

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Олександр АКІМОВ

**Науковий керівник,
к.е.н, доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Акімову Олександрю Євгеновичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства сфери послуг»,

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** внутрішня інформація ТОВ «КІТ ФІТНЕС»; статистичні та фінансові показники підприємства за 2022–2024 рр; нормативно-правова база України щодо трудових відносин; наукові публікації та праці вітчизняних і зарубіжних дослідників із питань управління кадровим потенціалом; методичні матеріали, довідкова та навчальна література з менеджменту персоналу.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. 2. Аналіз системи формування та використання кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС». 3. Напрями удосконалення процесу формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС». 4. Висновки та пропозиції.

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

1. Наукові підходи до інтерпретації сутності трудового потенціалу

2. Узагальнені показники ефективності виробничо-технологічної підсистеми ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

3. Показники ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

4. Основні елементи системи управління персоналом ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

5. Заходи програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

6. Орієнтовний бюджет програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» на рік

7. Узагальнююча оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення HR-процесів ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретико-методологічні засади формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства	березень-квітень 2025	
4.	Аналіз системи формування та використання кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	травень-липень 2025	
5.	Напрями удосконалення процесу формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Олександр АКИМОВ

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Олена САВЕНКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства сфери послуг»

Кваліфікаційна робота містить: 92 с., 8 рис., 23 табл., 61 літературне джерело.

Об'єктом дослідження є система управління кадровим потенціалом ТОВ «КІТ ФІТНЕС», що включає процеси підбору, адаптації, навчання, мотивації та розвитку персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення процесу формування та розвитку кадрового потенціалу на підприємстві, а також інструменти і механізми HR-менеджменту, що забезпечують підвищення ефективності персоналу у сфері фітнес-послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних напрямів удосконалення процесу формування й розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС», спрямованих на підвищення ефективності використання персоналу, покращення якості фітнес-послуг та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез; індукція й дедукція; порівняльний аналіз; економічний та статистичний аналіз; SWOT-аналіз; елементи HR-аудиту; моделювання.

В роботі удосконалено підходи до управління кадровим потенціалом підприємства сфери послуг та обґрунтуванні практичних механізмів розвитку персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС». Запропоновано модель адаптації працівників, інтегровану систему навчання та розвитку тренерського складу; удосконалено підхід до оцінювання ефективності персоналу на основі КРІ; розроблено комплекс заходів і організаційно-економічний механізм підвищення результативності HR-процесів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, МОТИВАЦІЯ, НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, HR-ПРОЦЕСИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, КРІ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ФІТНЕС-ПОСЛУГИ

KEY WORDS

PERSONNEL POTENTIAL, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL DEVELOPMENT, ADAPTATION OF WORKERS, MOTIVATION, TRAINING AND ADVANCEMENT OF QUALIFICATIONS, HR PROCESSES, BUSINESS PRODUCTIVITY, KPI, PERSONNEL POLICY, FITNESS SERVICES

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, структура та значення кадрового потенціалу підприємства	8
1.2. Роль ефективного менеджменту у формуванні кадрового потенціалу підприємства сфери послуг	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	34
2.2. Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства	41
2.3. Характеристика системи управління кадровим потенціалом ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	53
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	65
3.1. Розробка програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	65
3.2. Модель удосконалення кадрових процесів ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	78
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічних змін ринкового середовища та зростаючої конкуренції одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства виступає ефективне управління його кадровим потенціалом. Саме персонал визначає здатність організації досягати оперативних та стратегічних цілей, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та зміцнювати свої позиції на ринку. Кадровий потенціал стає не лише ресурсом, а стратегічною активною силою, що поєднує компетентності, професіоналізм і мотивацію працівників з довгостроковими цілями підприємства.

Сучасна практика доводить, що результативність господарської діяльності залежить не лише від рівня технологічного забезпечення та фінансових можливостей, а перш за все – від якості людського капіталу. Високий рівень професійності персоналу, здатність до навчання, адаптації та інноваційного мислення визначають конкурентоспроможність підприємства у сфері послуг. Відповідно, зростає потреба у пошуку нових підходів до підбору, розвитку, оцінювання та утримання працівників, удосконаленні кадрової політики, а також формуванні ефективних механізмів планування кар'єри та професійного становлення.

Таким чином, питання формування та розвитку кадрового потенціалу набуває особливої актуальності, оскільки саме від рівня його реалізації залежить економічна стійкість підприємства, якість сервісу, ефективність управління та здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Значний внесок у розроблення теоретичних засад і методичних підходів до ефективного використання людського капіталу зробили такі науковці, як Балабанова Л.В., Бірючинська С.В., Вороніна А.В., Горбась І.М., Далик В.П., Дембіцька О.О., Копитко М.І., Матукова Г.І., Михаліцька Н.Я., Назарчук Т.В.,

Обиденнова Т.С., Пестовська З.С., Плахотнікова Л.О., Пліско В.Р., Романенко С.В., Серета Н.В., Тараруєв Ю.О., Чаркіна Т.Ю., Чорна Л.О. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних напрямів удосконалення процесу формування й розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС», спрямованих на підвищення ефективності використання персоналу, покращення якості фітнес-послуг та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких **завдань**:

1. Розкрити теоретичні засади формування та розвитку кадрового потенціалу, визначити його сутність, структуру та роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

2. Проаналізувати сучасні наукові підходи до управління кадровим потенціалом, визначити ключові принципи, моделі та інструменти HR-менеджменту.

3. Дослідити кадрову підсистему ТОВ «КІТ ФІТНЕС», оцінити рівень використання кадрового потенціалу, виявити проблеми та дисфункції у процесах підбору, адаптації, навчання та мотивації персоналу.

4. Розробити комплекс заходів з удосконалення формування та розвитку кадрового потенціалу, включаючи модернізовану систему адаптації, навчання, КРІ, мотивації та внутрішніх комунікацій.

5. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів, визначити їх вплив на кадрові показники, якість сервісу та конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління кадровим потенціалом ТОВ «КІТ ФІТНЕС», що включає процеси підбору, адаптації, навчання, мотивації та розвитку персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення процесу формування та розвитку кадрового

потенціалу на підприємстві, а також інструменти і механізми HR-менеджменту, що забезпечують підвищення ефективності персоналу у сфері фітнес-послуг.

У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних **методів**: аналіз і синтез – для опрацювання теоретичних засад формування та розвитку кадрового потенціалу; індукцію й дедукцію – для формування логічних висновків; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до управління персоналом; економічний та статистичний аналіз – для оцінювання показників діяльності ТОВ «КІТ ФІТНЕС»; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін кадрової підсистеми; елементи HR-аудиту – для діагностики кадрових процесів; моделювання – для розробки програми розвитку персоналу та моделі удосконалення HR-процесів.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до управління кадровим потенціалом підприємства сфери послуг та обґрунтуванні практичних механізмів розвитку персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС». Уперше запропоновано модель адаптації працівників, інтегровану систему навчання та розвитку тренерського складу; удосконалено підхід до оцінювання ефективності персоналу на основі КРІ; розроблено комплекс заходів і організаційно-економічний механізм підвищення результативності HR-процесів.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблені у роботі рекомендації та інструменти можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність ТОВ «КІТ ФІТНЕС» з метою підвищення ефективності формування та розвитку кадрового потенціалу. Запропонована модель адаптації персоналу, система навчання та розвитку тренерів, набір КРІ для оцінювання результативності працівників, а також комплекс заходів щодо вдосконалення HR-процесів забезпечують можливість оптимізувати кадрову політику, підвищити якість фітнес-послуг, зменшити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати та рекомендації дослідження були оприлюднено на IV Міжнародній науково-

практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та значення кадрового потенціалу підприємства

В умовах постійних трансформацій ринкового середовища однією з ключових передумов ефективного функціонування підприємства є його здатність швидко адаптуватися до зовнішніх викликів і змін. Для цього необхідно не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й формувати власний потенціал розвитку, який охоплює всі сфери діяльності організації – від фінансової до кадрової. Водночас саме кадровий потенціал виступає ядром усієї системи управління, адже людина – це не лише виконавець завдань, а головний носій знань, досвіду, компетенцій та організаційної культури підприємства.

На думку багатьох науковців, саме працівники становлять головне багатство організації, а ефективність використання їхнього потенціалу визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. У сучасному менеджменті людський капітал трактується не просто як «ресурс», а як «стратегічний актив, здатний до саморозвитку, навчання й інноваційної діяльності, що надає підприємству довгострокові конкурентні переваги» [32, с. 90].

Серед усіх складових потенціалу підприємства кадрова є єдиною, яка може активно та самостійно реагувати на зовнішні зміни. Саме персонал створює основу для формування організаційної гнучкості, забезпечення інноваційності та сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Для глибшого розуміння сутності поняття «кадровий потенціал підприємства» доцільно розмежувати суміжні категорії – «трудові ресурси» та «трудовий потенціал».

Трудові ресурси – це «частина населення, яка за своїми фізичними, інтелектуальними та психофізіологічними характеристиками здатна брати участь у процесі суспільного виробництва» [2, с. 5]. Плотнікова М.Ф. та Андрієвич В.М. визначають їх як «економічно активну, працездатну частину населення, що володіє необхідними знаннями та навичками для участі в економічній діяльності» [43, с. 144]. Плахотнікова Л.О. уточнює, що «трудові ресурси включають осіб, здатних виробляти матеріальні блага або надавати послуги, враховуючи рівень їхніх психофізичних і професійних якостей» [40, с. 102].

Трудовий потенціал, на відміну від трудових ресурсів, характеризує не лише наявність певної кількості працівників, а їхню здатність досягати високих результатів, ефективно використовувати знання, навички та досвід. Це інтегрована характеристика працівника, яка відображає можливість трудової діяльності певного рівня інтенсивності та якості. Таким чином, трудовий потенціал має динамічний характер і формується під впливом освіти, мотивації, умов праці, організаційної культури та рівня менеджменту.

Для зручності співставлення основних підходів до трактування понять доцільно узагальнити їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння понять «трудові ресурси», «трудовий потенціал» і «кадровий потенціал»

Категорія	Змістове визначення	Характеристика	Рівень застосування
Трудові ресурси	Сукупність працездатного населення, яке володіє фізичними та інтелектуальними можливостями для праці	Статична категорія, відображає кількісну сторону ресурсів	Макрорівень (країна, регіон)
Трудовий потенціал	Здатність працівників ефективно використовувати знання, навички, досвід і творчі здібності у трудовій діяльності	Динамічна категорія, відображає якісну сторону праці	Мезо- та мікрорівень (галузь, підприємство)
Кадровий потенціал	Інтегральна характеристика персоналу підприємства, що визначає можливості його розвитку, адаптації та досягнення	Системна категорія, поєднує професійні, інтелектуальні,	Мікрорівень (підприємство, організація)

	стратегічних цілей	мотиваційні морально-етичні характеристики	та	
--	--------------------	--	----	--

Отже, кадровий потенціал підприємства є вищим рівнем розвитку трудового потенціалу, оскільки він враховує не лише наявність працівників і їхню кваліфікацію, а й здатність до самоорганізації, інноваційного мислення, командної роботи та участі у стратегічному розвитку підприємства.

Таким чином, кадровий потенціал доцільно визначати як сукупність професійних, інтелектуальних, психологічних, мотиваційних і соціальних можливостей персоналу, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства й підвищення його конкурентоспроможності.

Саме через кадровий потенціал реалізуються всі інші складові потенціалу організації – виробнича, фінансова, інноваційна та управлінська, що робить його ключовим чинником сталого розвитку підприємств сфери послуг.

