

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОГО ПРОФИЛЯ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

**В.А. Некрасова,**

*магистрант направления подготовки Управление персоналом,  
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Научный руководитель:

**Т.А. Власова,**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

*Аннотация.* В условиях реализации стратегических задач по вовлечению населения в систематические занятия спортом и подготовки спортивного резерва ключевым фактором конкурентоспособности учреждений дополнительного образования физкультурно-спортивного профиля становится качество кадрового потенциала.

В статье представлен теоретико-методологический анализ сущности, структуры и специфических черт кадрового потенциала спортивных школ. Обосновано, что традиционные подходы к управлению персоналом не в полной мере учитывают дуализм профессиональной роли тренера-преподавателя, высокую степень персонализации труда и интенсивность психоэмоциональных нагрузок. Предложена авторская структурная модель кадрового потенциала и доказана необходимость реализации комплексного подхода, синтезирующего принципы системного, процессного, ситуационного и компетентностного подходов как методологической основы эффективного управления развитием персонала в исследуемой сфере.

*Ключевые слова:* кадровый потенциал, дополнительное образование, спортивные школы, тренерско-преподавательский состав, комплексный подход, управление персоналом, компетенции.

**Введение.** Сфера физической культуры и спорта в современной России представляет собой динамично развивающийся социально-экономический комплекс, выполняющий стратегические функции: от укрепления здоровья нации и формирования национальной идентичности до создания значительного экономического эффекта. Федеральным проектом «Спорт – норма жизни» к 2030 году поставлена амбициозная цель – вовлечь в систематические занятия спортом 70% населения, включая 90% детей и молодежи [4]. Достижение этих показателей напрямую зависит от качества кадрового обеспечения учреждений дополнительного образования физкультурно-спортивного профиля (УДО ФСП), которые являются базовым звеном в системе подготовки спортивного резерва и массового оздоровления.

В этой связи проблематика развития кадрового потенциала спортивных школ приобретает не просто прикладное, а стратегическое значение. Однако, как показывает анализ научной литературы и практики управления, существующие теоретико-методологические подходы к управлению персоналом в бюджетной сфере часто переносятся на учреждения спортивной направленности без учета их глубокой отраслевой специфики. Это порождает разрыв между декларируемыми целями кадровой политики и реальным состоянием тренерско-преподавательского состава (старение кадров, дефицит компетенций, высокая текучесть молодых специалистов). Целью данной статьи является систематизация и развитие теоретико-методологических основ управления кадровым потенциалом УДО ФСП на основе синтеза современных подходов к управлению человеческими ресурсами.

**Методы и организация исследования.** Анализ категориального аппарата показал, что в современной науке понятие «кадровый потенциал» часто отождествляется со смежными категориями: «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал».

Проведенное терминологическое разграничение (рис. 1) позволяет утверждать, что кадровый потенциал является наиболее объемной и стратегически ориентированной категорией.

### Соотношение ключевых категорий управления персоналом

Категория	Сущность понятия	Ключевой акцент
<b>Персонал</b>	Количественно-структурная характеристика, совокупность работников, занимающих должности	Количество и структура
<b>Человеческие ресурсы</b>	Персонал как объект инвестиций и развития	Инвестиции и ценность актива
<b>Трудовой потенциал</b>	Способность к труду, определяемая физическими и профессиональными возможностями	Способность «здесь и сейчас»
<b>Кадровый потенциал</b>	Интегративное свойство коллектива достигать стратегических целей на основе синергии знаний, мотивации и инноваций	Стратегия, синергия, перспектива

Рис. 1 Соотношение ключевых категорий управления персоналом (составлено автором с использованием источников [2; 5; 7])

Применительно к УДО ФСП кадровый потенциал определяется нами как интегративная способность коллектива, основанная на совокупности компетенций, профессионального опыта, психофизиологических качеств и мотивационных установок сотрудников, мобилизуемая для достижения стратегических целей в области физического воспитания, спортивной подготовки и личностного развития занимающихся. Ключевыми сущностными характеристиками выступают интегративность, целевая направленность, динамичность и стратегичность.

