання	Безперервна	Стабільне просування по системі посад протікання
	Епізодична	Підвищення в посаді через значний проміжок часу
За часовою ознакою	Реальна	Фактична кар'єра працівника
	Перспективна	Майбутні кар'єрні плани і очікування
За способом досягнення	Авантюрна	Досягнення різними способами, в тому числі нечесними влади і збагачення
	Традиційна	Досягнення послідовного заслуженого кар'єрного зростання
	Центроспрямована	Наближення різними способами до топ-менеджменту з метою отримання підвищення
	Неформальна	Отримання підвищення завдяки протекції, зв'язкам
	Еволюційна	Стрімкий кар'єрний процес, пов'язаний з розширенням діяльності фізкультурно-спортивних організацій

Продовження табл. 1

За етапами кар'єрного процесу	Кар'єра становлення	Кар'єра молодих фахівців на початку професійного становлення
	Інтенсивна кар'єра	Кар'єра середини віку, максимального професійного і кар'єрного зростання
	Кар'єра збереження	Кар'єра предпенсійного віку, пов'язана із закріпленням на посаді
	Згасаюча кар'єра	Завершення роботи, передача досвіду, вихід на пенсію
За ступенем	Спеціалізована	Кар'єра в межах однієї професійної сфери, спеціальності спеціалізації
	Неспеціалізована	Кар'єра в різних професійних сферах
За ступенем	Запланована	Кар'єра згідно запланованих напрямів, термінів відповідності плановим завданням
	Позапланова	Зростання в незапланованому напрямі, сфері діяльності

Також аналіз наукових розробок і дослідження службової кар'єри показали, що все різноманіття варіантів кар'єри утворюється за рахунок сполучення чотирьох основних моделей, а саме: "трамплін", "сходи", "змія", "роздоріжжя".

**Кар'єра "трамплін"** широко поширена серед спортивних менеджерів. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовим сходам з поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно змінюються займані посади на більш складні і краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу посаду і намагається удержатися на ній протягом тривалого часу. А потім "стрибок із трампліна" через відхід на пенсію.

**Модель кар'єри "сходи"** передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, яку працівник обіймає фіксований час, наприклад, не більш 5 років. Такого терміну досить для того, щоб ввійти в нову посаду і відпрацювати з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник чи фахівець підіймається по службовим сходам. Кожну нову посаду працівник обіймає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбані висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання й уміння. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їхнє небажання йти з "перших ролей". Тому вона повинна підтримуватися вищим

органом управління (радою директорів, правлінням) з гуманних позицій збереження здоров'я і працездатності працівника.

Після обіймання верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, яка не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, управління великим колективом. Однак внесок керівника і фахівця як консультанта коштовний для підприємства.

**Модель кар'єри "змія"** придатна для керівника і фахівця. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із обійманням кожної нетривалий час (1-2 р.).

Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні цікавих для нього функцій управління. Це припускає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення і переміщення та детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

При недотриманні ротації кадрів кар'єра "змія" втрачає значимість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з перевагою темпераменту меланхоліка і флегматика не розташовані до зміни колективу чи посади і будуть сприймати її дуже болісно.

**Модель кар'єри "роздоріжжя"** припускає після закінчення певного фіксованого чи перемінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення чи зниження в посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для організацій професійного спорту, які застосовують трудовий договір у формі контракту. По своїй філософії це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Результати власних соціологічних досліджень дозволили встановити, що сучасні менеджерів у спортивній діяльності в Україні переважно обирають мережевий (63,6% респондентів) та вертикальний (18,2%) тип кар'єрного зросту. Та прийнятними для себе сучасні керівники спортивної індустрії в Україні вважають наступні моделі: «сходи», «змія», та комбінована (по 25% відповідна).

Разом з цим, закордонні дослідники формування та розвитку кар'єри спортивного менеджера розглядають європейську, американську та японську модель (табл.2). Також вони наголошують на тому, що не зважаючи на поступове згасання ефективності американської моделі, вона залишається найбільш розповсюдженою серед спортивних менеджерів у світі.

