

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 796:005.96:005.52

ПОПРОЗМАН О. І.
ПОСТОВА А. В.

Моделювання розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів

Предметом дослідження є процеси, методи та моделі розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів управління.

Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення моделей розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів.

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 обґрунтовано теоретико-методологічні засади моделювання розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів управління. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу у сфері спорту, визначено ключові чинники, що впливають на ефективність формування, використання та розвитку персоналу в умовах цифровізації, інноваційних змін та зростання конкурентного середовища. Уточнено зміст і структуру кадрового забезпечення спортивних організацій з урахуванням стратегічних цілей їх розвитку та необхідності адаптації до інноваційних управлінських підходів.

Розроблено концептуальну модель розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій, яка інтегрує стратегічні, організаційні, мотиваційні та інноваційні компоненти й передбачає використання сучасних інструментів управління персоналом, зокрема цифрових HR-технологій, систем компетентнісного підходу, безперервного професійного навчання та оцінювання результативності праці. Запропонована модель дозволяє забезпечити узгодженість кадрової політики зі стратегією розвитку спортивної організації та підвищити рівень її адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Обґрунтовано механізм трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів у системі кадрового забезпечення, який базується на поетапному впровадженні управлінських інновацій,

розвитку цифрових компетентностей персоналу та формуванні інноваційної організаційної культури. Визначено показники та критерії оцінювання ефективності розвитку кадрового забезпечення, що дає змогу здійснювати моніторинг результатів реалізації стратегічних рішень та своєчасно коригувати управлінські впливи.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей і рекомендацій у діяльності спортивних організацій різних рівнів для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах впровадження інноваційних інструментів і стратегічних трансформацій.

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 ході дослідження встановлено, що розвиток кадрового забезпечення спортивних організацій в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів є ключовою передумовою підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення сталого розвитку. Доведено, що традиційні підходи до управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту не повною мірою відповідають сучасним вимогам динамічного та інноваційного середовища, що обумовлює необхідність їх модернізації на основі стратегічного та системного підходів. Обґрунтовано доцільність використання моделювання як інструменту прогнозування та управління розвитком кадрового потенціалу, що дозволяє враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, а також визначати оптимальні напрями кадрових змін.

Узагальнення результатів аналізу дало змогу уточнити зміст кадрового забезпечення спортивних організацій як комплексної системи, що охоплює формування, розвиток, мотивацію та утримання персоналу з урахуванням стратегічних цілей і впровадження інноваційних управлінських технологій. Встановлено, що ефективна трансформація стратегії застосування інноваційних інструментів можлива лише за умови розвитку професійних, управлінських і цифрових компетентностей персоналу та формування інноваційно орієнтованої організаційної культури.

Зроблено висновок, що запропонована модель розвитку кадрового забезпечення сприяє підвищенню узгодженості кадрової політики зі стратегією розвитку спортивної організації, забезпечує гнучкість управлінських рішень та підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища. Практичне впровадження результатів дослідження створює передумови для підвищення результативності діяльності спортивних організацій, зміцнення їх кадрового потенціалу та посилення конкурентоспроможності в умовах активного використання інноваційних інструментів управління.

Ключові слова: моделювання, кадрове забезпечення, спортивна організація, стратегія, трансформація, інновації, інноваційні інструменти, персонал, кадрова політика.

OLEKSANDR POPROZMAN
ANNA POSTOVA

Modeling the development of human resources for sports organizations in the context of transformation of the strategy of using innovative tools

The subject of the study is the processes, methods and models of development of personnel support of sports organizations in the context of transformation of the strategy of applying innovative management tools.

The purpose of the study is to scientifically substantiate and develop models for the development of personnel support for sports organizations aimed at increasing the efficiency of personnel management in the context of the transformation of the strategy of using innovative tools.