Структура кадрового потенциала УДО ФСП является многоуровневой и включает три основных измерения. Качественная (компонентная) структура объединяет квалификационно-профессиональный, психофизиологический, социально-демографический, мотивационно-ценностный, креативно-инновационный и коммуникативный компоненты. Функционально-должностная структура дифференцирует потенциал по категориям персонала: административно-управленческий, тренерско-преподавательский состав (ТПС) как ядро потенциала, научно-методический и вспомогательный персонал. Уровневая структура фиксирует иерархию: индивидуальный, групповой и институциональный потенциал.

Центральным элементом всей структуры выступает тренерско-преподавательский состав. Именно от качественных характеристик тренера, его авторитета, методического мастерства и личностных качеств на 80-90% зависит результативность подготовки спортсменов. Данная зависимость порождает уникальное для социально-бюджетной сферы явление – «уход» воспитанников вслед за тренером, что создает высокие кадровые риски для учреждения.

Управление персоналом в УДО ФСП принципиально отличается от управления в общеобразовательных школах или коммерческих фитнес-клубах. На основе проведенного анализа нами выделены пять ключевых характеристик, формирующих особый контур кадрового менеджмента (рис. 2).

## Специфические характеристики кадрового потенциала УДО ФСП и их влияние на управление

Аспект	Проявление	Влияние на управление
<b>Дуализм роли тренера</b>	Сочетание педагогической (образовательной) и тренерской (спортивный результат) функций	Необходимость гибридных моделей компетенций и систем оценки
<b>Высокая персонализация</b>	Результат зависит от личности и авторитета тренера	Высокие риски текучести, необходимость программ удержания
<b>Интенсификация труда</b>	Работа в вечернее время, выходные, высокая ответственность	Риск выгорания, потребность в психологической поддержке
<b>Конкуренция на рынке труда</b>	Дефицит талантливых тренеров, неформальный рынок переманивания	<u>Проактивная</u> кадровая политика, нематериальные стимулы
<b>Коллективный результат при индивидуальной ответственности</b>	Успех спортсмена – работа команды, признание – у тренера	Сложность оценки вклада, необходимость командной мотивации

Рис. 2 Специфические характеристики кадрового потенциала УДО ФСП и их влияние на управление (составлено автором)

Дуализм профессиональной роли тренера-преподавателя является системообразующей характеристикой. С одной стороны, тренер реализует образовательные программы, подчиняясь требованиям федеральных государственных стандартов, с другой – он нацелен на высшие спортивные достижения, подготовку членов сборных команд. Это противоречие не снимается, а требует особых управленческих механизмов, позволяющих балансировать между задачами массового оздоровления и элитного спорта.

Критическое значение приобретает психофизиологический компонент. Тренер является «живой рекламой» здорового образа жизни, его физическая форма, энергетика, внешний вид выступают невербальным сигналом компетентности. Высокая стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект становятся профессионально необходимыми качествами. В этой связи традиционные системы оценки, ориентированные исключительно на результативность воспитанников (количество призеров), являются недостаточными. Требуется внедрение комплексной оценки, включающей мониторинг компетенций, психоэмоционального состояния и многоканальную обратную связь (воспитанники, родители, коллеги, руководство).

Историко-методологический анализ показывает, что управление кадровым потенциалом в организациях прошло длительную эволюцию. В исследовании систематизированы достоинства и ограничения четырех базовых подходов применительно к специфике УДО ФСП (рис. 3).

## Сравнительный анализ подходов к управлению развитием кадрового потенциала

Подход	Достоинства	Ограничения в контексте УДО ФСП
Системный подход	Целостность, иерархичность, учет взаимосвязей, ориентация на стратегию	Не дает однозначных решений, высокие требования к квалификации менеджера
Процессный подход	Регламентация, оптимизация, устранение дублирования функций	Риск бюрократизации, слабая ориентация на уникальность личности тренера
Ситуационный подход	Гибкость, адаптивность к изменениям среды	Отсутствие долгосрочной стратегии, субъективизм решений
Компетентностный подход	Ориентация на личную эффективность, интеграция с образованием	Сложность разработки и валидации моделей компетенций

Рис. 3 Сравнительный анализ подходов к управлению развитием кадрового потенциала (составлено автором)

Системный подход (В.Г. Афанасьев, А.Я. Кибанов) рассматривает кадровый потенциал как совокупность взаимосвязанных элементов, подчиненную единой цели. Его применение позволяет выстроить иерархию целей кадровой работы и обеспечить непротиворечивость управленческих решений. Однако в чистом виде системный подход недостаточно чувствителен к уникальным характеристикам личности тренера, что критично для спортивной сферы.