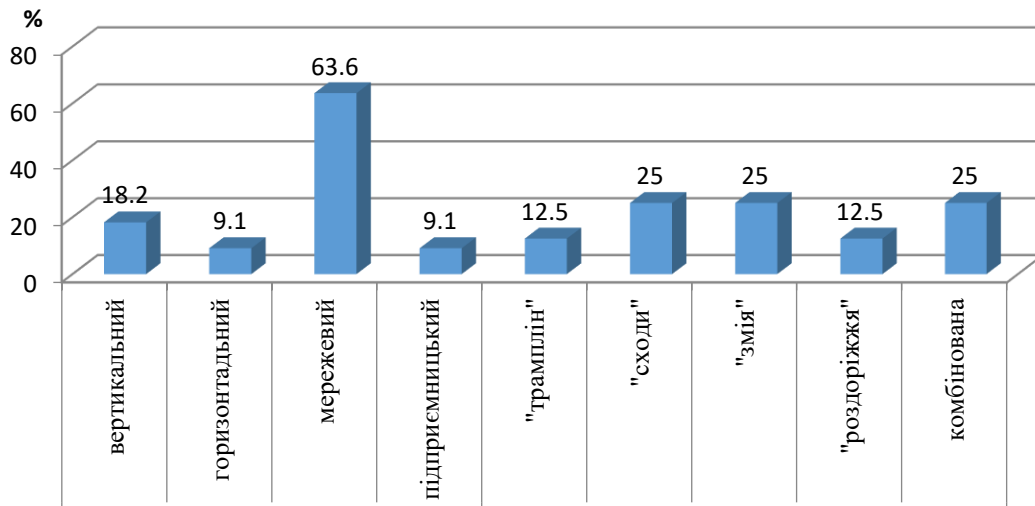


Рис. 2. Типи та модель службової кар'єри, які є прийнятними для менеджерів у спортивній діяльності в Україні

Аналіз спеціальних літературних джерел з проблеми дослідження дозволів встановити, що технологія службової кар'єри – це принципова схема, за якою об'єктивним способом закономірно розвивається у часі процес просування особистості нагору, в координатах соціального простору, тобто. здійснюється заміна її соціального (посадового, професійного тощо) статусу на вищий.

Таблиця 2

**Моделі кар'єри спортивного менеджера**

Американська модель	Європейська модель	Японська модель
– Отримання вищої освіти – Незначний досвід практичної роботи – Вища управлінська підготовка до початку кар'єри в університетських школах спортивного бізнесу й отримання ступеня МДА (магістр ділового адміністрування) – Ділова кар'єра відповідно до запрошень організацій фізкультурно-спортивної спрямованості та шкіл бізнесу після отримання ступеня МДА	– Отримання вищої освіти – Набуття управлінських знань і навичок на підставі практичної роботи на керівних постах – Систематизація та вдосконалення навичок керівної роботи в процесі перепідготовки і підвищення кваліфікації в провідних університетах, школах бізнесу	– Отримання вищої освіти – Конкурсне наймання на роботу до корпорації – Багатоетапна ротація у поєднанні з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації в корпоративних навчальних центрах – Кар'єра фахівця з висуванням на керівну роботу

Сучасні технології формування ділової кар'єри спортивного менеджера в залежності від того, як вона будується «з нуля» або відбувається її подальший розвиток (табл. 3).

Таблиця 3

### Відмінності в технологіях кар'єрної стратегії

Кар'єра з «чистого аркуша»	Подальший розвиток кар'єри
Аудит особистих ресурсів. Постанова цілей, розробка кар'єрної стратегії.	Пошук додаткових особистих ресурсів. Доопрацювання і корегування кар'єрної стратегії.
Складання сценарію особистих змін. Створення нового образу. Побудова персонального бренду. Розвиток комунікаційних навичок. Просування у цільових аудиторіях.	Вдосконалення управлінського стилю, розвиток лідерських якостей. Корегування способу. Корекція персонального бренду. Підвищення публічності та пізнаваності. Просування у цільових аудиторіях.

Розробка технології кар'єрної стратегії "з чистого аркушу" в цілому проходить ті самі етапи, що й процес формування позитивної репутації: проводиться аудит наявних особистісних ресурсів, визначаються найбільш вразливі місця людини і розробляється програма з їх нівелювання. Паралельно закріплюються і розвиваються найсильніші сторони особистості. Далі йде робота зі формування сприятливого образу, куди включаються розробка легенди, пошук іміджу, розвиток комунікаційних навичок персони. Все це лягає в основу персонального бренду особистості, який і належить просувати. Для успішного руху по кар'єрних сходах розробляється план конкретних практичних кроків, які підтримуються інформаційною програмою з просування в цільових аудиторіях.