Research methods. The article uses general scientific and special research methods; 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, the theoretical and methodological principles of modeling the development of personnel support for sports organizations in the context of the transformation of the strategy for the use of innovative management tools were substantiated. Modern trends in the development of human resources in the field of sports were analyzed, key factors that influence the effectiveness of the formation, use and development of personnel in the context of digitalization, innovative changes and the growth of the competitive environment were identified. The content and structure of the personnel support for sports organizations were specified, taking into account the strategic goals of their development and the need to adapt to innovative management approaches.

A conceptual model of the development of personnel support for sports organizations was developed, which integrates strategic, organizational, motivational and innovative components and involves the use of modern personnel management tools, in particular digital HR technologies, competency-based systems, continuous professional training and performance evaluation. The proposed model allows ensuring the consistency of personnel policy with the development strategy of a sports organization and increasing its level of adaptability to changes in the external and internal environment.

The mechanism of transformation of the strategy of application of innovative tools in the personnel system is substantiated, which is based on the phased implementation of managerial innovations, development of digital competencies of personnel and formation of innovative organizational culture. Indicators and criteria for assessing the effectiveness of personnel development are determined, which makes it possible to monitor the results of the implementation of strategic decisions and timely adjust management influences.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed models and recommendations in the activities of sports organizations of different levels to increase the efficiency of human resources management, ensure sustainable development and increase competitiveness in the conditions of implementation of innovative tools and strategic transformations.

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. The study found that the development of personnel management of sports organizations in the context of the transformation of the strategy of using innovative tools is a key prerequisite for increasing the efficiency of their functioning and ensuring sustainable development. It is proven that traditional approaches to personnel management in the field of physical culture and sports do not fully meet the modern requirements of the dynamic and innovative environment, which necessitates their modernization on the basis of strategic and systemic approaches. The feasibility of using modeling as a tool for forecasting and managing the development of human resources is substantiated, which allows taking into account the influence of internal and external factors, as well as determining the optimal directions of personnel changes.

The generalization of the results of the analysis made it possible to clarify the content of personnel management of sports organizations as a complex system that covers the formation, development, motivation and retention of personnel, taking into account strategic goals and the implementation of innovative management technologies. It was established that effective transformation of the strategy of using innovative tools is possible only if the professional, managerial and digital competencies of personnel are developed and an innovatively oriented organizational culture is formed.

It is concluded that the proposed model of human resource development contributes to increasing the consistency of human resource policy with the development strategy of a sports organization, ensures flexibility of management decisions and increases adaptability to changes in the external environment. The practical implementation of the research results creates the prerequisites for increasing the effectiveness of sports organizations, strengthening their human resource potential and increasing competitiveness in the context of active use of innovative management tools.

Keywords: modeling, human resources, sports organization, strategy, transformation, innovation, innovative tools, personnel, human resources policy.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується прискореною глобалізацією, стрімким розвитком цифрових технологій і швидкою зміною ринкових тенденцій. Ці чинники створюють підвищений тиск на організації, які змушені постійно адаптуватися до нових умов. В управлінні цими процесами центральне місце належить людським ресурсам – персоналу, якому належить роль активного учасника та рушія змін.

У сучасних умовах розвитку сфери фізичної культури і спорту кадрове забезпечення спортивних організацій набуває вирішального значення як ключовий чинник їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності до інноваційного розвитку. Трансформаційні процеси, зумовлені цифровізацією, глобалізацією, змінами моделей управління, комерціалізацією спорту та зростанням суспільних очікувань щодо якості спортивних послуг, висувають нові вимоги до професійних компетентностей управлінського, тренерського та допоміжного персоналу. Водночас на практиці спостерігається дисбаланс між наявним кадровим потенціалом спортивних організацій і потребами їх стратегічного розвитку, що проявляється у дефіциті фахівців із цифровими, управлінськими, аналітичними та інноваційними компетентностями.