У сучасній економічній літературі поняття «трудоий потенціал» трактується з різних позицій, що відображає багатовимірність його економічної, соціальної та управлінської природи. Сам термін «потенціал» походить від лат. *potentiale* – «сила», «потужність», що підкреслює його динамічний і ресурсний зміст. В роботах науковців потенціал визначено як «наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальну структуру та здатність ефективно використовувати їх для досягнення поставлених цілей» [51, с. 250].

Поняття «трудоий потенціал» виникло у науковому дискурсі у 1980-х роках у зв'язку з переорієнтацією економіки на інтенсивний розвиток і переглядом ролі людини в системі виробничих відносин. Його поява відображала усвідомлення значення людського фактора як головного рушія соціально-економічного прогресу. Трудоий потенціал розглядався як інтегрована система, що включає три підсистеми – «демографічну, економічну та соціальну, об'єднані єдиною основою трудової діяльності» [42, с. 198].

Передумови формування концепції трудового потенціалу мали комплексний характер:

- демографічні – пов’язані з кризовими процесами у структурі населення, зниженням народжуваності, посиленням міграцій;
- економічні – викликані необхідністю узгодження темпів створення нових робочих місць із підвищенням продуктивності праці;
- соціальні – зумовлені усвідомленням обмеженості людських ресурсів і важливості соціального розвитку як чинника сталого економічного зростання.

На підставі узагальнення економічної літератури можна виділити шість основних наукових підходів до трактування змісту поняття «трудоий потенціал» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Наукові підходи до інтерпретації сутності трудового потенціалу

Уведення терміна «трудоий потенціал» у науковий обіг означало відхід від традиційного погляду на людину як на ресурс виробництва та визнання її інтелектуальної, освітньої, культурної і творчої складових як стратегічного капіталу суспільства.

У структурі економічних відносин виділяють трудовий потенціал суспільства, регіону, підприємства та окремого працівника. На рівні підприємства, за визначенням Тараруєва Ю.О. та Острогляд В.К., трудовий потенціал «відображає передбачувані трудові можливості, що визначаються чисельністю персоналу, віковою, кваліфікаційною, професійною структурами та іншими характеристиками колективу» [53, с. 499]. Носієм цього потенціалу є трудовий колектив – сукупність працівників, об'єднаних спільними трудовими відносинами незалежно від форми зайнятості.

На індивідуальному рівні трудовий потенціал працівника розглядається як сукупність фізичних, інтелектуальних, морально-психологічних та творчих якостей людини, що визначають її здатність досягати певних результатів у процесі праці.

Отже, трудовий потенціал можна узагальнено визначити як сукупність трудових можливостей людини або колективу, які формуються під впливом соціально-економічних, психологічних та організаційних факторів і забезпечують ефективну участь у господарській діяльності.

Кадровий потенціал, як складова трудового потенціалу підприємства, розглядається більш конкретно – у межах певного суб'єкта господарювання, де він відображає можливості колективу досягати стратегічних цілей, забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність та інноваційний розвиток.

Різні автори трактують сутність поняття «кадровий потенціал» із власних позицій, що відображено у табл. 1.2.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що поняття «кадровий потенціал» має комплексний зміст: воно поєднує кількісну складову (чисельність, вікову структуру, професійну кваліфікацію) і якісну (інтелектуальні здібності, комунікаційні навички, ціннісні орієнтири, мотивацію).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «кадровий потенціал»
В.В. Безсмертна	Сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, що включають чисельність, структуру, фізичні, інтелектуальні та креативні можливості працівників, їхні знання, кваліфікаційні навички, комунікабельність і ставлення до праці.
О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк	Існуючі та прогнозовані трудові можливості, що визначаються чисельністю, віковою та професійною структурою, кваліфікаційним рівнем і компетентностями персоналу підприємства.
Н.С. Краснокутська	Сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Є.В. Маслов	Сукупна трудова дієздатність колективу підприємства, що враховує вік, фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички працівників.
В.Н. Слинков	Кількісні та якісні характеристики кадрового ресурсу, які відображають невикористані резерви, внутрішній потенціал і цінності працівників, здатні забезпечити кадровий розвиток.
Л.Б. Балабанова	Гранична величина можливої участі працівників у діяльності підприємства з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей і мотиваційної сфери.
Т.В. Берглезова	Уміння та навички персоналу, що можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення економічного або соціального ефекту.

Таким чином, кадровий потенціал можна розглядати як інтегральну характеристику персоналу, яка визначає спроможність підприємства досягати стратегічних цілей шляхом ефективного використання людського капіталу.

Підсумовуючи результати аналізу наукових підходів до визначення понять «трудова потенціал» і «кадровий потенціал», слід зазначити, що вони є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями. Якщо трудова потенціал відображає загальну сукупність можливостей людини чи колективу до трудової

діяльності, то кадровий потенціал конкретизує ці можливості в межах певної організації, визначаючи рівень професійних, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Категорія «кадровий потенціал» охоплює не лише наявний кадровий склад, а й потенційні спроможності персоналу до розвитку, самовдосконалення, інноваційної активності та ефективної взаємодії в команді. На відміну від поняття «кадри», яке має статичний зміст, кадровий потенціал є динамічним утворенням, що включає елементи мобільності, адаптивності, комунікативності й творчості. Саме завдяки цим характеристикам він виступає важливим об'єктом управління та ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Кадровий потенціал, як системне поняття, поєднує кількісні, якісні та функціональні елементи, серед яких:

- кількісні (чисельність, структура, вікова та кваліфікаційна характеристика персоналу, рівень плинності кадрів, співвідношення заробітної плати з ринковими показниками);
- якісні (здоров'я, рівень освіти, професійна підготовка, компетентність, інтелектуальні здібності, мотивація, активність);
- управлінські (система кадрової політики, ефективність менеджменту персоналу, організаційна культура).