Як зазначає Л.В. Баланова [1], К.В. Мельникова [3], І.І. Поліщук [4] у тому випадку, коли мова йде про успішного спортивного менеджера, який вже домогся високого соціального статусу, кар'єрна стратегія будується по-іншому. Оскільки багато життєвих цілей вже реалізовано, потрібно визначити нові амбітні висоти в кар'єрі. Нерідко для цього необхідно розкрити ще не використані особистісні ресурси, які, як правило, лежать в області вдосконалення управлінських та лідерських якостей, корекції способу, підвищення публічності, пізнаваності і авторитетності керівника шляхом просування в цільових аудиторіях.

Разом з цим, провідні фахівці зазначають, що як б кар'єрна стратегія не вибиралася, будувати успішну кар'єру можна тільки планомірними і усвідомленими зусиллями через застосування SMART-технологію та підхід,

що розробив американський психолог Едгар Шейн, що дозволяє визначити основні мотивації людей в кар'єрі, які назвав "кар'єрними якорями": техніко-функціональний; загальне керівництво; самостійність і незалежність; почуття безпеки і стабільність; підприємницька жилка; прагнення бути корисним; потреба у випробуванні сил; стиль життя.

Службова кар'єра в діяльності спортивного менеджера може бути визначена як постійне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних із професійною діяльністю. Кар'єра здійснюється за допомогою особистих зусиль та подолання перешкод на шляху до успіху, зміни статусу та самореалізації. Результати власних соціологічних досліджень дозволили встановити, що найефективнішими стратегіями кар'єрного розвитку вітчизняні менеджери фізкультурно-спортивних організацій вважають підвищення рівня освіти та проходження тренінгів (42,1%), створення та розвиток професійних контактів (26,3%) та здобуття досвіду через зміну посад або сфер діяльності (21%) (рис.). Не ефективним на даний час є планування кар'єрного шляху заздалегідь (10,5%) та ведення власної підприємницької діяльності (0%).

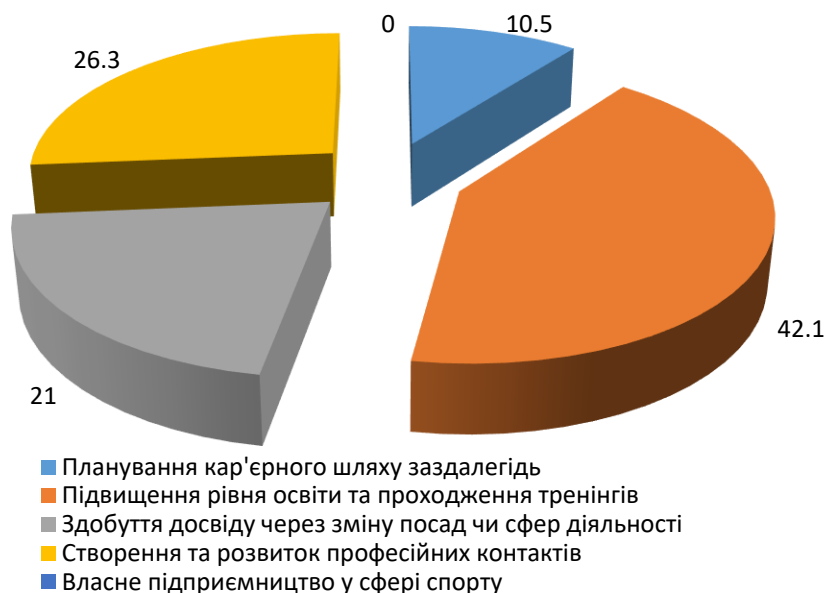


Рис. Стратегії кар'єрного розвитку для спортивного менеджера в Україні

Вона здійснюється не спонтанно, а осмислено та цілеспрямовано, це дає підстави говорити про існування у її побудові етапів соціально-статусного сходження менеджера. Виділяють такі етапи кар'єри менеджера: попередній,

становлення, просування, збереження, завершення та пенсійний. Знання особливостей даних етапів дозволить фахівцям ефективно планувати та використовувати кадровий потенціал, а також застосовувати ті чи інші методи роботи з ним.