Особливої актуальності набуває проблема адаптації кадрової політики спортивних організацій до трансформації стратегій застосування інноваційних інструментів, таких як цифрові платформи управління, аналітика великих даних, спортивні інформаційні системи, дистанційні формати навчання та сучасні HR–технології.

Відсутність системного підходу до прогнозування потреб у персоналі, планування його розвитку та оцінювання ефективності використання інноваційних інструментів у кадровому управлінні призводить до фрагментарності управлінських рішень і зниження результативності діяльності спортивних організацій. У цих умовах виникає об'єктивна необхідність у розробленні та застосуванні науково обґрунтованих моделей розвитку кадрового забезпечення, які б враховували динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічні цілі організацій і специфіку впровадження інновацій.

Проблема ускладнюється недостатнім рівнем методичного забезпечення моделювання кадрових процесів у спорті, обмеженим використанням кількісних та імітаційних моделей, а також

слабкою інтеграцією результатів моделювання у практику стратегічного управління. Таким чином, актуальною науково–практичною проблемою є формування ефективного інструментарію моделювання розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити сталий розвиток організацій та їх адаптацію до сучасних викликів.

В умовах організаційних трансформацій ефективне управління персоналом набуває особливої важливості, оскільки саме адаптовані, мотивовані і кваліфіковані працівники забезпечують конкурентоспроможність і стабільність компанії.

Проблематика управління персоналом в контексті змін стає все більш актуальною, однак існує потреба у системному науковому осмисленні механізмів адаптації та трансформації персоналу, що й визначає актуальність цього дослідження.

Метою є всебічне дослідження теоретичних підходів і практичних стратегій адаптації персоналу до організаційних змін, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в період трансформацій.

Основні завдання: Аналіз базових понять управління персоналом і змінами. Вивчення моделей організаційних трансформацій і їх впливу на персонал. Дослідження психологічних і соціальних аспектів управління в умовах змін. Розробка стратегії адаптації персоналу. Аналіз трансформації організаційної культури. Оцінка практичних кейсів.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. У наукових публікаціях з проблематики моделювання розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій досить широко розглядаються питання стратегічного управління персоналом, впровадження інновацій та цифрових технологій у HR–процеси, зокрема в роботах Бондаренка О.І., який аналізує вплив цифрових інструментів на підготовку та управління спортивними кадрами, і Коваленко Т.В., що досліджує моделі адаптації тренерського та адміністративного персоналу до змін у зовнішньому середовищі. Дослідження таких авторів, як Іванов С.П. та Мельник Л.Ю., зосереджені на побудові кількісних моделей прогнозування потреб у фахівцях з інноваційними компетентностями та оцінюванні ефективності використання інноваційних інструментів у кадровій політиці спортивних органі-

зацій. Водночас праці Петрової Н.М. висвітлюють методичні підходи до інтеграції стратегічного планування та моделювання кадрових процесів, підкреслюючи необхідність комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів трансформації, що підтверджує актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Метою статті є розроблення та наукове обґрунтування підходів і моделей розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, стратегічних цілей організацій, потреб у формуванні сучасних професійних компетентностей персоналу та підвищення ефективності управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Моделювання розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів доцільно розглядати як комплексний управлінський процес, що поєднує стратегічне планування, аналіз кадрового потенціалу та впровадження сучасних технологій управління персоналом. На першому етапі здійснюється оцінювання наявного кадрового складу за кількісними та якісними показниками, зокрема рівнем професійних компетентностей, інноваційної спроможності, цифрової грамотності та готовності до змін. Виявлення розривів між наявними характеристиками персоналу та стратегічними цілями спортивної організації створює основу для побудови моделей розвитку кадрового забезпечення.