Отже, кадровий потенціал слід розглядати як «інтегральну характеристику трудових можливостей персоналу, що визначає здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й досягати стратегічних цілей» [37]. Для таких підприємств, як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», що працюють у сфері послуг і залежать від якості людського капіталу, формування та розвиток кадрового потенціалу є не лише умовою стабільного розвитку, а й головним інструментом зміцнення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності.

У контексті сучасної концепції управління трудовими ресурсами вирішальним чинником ефективності господарської діяльності підприємства виступає якість людського капіталу – «рівень професійної кваліфікації, інтелектуальний потенціал персоналу, ступінь інноваційної активності, мотивація високого порядку, здатність до саморозвитку та самовдосконалення» [11, с. 12]. При цьому не менш важливим є формування на підприємстві сприятливих умов для соціально-психологічного та професійного розвитку працівників.

Згідно з цією концепцією, кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як «сукупність реалізованих і потенційних можливостей персоналу, що забезпечують досягнення як поточних, так і стратегічних цілей організації з необхідним рівнем ефективності» [4, с. 112]. Таким чином, кадри виступають не лише виконавцями операційних завдань, а активними носіями творчої, інтелектуальної та організаційної енергії, від якої безпосередньо залежить конкурентоспроможність підприємства.

До ключових елементів, що формують кадровий потенціал організації, належать:

- оплачувана трудова діяльність персоналу, результатом якої є створення товарів, послуг чи робіт, що мають ринкову вартість;
- інтелектуальна власність, створена працівниками у межах трудових обов'язків, яка може бути відображена в облікових даних підприємства (нові технології, патенти, авторські свідоцтва тощо);
- інтелектуальна власність, не відображена у бухгалтерському балансі, але що має високу нематеріальну цінність – ділова репутація, професійні зв'язки, особистий бренд працівників;
- організаційна культура підприємства, яка об'єднує систему формальних і неформальних норм, корпоративних цінностей, управлінських традицій, комунікативних моделей і принципів взаємодії у трудовому колективі.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає «підвищення кваліфікації персоналу, оновлення знань, удосконалення навичок, формування кар'єрної мотивації та впровадження системи оцінювання внеску кожного працівника у кінцеві результати діяльності» [41, с. 132]. Це дає змогу формувати гнучку кадрову політику, орієнтовану на розвиток компетенцій, збереження талановитих фахівців і зміцнення корпоративної ідентичності.

Таблиця 1.3

Компоненти забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства

Вид забезпечення	Характерні ознаки
Організаційне забезпечення	Сукупність внутрішніх структурних підрозділів і служб, відповідальних за розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень у сфері кадрової політики.
Фінансове забезпечення	Грошові ресурси, спрямовані на фінансування заходів з підбору, навчання, розвитку, мотивації та утримання персоналу.
Інформаційне забезпечення	Система збирання, обробки й використання даних про персонал для прийняття управлінських рішень щодо кадрової політики.
Науково-методичне забезпечення	Сукупність нормативних, методичних та техніко-економічних документів, що регламентують організацію праці, оцінку й розвиток кадрів.
Мотиваційне забезпечення	Комплекс внутрішніх і зовнішніх стимулів, що формують зацікавленість працівників у досягненні індивідуальних і корпоративних цілей.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що кадровий потенціал є складною системною категорією, яка поєднує економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти. Його розвиток визначається не лише рівнем кваліфікації персоналу, а й ефективністю організаційної культури, мотиваційних механізмів, системи управління та стратегічного бачення керівництва.

Таким чином, кадровий потенціал – це не статична сукупність людських ресурсів, а динамічна інтегрована система, що постійно розвивається й удосконалюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Його ефективне формування та розвиток є базою сталого функціонування підприємства сфери послуг, зокрема таких, як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», де успіх бізнесу безпосередньо залежить від професіоналізму, ініціативності та лояльності персоналу.

1.2. Роль ефективного менеджменту у формуванні кадрового потенціалу підприємства сфери послуг

Ефективний менеджмент є базовим чинником формування й розвитку кадрового потенціалу підприємств сфери послуг, оскільки саме управлінська діяльність визначає напрями, методи та інструменти реалізації кадрової політики. У сучасних умовах ринкової конкуренції й постійних змін зовнішнього середовища керівники мають не лише організувати роботу персоналу, а й створювати систему, що сприяє розкриттю професійного, інтелектуального та творчого потенціалу працівників.

Управління персоналом у сфері послуг відрізняється високим ступенем соціальної взаємодії, залежністю від компетентності та сервісної культури співробітників. Тому менеджмент тут виступає як «механізм координації людських ресурсів, розвитку мотиваційних механізмів і підвищення ефективності праці» [15]. У фітнес-індустрії, зокрема на прикладі ТОВ «КІТ ФІТНЕС», управлінські рішення впливають не лише на якість послуг, а й на задоволеність клієнтів, репутацію бренду, рівень утримання персоналу та клієнтської бази

Менеджмент у формуванні кадрового потенціалу виконує низку ключових функцій:

- планування кадрової структури, визначення потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- організація системи підбору, навчання, атестації та адаптації працівників;
- мотивація персоналу через систему матеріальних і нематеріальних стимулів;
- контроль результатів праці, оцінка ефективності діяльності кадрів і своєчасна корекція управлінських рішень.

Для підприємств сфери послуг важливим є не лише управління персоналом як ресурсом, а й формування корпоративної культури, що забезпечує згуртованість колективу, підвищення рівня довіри між керівництвом і працівниками, розвиток

командної взаємодії. Ці елементи створюють нематеріальну основу кадрового потенціалу – інтелектуальну, психологічну та емоційну.

Ефективний менеджмент також визначає напрями розвитку кадрового потенціалу, серед яких:

- постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- удосконалення системи оцінки компетенцій;
- формування резерву на керівні посади;
- упровадження принципів коучингу та наставництва;
- створення гнучкої системи мотивації, адаптованої до особливостей сфери послуг.