Процессный подход (А. Файоль, Э. Деминг) фокусируется на сквозных процессах: подбор, адаптация, оценка, развитие, мотивация. Его сильной стороной является возможность стандартизации и контроля качества кадровых процедур. Но излишняя формализация вступает в противоречие с творческой, наставнической природой тренерского труда.

Ситуационный подход (Т. Бернс, М.М. Поташник) акцентирует зависимость управленческих методов от конкретной ситуации. Для УДО ФСП это означает дифференциацию подходов для разных категорий персонала (молодые тренеры – ветераны; массовые виды – дефицитные специализации). Однако отказ от единой стратегии снижает системность управления.

Компетентностный подход (Л.М. Спенсер, И.А. Зимняя) перемещает фокус на базовые качества личности, обеспечивающие эффективное исполнение. В стандартах педагогического образования компетенции определяются как «инструментальный и операционный компонент», проявляющийся в способности решать профессиональные задачи. Для УДО ФСП это означает необходимость разработки компетентностных моделей тренера-преподавателя, включающих не только предметные знания, но и эмоциональный интеллект, цифровую грамотность, навыки работы с родителями и лицами с ОВЗ.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что ни один из рассмотренных подходов в отдельности не является достаточным для решения комплекса проблем управления кадровым потенциалом УДО ФСП. Требуется их синтез в рамках комплексного подхода. Комплексный подход не противопоставляется другим, а выступает мета-подходом, интегрирующим их сильные стороны и компенсирующим ограничения.

**Заключение.** На сегодняшний день эффективность деятельности учреждений дополнительного образования физкультурно-спортивного профиля напрямую обусловлена качеством их кадрового потенциала. Развитие данного потенциала представляет собой сложную, многомерную управленческую задачу, решение которой невозможно без адекватного теоретико-методологического фундамента.

В результате проведенного исследования установлено, что кадровый потенциал УДО ФСП является не просто совокупностью работников, а интегративным, стратегически ориентированным феноменом, обладающим выраженной отраслевой спецификой. Центральным элементом его структуры выступает тренерско-преподавательский состав, чья профессиональная деятельность характеризуется дуализмом педагогической и спортивной функций, высокой степенью персонализации результатов, интенсификацией труда и уязвимостью в условиях конкуренции на региональном рынке труда.

Выявленные особенности формируют особый контур кадрового менеджмента, который не может быть эффективным в рамках фрагментарных, реактивных управленческих моделей. Обосновано, что наиболее перспективной методологической платформой развития кадрового потенциала в исследуемой сфере выступает комплексный подход, синтезирующий принципы системности, процессности, ситуационности и компетентностной ориентации.

Данный подход обеспечивает необходимый баланс между стратегической направленностью и операциональной гибкостью управления, позволяя интегрировать разрозненные кадровые процедуры в единую, целенаправленно действующую систему.

Таким образом, теоретико-методологические положения, разработанные в рамках исследования, создают основу для проведения диагностики реального состояния кадрового потенциала и последующего проектирования практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в учреждениях дополнительного образования физкультурно-спортивного профиля Белгородской области.

## Литература

1. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2022. – 358 с.
3. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Знание, 1996. – 308 с.
4. Паспорт федерального проекта «Спорт – норма жизни» национального проекта «Демография» (утв. протоколом Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.09.2018 № 10). – URL: <https://minsport.gov.ru> (дата обращения: 15.11.2024).
5. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер; пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.
6. Спивак, В.А. Управление человеческими ресурсами: теория, методология, практика / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2023. – 405 с.
7. Тимохина, О.А. Современное состояние российского рынка труда в контексте его цифровой трансформации / О.А. Тимохина, Р.С. Близкий, Т.А. Власова, Е.С. Гавриш // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 83-91.
8. Целютина, Т.В. Кадровая безопасность и оценка эффективности управления человеческими ресурсами в условиях цифровой турбулентности / Т.В. Целютина // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 2. – С. 352-363.