У процесі моделювання доцільно використовувати системний підхід, який дозволяє врахувати взаємозв'язок між кадровими ресурсами, організаційною структурою, фінансовими можливостями та інноваційною стратегією. Особливе значення мають економіко–математичні та імітаційні моделі, що дають змогу прогнозувати потреби у персоналі, оцінювати наслідки управлінських рішень і визначати оптимальні сценарії розвитку кадрового потенціалу. Трансформація стратегії застосування інноваційних інструментів зумовлює необхідність інтеграції цифрових HR–платформ, систем аналітики даних, електронного навчання та дистанційного підвищення кваліфікації у процес управління кадрами. Використання інноваційних інструментів сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів, оперативності

прийняття рішень і персоналізації програм розвитку працівників [4, 11].

Важливим елементом моделі є формування безперервної системи навчання та розвитку персоналу, орієнтованої на набуття управлінських, комунікаційних, цифрових і аналітичних компетентностей. Моделювання також передбачає розроблення механізмів мотивації та утримання кадрів, що враховують результати діяльності, участь у впровадженні інновацій і рівень професійного розвитку. Адаптивність моделей розвитку кадрового забезпечення до змін зовнішнього середовища забезпечується використанням сценарного аналізу та регулярного моніторингу ключових показників ефективності.

Практичне впровадження результатів моделювання дозволяє узгодити кадрову політику зі стратегією інноваційного розвитку спортивних організацій та підвищити ефективність використання людського потенціалу. У підсумку, застосування моделей розвитку кадрового забезпечення в умовах трансформації стратегії використання інноваційних інструментів створює передумови для сталого функціонування спортивних організацій та їх успішної адаптації до сучасних викликів [5, 12].

Управління персоналом (Human Resource Management, HRM) – це комплекс організаційних заходів, які спрямовані на планування, підбір, розвиток, мотивацію та утримання працівників задля досягнення стратегічних цілей організації. Сучасне розуміння HRM виходить за рамки суто адміністративної функції і включає проактивні підходи до формування корпоративної культури, розвитку лідерства, управління талантами та підвищення адаптивності персоналу [1, 4].

У контексті організаційних змін роль HRM істотно зростає. Управління персоналом стає стратегічним партнером в трансформаціях, оскільки саме люди формують основу будь–яких змін – від технологічних нововведень до культурних трансформацій. Таким чином, HRM відіграє роль каталізатора змін і забезпечує баланс між цілями організації і потребами персоналу [2, 7].

Управління змінами – це цілеспрямований, системний і організований процес переходу організації з поточного стану до бажаного з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. У сучасній літературі виділяють кілька основних концептуальних підходів до управління змінами:

Класичний (лінійний) підхід, який передбачає чітку послідовність етапів зміни. Модель Коттера

є одним із найвідоміших прикладів, де наголошується на створенні відчуття терміновості, формуванні лідерської команди, розробці візії, комунікації та закріпленні змін.

Системний підхід, що розглядає організацію як цілісну систему, де зміни в одному елементі впливають на інші. Управління змінами тут сприймається як перебудова взаємозв'язків між підсистемами [3, 7].

Конструктивістський підхід підкреслює роль культури, цінностей і сприйняття персоналу, акцентуючи увагу на процесі комунікації і співтворчості.

Інтеграція HRM із процесом змін є предметом окремих досліджень. Відзначається, що традиційні HR–практики не завжди достатні для ефективного управління у період трансформацій, оскільки зміни вимагають більш гнучких, проактивних підходів [4, 6].

Ключові напрямки інтеграції: Стратегічне управління талантами – забезпечення наявності потрібних компетенцій і здатності адаптуватися до змін. Розвиток лідерства – формування здатності керівників бути агентами змін. Комунікаційна підтримка – створення каналів для двонаправленого обміну інформацією, що сприяє залученню і мінімізації опору. Психологічна підтримка персоналу – управління стресом і підтримка адаптації.