На думку сучасних дослідників, «результативне управління кадрами полягає у здатності менеджменту перетворити людський потенціал на стратегічну перевагу підприємства» [34, с. 250]. Це досягається через реалізацію принципів стратегічного управління персоналом, де ключову роль відіграє гармонізація цілей організації й працівників, розвиток їхніх компетенцій і підвищення рівня залученості у спільну діяльність.

У контексті діяльності ТОВ «КІТ ФІТНЕС» ефективний менеджмент має враховувати специфіку галузі – гнучкі форми зайнятості (зокрема роботу тренерів за договорами ЦПХ), сезонність попиту та необхідність утримання постійної клієнтури. Це потребує чіткої системи мотивації, постійного навчання персоналу сервісним стандартам і розвитку комунікаційної культури. Високий рівень управлінської компетентності керівника у таких умовах стає визначальним чинником підтримання стабільності колективу й підвищення якості послуг

Отже, роль ефективного менеджменту у формуванні кадрового потенціалу підприємства сфери послуг полягає у створенні цілісної системи управління персоналом, що забезпечує «не лише підбір кваліфікованих кадрів, а й розвиток їхніх здібностей, формування корпоративних цінностей і довгострокову мотивацію до праці» [19, с. 215]. Саме управлінські рішення, орієнтовані на розвиток людського

капіталу, стають основою конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

У системі управління підприємствами сфери послуг, зокрема фітнес-індустрії, кадровий потенціал формується під впливом комплексу управлінських рішень, що охоплюють усі етапи роботи з персоналом – від підбору кадрів до розвитку корпоративної культури. Ефективний менеджмент виступає як інтегруючий механізм, «який поєднує ресурси, цілі та компетенції працівників у єдину систему стратегічного управління людським капіталом» [44, с. 79].

Сутність механізму полягає у взаємозв'язку між управлінськими функціями, кадровою політикою та результатами діяльності підприємства, коли кожен елемент управління спрямований на підвищення кваліфікації, мотивації й лояльності персоналу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства сфери послуг під впливом ефективного менеджменту

Отже, механізм формування кадрового потенціалу під впливом ефективного менеджменту ґрунтується на принципах системності, цілеспрямованості та безперервності управлінського процесу. Він «забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з потребами працівників, стимулює розвиток компетенцій і створює умови для максимальної реалізації трудового потенціалу» [24, с. 24].

Для підприємств сфери послуг, таких як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», реалізація цього механізму означає перехід від адміністративного управління до партнерської моделі менеджменту, де кожен працівник розглядається не як ресурс, а як носій цінності, що визначає успіх організації на конкурентному ринку.

Ефективність управління кадровим потенціалом у підприємствах сфери послуг значною мірою залежить від поєднання організаційних, економічних, соціально-психологічних і технологічних факторів. На відміну від промислових підприємств, де домінують технічні й виробничі аспекти, у сервісній сфері саме люди формують кінцевий продукт – якість послуги, рівень клієнтського досвіду та репутацію бренду.

Тому роль менеджменту полягає не лише у забезпеченні функціонування системи управління персоналом, а й у створенні сприятливого середовища для розвитку, самореалізації та збереження людського потенціалу. Систематизацію ключових факторів, які визначають результативність такого менеджменту, наведено у таблиці 1.4. Таким чином, ефективність менеджменту у формуванні кадрового потенціалу підприємств сфери послуг визначається системною взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів. Організаційна чіткість, економічна збалансованість, психологічна підтримка та ціннісна орієнтація створюють середовище, у якому працівник сприймає себе не лише як виконавець функцій, а як співтворець успіху організації.

Для таких підприємств, як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», важливо зберігати баланс між комерційними цілями та людським виміром менеджменту. Саме комплексне управління, засноване на розвитку персоналу, формуванні лояльності й інноваційної культури, здатне забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері послуг. Спираючись на логіку та методологічну структуру дослідження, доцільно систематизувати ключові напрями сучасного управління кадровим потенціалом підприємства у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Ключові чинники успішного менеджменту у формуванні кадрового потенціалу підприємства сфери послуг

Група факторів	Зміст впливу на формування кадрового потенціалу
Організаційні	Раціональна структура управління, чіткий розподіл обов'язків, наявність кадрової служби, що координує процеси підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу. Забезпечення зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.
Економічні	Система оплати праці, що відповідає ринковим умовам і результативності праці; матеріальні стимули, соціальні гарантії, преміювання, можливість участі персоналу у прибутках підприємства.
Психологічні	Формування позитивного морально-психологічного клімату, взаємоповаги, корпоративної довіри та підтримки; розвиток лідерських якостей і комунікаційної культури керівників.
Соціальні	Можливості професійного зростання, розвиток кар'єри, соціальне визнання досягнень працівників; забезпечення справедливості в оцінюванні та винагороді.
Інформаційні	Доступ до сучасних HR-технологій, використання цифрових платформ для управління персоналом, аналітична підтримка прийняття кадрових рішень.
Інноваційні	Використання методів коучингу, наставництва, гейміфікації; розвиток креативного мислення та інноваційної поведінки персоналу.
Культурно-ціннісні	Поширення корпоративних норм і цінностей, орієнтація на клієнтоцентричність, розвиток бренду роботодавця, формування почуття належності до команди.

Аналіз сучасних наукових підходів і практичного досвіду підтверджує, що ефективне управління кадрами можливе лише за умови комплексного бачення системи, де «кожен елемент – від підбору працівників до розвитку їхнього потенціалу – пов'язаний єдиною управлінською логікою» [18].

Такий системний підхід вимагає чіткої взаємодії цілей, завдань і засобів менеджменту, методологічного обґрунтування кадрової політики та синхронізації стратегічних і поточних управлінських рішень. Він дозволяє не лише залучати компетентних фахівців, а й створювати умови для їхнього професійного зростання, формувати сталі мотиваційні орієнтири, підвищувати рівень залученості персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Варто наголосити, що сьогодні одним із визначальних трендів стає цифровізація HR-процесів. Використання цифрових платформ і аналітичних інструментів у сфері управління персоналом забезпечує автоматизацію рутинних процесів, підвищує точність прийняття управлінських рішень, сприяє формуванню персоналізованих стратегій розвитку працівників. Це дає змогу менеджерам швидко реагувати на зміни, прогнозувати кадрові ризики та підвищувати результативність команди.