Однак, кар'єра менеджера залежить від значної кількості факторів і, насамперед, від правильного використання свого творчого потенціалу та знання психології оточуючих людей. Серед якісних показників службової кар'єри можна виділити: планування службової кар'єри, стимулювання до навчання персоналу, просування по службі за заслугами, об'єктивну атестацію кадрів, відсутність апатії та застою у русі персоналу. Під факторами кар'єри слід розуміти найбільш істотні обставини, що виступають як рушійні сили, причини процесу трудового переміщення. У літературне не має єдиного підходу до їх класифікації, тому узагальнюючи теоретичних дослід визначено, що їх можна поділити на дві змістовні групи: внутрішні (особисті) та зовнішні (на мікро- та макрорівнях).

До внутрішніх факторів належать: соціально-демографічні; психологічні; психофізіологічні та професійно-кваліфікаційні.

Зовнішні фактори містять у собі економічну, політичну ситуацію; законодавчо-правове середовище та рівень криміногенності.

Головними чинники, які визначають успішний розвиток кар'єри, просування на вищий рівень спортивного менеджера є: вміння працювати з людьми (визначила 33,3% респондентів), готовність ризикувати і брати на себе відповідальність за це (19%), здатність розробляти більше ідей порівняно з колегами та правильне застосування технологію тайм-менеджменту (по 14,3%). Менш впливовими є наявність фундаментальної професійної підготовки (9,5%), знання психології оточуючих людей й надбання широкого досвіду роботи керівника і виконання різних функцій до 35-річного віку (по 4,8%).

Свої особисті знання та види діяльності керівники оцінюють за ступенем важливості так: ухвалення рішень, самодисципліна, аналітичні здібності, гнучка поведінка, вміння добре планувати свій час, знання справи.

На думку респондентів, сьогодні ефективність формування службової кар'єри в галузі спортивного менеджменту залежить, перш за все, від навичок працювати з людьми (вибрали 33,3% опитаних), готовності до ризику та відповідальності за його наслідки (19%), а також ступеня володіння застосовувати креативний підхід до вирішенні робочих ситуацій (по 14,3%). Глибока теоретична підготовка та знання психології (по 9,5% та 4,8 %

відповідно) не мають належного впливу на формування службової кар'єри спортивного менеджера в Україні.

**Висновки.** Проведене дослідження тенденцій в управлінні службовою кар'єрою в області спортивного менеджменту в Україні дозволило встановити, що серед працівників у сфері діяльності основним мотивом вибору кар'єри є бажання розвивати спортивну індустрію та можливості для кар'єрного зростання. Респонденти надають перевагу мережевому підходу до розвитку кар'єри, що свідчить про важливість створення професійних контактів і зв'язків у цій галузі.

Більшість респондентів бачить перспективи для розвитку у своїх організаціях як середні, що може вказувати на потребу в додаткових програмах підтримки кар'єрного зростання, особливо для тих, хто орієнтований на вертикальний розвиток. До ключових мотивацій віднесено потребу у приналежності до професійної спільноти та прагнення приносити користь у своїй діяльності. Це свідчить про прагнення фахівців до соціальної інтеграції і високий рівень професійної відповідальності.

Необхідні для успішного розвитку знання і якості, такі як уміння приймати рішення та планувати час, підкреслюють, що ефективний спортивний менеджмент вимагає не тільки професійних знань, а й високого рівня організаторських здібностей і самодисципліни. Більшість респондентів також вказують на готовність продовжувати свій розвиток у сфері спортивного менеджменту, а деякі розглядають можливість відкриття власного бізнесу, що відображає їхні амбіції та підприємницький підхід.

Загалом, результати дослідження свідчать про високий рівень мотивації і кваліфікації фахівців у спортивному менеджменті, а також про потребу в покращенні можливостей для кар'єрного зростання всередині організацій. Це може стати основою для розробки стратегії розвитку персоналу та створення умов для професійного і особистісного росту фахівців, що зміцнить галузь спортивного менеджменту в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.;
2. Криштанович С. Спортивний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, - 2020. 208 с.;
3. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 17. Частина 3. – С. 58 – 60.;
4. Поліщук І. І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – Вип. 19. Частина 2. – С. 186 – 191.; Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В.Т. Лозовецька. – К.: 2015 – 279с.;
5. Сирил Н.П. Фактори й цінності, що впливають на розвиток кар'єри. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/488350/mod\\_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%204.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/488350/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%204.pdf)