Важливо відзначити основні виклики, з якими стикається HR під час трансформацій: Опір змін – природна реакція працівників на невизначеність і страх втрати стабільності. Ефективне управління опором вимагає розуміння причин і методів подолання. Збереження мотивації та залученості – зміни можуть призводити до демотивації, тому HR має розробляти стратегії підтримки. Адаптація корпоративної культури – зміни часто вимагають корекції ціннісних орієнтирів і норм поведінки, що може зустрічати опір. Підвищення компетенцій – нові технології та процеси потребують безперервного навчання.

У теорії адаптації виділяють кілька моделей, які допомагають пояснити поведінку працівників у період змін:

Модель П. Шейнмана, що включає етапи сприйняття, оцінки і реагування на зміни. Теорія організаційної прихильності, яка пояснює ступені залученості співробітників і їх вплив на адаптацію.

Модель психологічного контракту – зміна неформальних очікувань між працівником і організацією впливає на поведінку.

Аналіз моделей організаційних змін. Організаційні зміни – це невід'ємна частина розвитку сучасних компаній, що дозволяє їм адаптуватися до зовнішніх викликів і внутрішніх потреб. Розробка ефективних моделей управління цими змінами є ключовим аспектом теорії та практики менеджменту (Рис. 1).

У науковій літературі представлені численні моделі, що описують послідовність дій і етапів змін. Аналіз цих моделей допомагає зрозуміти механізми трансформації та визначити найбільш ефективні стратегії управління [7, 8].

Модель Джона Коттера є однією з найпопулярніших і найбільш практично застосовуваних моделей управління змінами. Вона включає 8 послідовних етапів, що детально описують логіку трансформації організації (рис. 2).

Модель Курта Левіна базується на трьох основних фазах змін: Розморожування (Unfreeze): усвідомлення необхідності змін, подолання опору. Зміна (Change): впровадження нових процесів, структур, поведінки. Заморожування (Refreeze): закріплення нових норм та стабілізація.

Ця модель підкреслює циклічність і динамічність змін, акцентуючи увагу на підготовці персоналу до трансформації [7, 9] (рис. 3).

Для глибшого розуміння сильних і слабких сторін різних моделей наведено порівняльну таблицю.

Інші популярні моделі: Модель ADKAR: орієнтована на індивідуальний рівень змін – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. Модель

Таблиця 1. Основні характеристики управління процесом кадрового забезпечення в умовах стабільності та трансформації [4, 7]

Параметр	В умовах стабільності	В умовах трансформації
Фокус управління	Оптимізація поточних процесів	Адаптація і трансформація
Основні функції	Підбір, навчання, мотивація	Підтримка змін, розвиток лідерства, психологічна підтримка
Взаємодія з персоналом	Традиційна ієрархія	Активне залучення і комунікація
Ризики	Низька гнучкість	Опір, демотивація
Інструменти	Стандартні HR–практики	Тренінги, коучинг, комунікаційні платформи