Водночас сучасні українські підприємства діють у надзвичайно складному середовищі. «Воєнні ризики, вимушена міграція працездатного населення, дефіцит кваліфікованих фахівців, інтенсивна конкуренція та швидка цифрова трансформація економіки» [45] створюють нові виклики для менеджменту. За цих умов формування і розвиток кадрового потенціалу вимагає від управлінців гнучкості, стратегічного мислення й орієнтації на довготривалі цінності – стабільність команди, корпоративну єдність, етичність і психологічну стійкість персоналу.

Управління кадровим потенціалом у підприємствах сфери послуг має свою специфіку, оскільки саме персонал є носієм основної цінності – якості сервісу та взаємодії з клієнтом. На відміну від матеріальних ресурсів, людський капітал не можна просто придбати чи замінити; його потрібно постійно формувати, розвивати та мотивувати. Саме тому ефективний менеджмент у цій сфері виступає системоутворювальним чинником, який поєднує стратегічні цілі підприємства з особистими потребами працівників. Сучасна концепція управління кадровим потенціалом базується на принципах інтегрованого, гнучкого та технологічно

орієнтованого підходу. Менеджмент персоналу більше не зводиться до обліку чи контролю – він перетворюється на «динамічну систему розвитку компетенцій, кар'єрного планування, мотивації та цифрової трансформації HR-процесів» [12, с. 162]. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, зміцнювати кадровий склад і підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Для узагальнення змісту сучасних підходів і практик у сфері управління кадровим потенціалом систематизовано основні напрями управлінської діяльності в таблиці 1.5. Вона відображає взаємозв'язок між аспектами менеджменту, стратегічними цілями, завданнями та інструментами, що формують цілісну модель ефективного розвитку персоналу підприємств сфери послуг.

Таблиця 1.5

Основні напрями сучасного управління кадровим потенціалом підприємства сфери послуг

Аспект управління	Зміст	Цільове спрямування	Ключові завдання
Формування кадрового потенціалу	Процес створення й розвитку кадрової бази підприємства, орієнтованої на досягнення стратегічних і операційних цілей.	Забезпечення підприємства висококваліфікованими, лояльними та результативними працівниками.	Визначення потреби у персоналі; розроблення критеріїв відбору; підбір і адаптація працівників; планування професійного складу.
Оцінювання кадрового потенціалу	Систематичне визначення рівня професійних, ділових та особистісних характеристик персоналу.	Отримання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень щодо розвитку та використання кадрів.	Проведення атестацій; визначення відповідності компетенцій вимогам посад; виявлення резерву на підвищення.
Розвиток кадрового потенціалу	Безперервне вдосконалення професійних, інтелектуальних і соціальних якостей працівників.	Формування динамічного кадрового складу, здатного до самонавчання й інновацій.	Організація навчання, стажувань і тренінгів; розвиток управлінських та комунікативних навичок; підтримка саморозвитку.
Мотивація та стимулювання персоналу	Формування системи внутрішніх і зовнішніх стимулів, що підвищують продуктивність та залученість працівників.	Підвищення зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства, розвиток лояльності.	Розробка системи преміювання; баланс матеріальних і нематеріальних стимулів; підтримка ініціативності.

Управління кар'єрним зростанням	Планомірне просування працівників у межах організації відповідно до їхнього потенціалу й амбіцій.	Забезпечення умов для професійної самореалізації та формування кадрового резерву.	Індивідуальне планування кар'єри; формування кадрового резерву; моніторинг кар'єрних траєкторій.
Цифровізація HR-процесів	Використання сучасних технологій для автоматизації кадрового менеджменту.	Підвищення ефективності управлінських процесів і швидкості прийняття рішень.	Впровадження електронного документообігу; створення HR-аналітичних баз даних; моніторинг ефективності праці.

Управління кадровим потенціалом у сфері послуг потребує «поєднання класичних управлінських інструментів із новими, гнучкими та технологічно орієнтованими рішеннями» [5, с. 101]. Комплексність управління передбачає інтеграцію оцінювання, розвитку, мотивації та кар'єрного планування в єдину систему, що працює на стратегічні цілі підприємства.

У сучасних умовах саме ефективний менеджмент, здатний синтезувати економічні, соціальні й технологічні підходи, визначає конкурентоспроможність підприємства сфери послуг. Для ТОВ «КІТ ФІТНЕС» та подібних організацій це означає необхідність переходу до моделі адаптивного управління людським потенціалом, де основним ресурсом розвитку є не фінансові чи матеріальні активи, а компетентність, креативність і лояльність працівників.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ефективний менеджмент є ключовим чинником формування, розвитку та збереження кадрового потенціалу підприємства сфери послуг. Його роль полягає не лише у забезпеченні якісного добору персоналу чи організації трудового процесу, а передусім у створенні середовища, яке сприяє професійному зростанню, самореалізації та довгостроковій мотивації працівників.

Результативний менеджмент формує кадровий потенціал через інтеграцію таких управлінських складових, як планування, організація, мотивація, контроль і розвиток персоналу. У сфері послуг, де результат діяльності безпосередньо залежить

від людського фактору, саме управлінські рішення визначають якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів і стійкість конкурентних позицій підприємства.

Важливим напрямом удосконалення менеджменту є цифровізація HR-процесів – упровадження сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів та платформ для управління компетенціями й продуктивністю праці. Такі технології не лише спрощують адміністративні функції, а й підвищують обґрунтованість кадрових рішень, сприяють прозорості оцінки працівників і персоналізації навчання.

Разом з тим, ефективність управління кадрами визначається також людським виміром менеджменту – розвитком корпоративної культури, партнерських відносин між керівництвом і персоналом, психологічною підтримкою колективу, формуванням почуття спільної мети. Це особливо актуально для підприємств сфери послуг, таких як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», де якість людського спілкування безпосередньо впливає на результат діяльності.

Таким чином, роль ефективного менеджменту у формуванні кадрового потенціалу полягає у поєднанні «стратегічного бачення з гнучкими практиками управління персоналом, орієнтованими на розвиток компетенцій, ініціативності та відповідальності працівників» [20, с. 53]. Такий підхід забезпечує підприємству довгострокову конкурентну перевагу, підвищує його стійкість до зовнішніх викликів і створює основу для інноваційного розвитку у сфері послуг.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства

Сучасна практика управління персоналом вимагає від підприємств не лише ефективного використання наявних трудових ресурсів, а й системного підходу до оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу. Це оцінювання є не технічною процедурою, а інструментом стратегічного управління, який дозволяє «виявляти

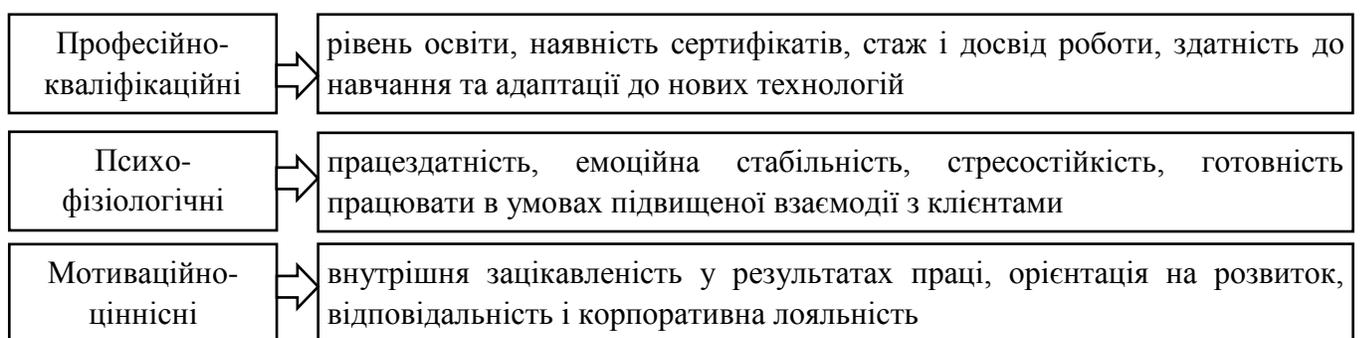
сильні та слабкі сторони кадрової політики, визначати потреби у навчанні, підвищенні кваліфікації чи оновленні компетенцій персоналу» [14, с. 203].

У контексті підприємств сфери послуг, де якість результату безпосередньо залежить від людського чинника, об'єктивна оцінка кадрового потенціалу набуває особливого значення. Вона допомагає встановити відповідність між реальним рівнем кваліфікації персоналу та стратегічними цілями підприємства, що, у свою чергу, забезпечує його стабільність, інноваційність і конкурентоспроможність.

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства – це складний багатовимірний процес, який передбачає «системне вивчення кількісних і якісних характеристик персоналу з метою визначення його спроможності забезпечувати стратегічні та оперативні цілі організації» [3, с. 116]. У сфері послуг, де людський фактор безпосередньо формує якість кінцевого продукту, така оцінка набуває вирішального значення. Вона дозволяє не лише встановити поточний рівень професіоналізму та результативності працівників, але й прогнозувати перспективи їх розвитку, мобільності та готовності до змін.

Критерії оцінки кадрового потенціалу – це ключові напрямки аналізу, які відображають ступінь відповідності персоналу вимогам підприємства. Їх основне завдання полягає у вимірюванні як об'єктивних параметрів (результативність, кваліфікація, досвід), так і суб'єктивних (мотивація, ініціативність, командність, лояльність). Важливо, щоб система критеріїв «охоплювала як внутрішні характеристики працівників, так і зовнішні організаційні умови, що впливають на реалізацію їхнього потенціалу» [30, с. 233].

Критерії доцільно групувати за кількома напрямками (рис. 1.3).



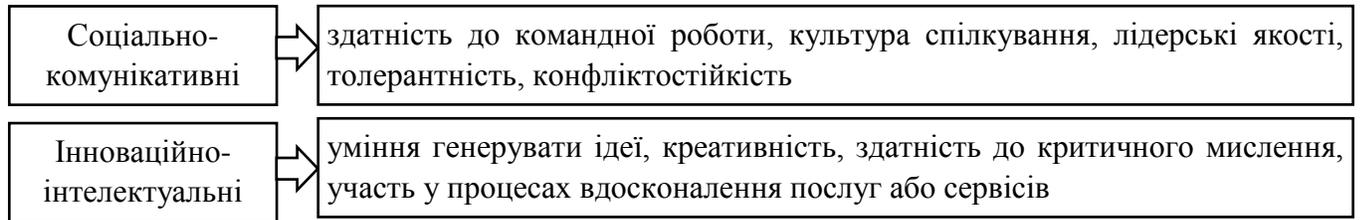


Рис. 1.3. Структурна класифікація критеріїв оцінювання кадрового потенціалу підприємства сфери послуг

Таке групування критеріїв дозволяє менеджеру отримати комплексну картину кадрового потенціалу – від формального рівня компетентності до особистісних характеристик, які впливають на результативність діяльності.

Індикатори – це «вимірювані показники, що конкретизують кожен критерій» [8, с. 23]. Вони можуть бути як кількісними, так і якісними, а їх поєднання забезпечує об'єктивність оцінки.

Кількісні індикатори дають змогу виміряти кадровий потенціал у числовому вимірі. До них належать: рівень освіти та кваліфікації (відсоток працівників із профільною освітою, сертифікатами, науковими ступенями); коефіцієнт стабільності кадрів (співвідношення працівників, які працюють понад 3 роки, до загальної чисельності); коефіцієнт плинності персоналу; частка працівників, що пройшли навчання або підвищення кваліфікації протягом року; рівень продуктивності праці (виручка, кількість обслуговуваних клієнтів, виконаних замовлень на одного працівника).