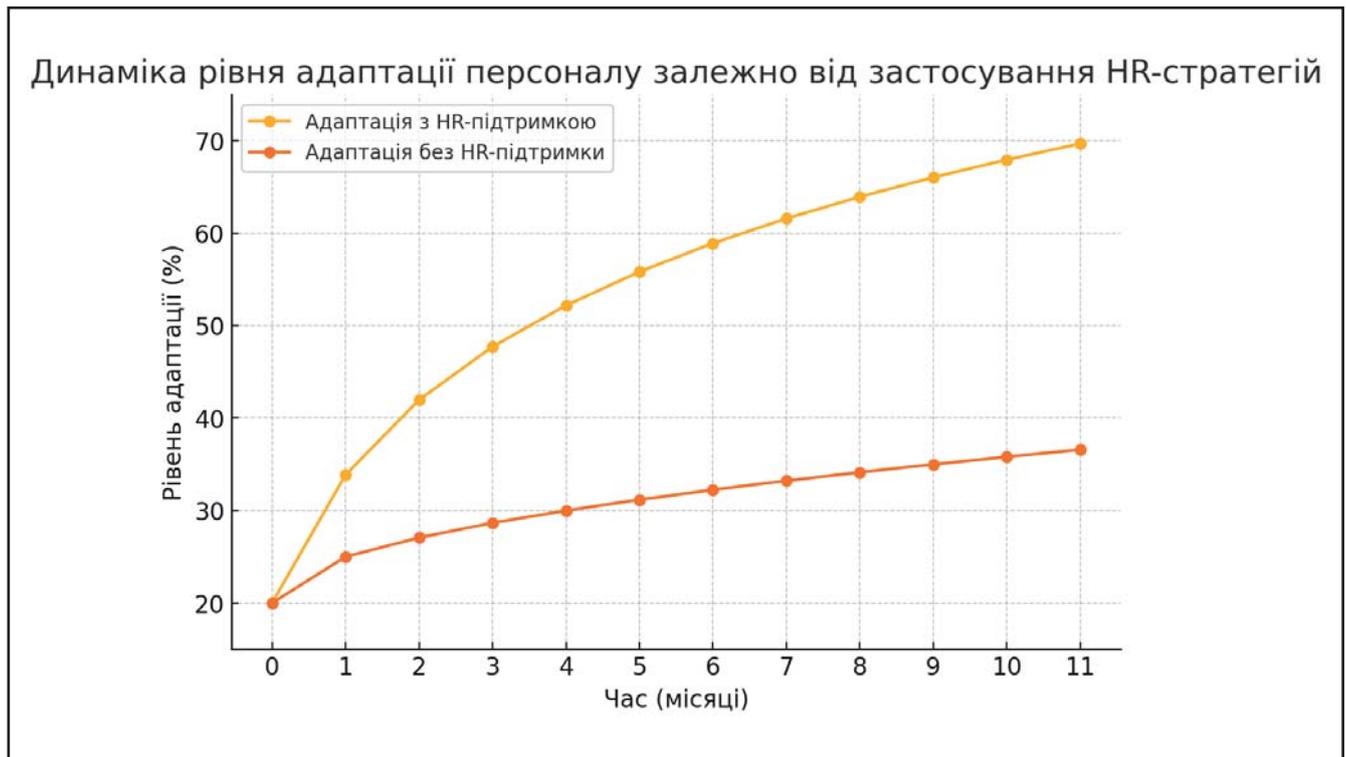


Рисунок 1. Динаміка рівня адаптації персоналу залежну від застосування HR-стратегій [7, 9]

Таблиця 2. Опис етапів моделі Коттера [7]

Етап	Опис	Основна мета
1	Створення відчуття терміновості	Залучити увагу персоналу до потреби змін
2	Формування керівної групи	Сформувати команду, яка відповідатиме за зміни
3	Розробка візії і стратегії	Визначити напрямок і цілі змін
4	Комунікація візії	Донести інформацію до всіх працівників
5	Розширення можливостей для дії	Забезпечити ресурси для підтримки змін
6	Створення короткострокових перемог	Мотивувати персонал через перші результати
7	Закріплення результатів	Інтегрувати зміни в повсякденну діяльність
8	Внесення змін у культуру	Закріпити нові цінності і норми



Рисунок 2. Модель Коттера (8 етапів) [9, 10]

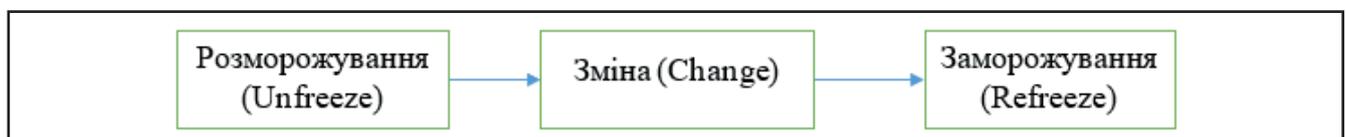


Рисунок 3. Модель Левіна (3 етапи) [8, 10]

Таблиця 3. Порівняльний аналіз моделей змін [1, 5]

Характеристика	Модель Коттера	Модель Левіна
Кількість етапів	8	3
Основна ідея	Послідовність конкретних кроків	Цикл змін
Фокус	Комунікація, лідерство, мотивація	Підготовка, впровадження, закріплення
Застосовність	Великий бізнес, складні трансформації	Гнучкість, широка адаптивність
Недоліки	Можлива складність впровадження	Загальна, менш деталізована

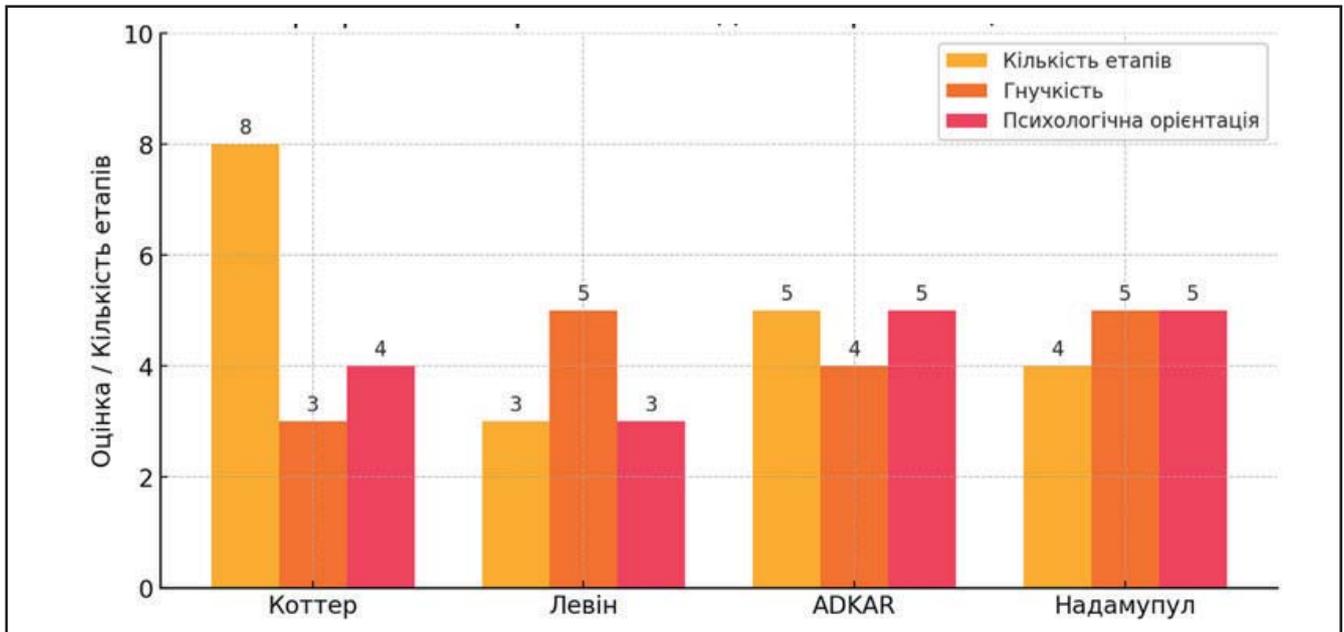


Рисунок 4. Порівняння структур моделей Коттера та Левіна [3, 5]

Надамупула: акцентує увагу на зміні поведінки через навчання і мотивацію. Континуум змін: фокусується на емоційних стадіях співробітників. [5, 7].

Різні моделі відображають різні підходи до взаємодії з персоналом: від суворої послідовності дій до більш гнучких, психологічно орієнтованих методів. Ефективність управління персоналом у цих моделях визначається рівнем комунікації, підтримки і залучення співробітників.

Висновок

У процесі проведеного дослідження були виявлені ключові теоретичні та практичні аспекти кадрового забезпечення в умовах організаційних трансформацій, що мають суттєве значення для ефективного впровадження змін та підтримки стабільного розвитку організацій.

У статті обґрунтовано значущість моделювання розвитку кадрового забезпечення спортивних організацій в умовах трансформації стратегії застосування інноваційних інструментів. Доведено, що ефективно управління кадровим потенціалом є ключовим чинником підвищення конкуренто-

спроможності спортивних організацій. Запропонований підхід до моделювання дозволяє врахувати динамічні зміни зовнішнього середовища та потреби ринку спортивних послуг. Особливу увагу приділено інтеграції цифрових технологій та інноваційних управлінських інструментів у систему кадрового забезпечення. Визначено основні етапи формування та розвитку кадрового потенціалу з урахуванням стратегічних цілей організації. Показано, що застосування моделей прогнозування сприяє підвищенню якості управлінських рішень у сфері спорту. Результати дослідження підтверджують доцільність адаптації кадрової стратегії до інноваційних трансформацій. Отримані висновки можуть бути використані в практичній діяльності спортивних організацій та в подальших наукових дослідженнях.

Список використаних джерел

1. 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>

2. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management* (4th ed.). Kogan Page.

3. Гончарук, Н., Придусь, Л. (2022). Управління персоналом державної служби України в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми публічного управління*, 10(5), 19–28. <https://doi.org/10.15421/152231>

4. Дмитрієва, Н. В., Петрова, О. В. (2022). Цифрові трансформації в управлінні персоналом: виклики та можливості для українських підприємств. *Економіка та управління*, 4(2), 112–125. <https://doi.org/10.15421/152231>

5. Hiatt, J. (2013). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community* (2nd ed.). Prosci Research.

6. Коваленко, І. М. (2021). *Управління змінами в організаціях: теорія та практика*. Київ: Наукова думка.

7. Kotter, J. P. (2012). Accelerate! How the Most Innovative Companies Capitalize on Today's Rapid-Fire Strategic Challenges. *Harvard Business Review*, 90(11), 44–58.

8. Мельник, В. В., Бондаренко, О. О. (2023). Лідерство в умовах організаційних змін: сучасні підходи та практики. *Менеджмент і бізнес*, 2(4), 34–45. <https://doi.org/10.15421/152231>

9. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

10. Шевченко, О. В., Коваленко, І. М. (2023). Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах організаційних змін. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 1, 78–89. <https://doi.org/10.15421/152231>

11. 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>

12. 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>

References:

1. 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/10.1108/09534811211235074>

2. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management* (4th ed.). Kogan Page.

3. Honcharuk, N., & Pridus, L. (2022). Human Resource Management in the Public Service of Ukraine under Digitalization. *Actual Problems of Public Administration*, 10(5), 19–28. <https://doi.org/10.15421/152231>

4. Dmytriieva, N. V., & Petrova, O. V. (2022). Digital Transformations in Human Resource Management: Challenges and Opportunities for Ukrainian Enterprises. *Economics and Management*, 4(2), 112–125. <https://doi.org/10.15421/152231>

5. Hiatt, J. (2013). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community* (2nd ed.). Prosci Research.

6. Kovalenko, I. M. (2021). *Change Management in Organizations: Theory and Practice*. Kyiv: Naukova Dumka.

7. Kotter, J. P. (2012). Accelerate! How the Most Innovative Companies Capitalize on Today's Rapid-Fire Strategic Challenges. *Harvard Business Review*, 90(11), 44–58.

8. Melnyk, V. V., & Bondarenko, O. O. (2023). Leadership in Organizational Change Conditions: Modern Approaches and Practices. *Management and Business*, 2(4), 34–45. <https://doi.org/10.15421/152231>

9. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

10. Shevchenko, O. V., & Kovalenko, I. M. (2023). Innovative Approaches to Human Resource Management under Organizational Changes. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, 1, 78–89. <https://doi.org/10.15421/152231>

11. 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>

12. 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>

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 Посто́ва,

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 Physical 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