Якісні індикатори характеризують нефінансові та нематеріальні аспекти кадрового потенціалу, зокрема: рівень задоволеності працею (за результатами анкетування або інтерв'ю); рівень залученості працівників до рішень підприємства; оцінка корпоративної культури та психологічного клімату; лояльність персоналу (готовність залишатися в компанії, рекомендації роботодавця іншим); творчість, інноваційна активність, участь у розробці нових продуктів чи послуг.

Після збору даних за встановленими індикаторами проводиться інтегральна оцінка кадрового потенціалу. Для цього використовується система вагових коефіцієнтів, що дозволяє визначити узагальнений індекс кадрового потенціалу підприємства. На практиці це може бути:

$$I_{\text{кп}} = \sum(K_i \times W_i) \quad (1.1)$$

Де, $I_{\text{кп}}$ – інтегральний показник кадрового потенціалу; K_i – оцінка окремого критерію; W_i – його ваговий коефіцієнт.

Такий підхід забезпечує можливість порівняння підприємств або структурних підрозділів, визначення пріоритетів у розвитку персоналу, а також виявлення резервів підвищення ефективності управління.

Порівняльна характеристика поданих методів дає змогу визначити їх сильні сторони, сфери застосування та обмеження, що, у свою чергу, полегшує вибір найбільш релевантного інструментарію для конкретних управлінських завдань (табл. 1.6). Такий підхід забезпечує підприємству можливість комплексно оцінити кадровий потенціал – від об'єктивних показників ефективності до суб'єктивних аспектів мотивації, лояльності та корпоративної поведінки.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика методів оцінювання кадрового потенціалу

Метод оцінювання	Тип (кількісний / якісний)	Основні переваги	Обмеження застосування
Індексна оцінка кадрового потенціалу	Кількісний	Об'єктивність, можливість порівняння динаміки	Потребує визначення вагових коефіцієнтів
Коефіцієнти стабільності та плинності кадрів	Кількісний	Простота розрахунку, індикатор лояльності	Не враховує якісні аспекти мотивації
Метод оцінювання "360°"	Якісний	Комплексна оцінка, підвищення зворотного зв'язку	Висока трудомісткість, суб'єктивність
Експертне оцінювання	Якісний	Урахування досвіду фахівців, багатовимірність	Може залежати від упередженості експертів
Соціологічні методи	Якісний	Виявлення соціально-	Не завжди гарантують

(опитування, анкетування)		психологічних чинників	правдивість відповідей
Компетентнісний профіль	Комбінований	Формує персональні плани розвитку	Вимагає складної підготовки моделі компетенцій

Порівняльний аналіз свідчить, що «кожен метод оцінювання кадрового потенціалу має власну цінність і застосовується залежно від цілей дослідження» [8, с. 23]. Кількісні методи забезпечують об'єктивність і наочність результатів, проте не враховують поведінкових і соціальних чинників. Якісні методи, навпаки, дозволяють глибше зрозуміти мотиваційні механізми й корпоративні взаємини, але потребують значних ресурсів і експертної участі. Комбіновані методи формують баланс між об'єктивністю та глибиною аналізу, інтегруючи дані з різних джерел і створюючи основу для стратегічних HR-рішень.

Для підприємств сфери послуг, зокрема таких як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», найбільш ефективним є саме комбінований підхід, який дозволяє оцінити кадровий потенціал не лише за кількісними параметрами, а й за якістю сервісу, професійною поведінкою працівників і рівнем клієнтської орієнтації.

Таким чином, критерії та індикатори оцінювання кадрового потенціалу формують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень у сфері персоналу. Їх використання дозволяє:

- об'єктивно визначити сильні й слабкі сторони кадрового складу;
- виявити резерви підвищення кваліфікації, мотивації та залученості працівників;
- створити інформаційну базу для розробки програм розвитку персоналу;
- оцінити ефективність реалізації кадрової політики підприємства.

Для підприємств сфери послуг, таких як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», ця система оцінки є надзвичайно важливою, адже дозволяє підтримувати високий рівень сервісу, формувати позитивний імідж і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Розвиток персоналу у сучасних умовах господарювання розглядається як один із ключових напрямів стратегічного управління підприємством. Його сутність полягає у «створенні цілісної системи, що забезпечує безперервне вдосконалення професійних, інтелектуальних і особистісних якостей працівників» [61, с. 118]. Для підприємств сфери послуг, зокрема таких як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», розвиток персоналу має особливе значення, оскільки саме людський фактор є визначальним у формуванні якості обслуговування, корпоративної культури та репутації компанії.

Формування системи розвитку персоналу передбачає послідовну реалізацію кількох взаємопов'язаних етапів: діагностику потреб у розвитку, планування навчальних і мотиваційних програм, безпосереднє впровадження освітніх та коучингових заходів, а також оцінку результатів. Такий підхід забезпечує цілеспрямоване вдосконалення кадрового потенціалу, адаптацію працівників до змін у технологіях, організації праці та вимогах клієнтів.

У науковій літературі розглядаються різні моделі формування системи розвитку персоналу, кожна з яких має власну логіку, інструментарій та управлінські акценти. Найпоширенішою є компетентнісна модель, що базується на визначенні ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання функціональних обов'язків. Вона передбачає «співставлення реального рівня знань, умінь і навичок працівників із заданими стандартами, що дає змогу виявити прогалини та визначити напрями професійного навчання» [9, с. 58]. Застосування цієї моделі сприяє підвищенню відповідності кадрового складу стратегічним потребам підприємства та забезпечує диференційований підхід до розвитку персоналу.

Іншим важливим підходом є модель безперервного навчання, яка спирається на ідею *lifelong learning* – постійного оновлення знань і навичок упродовж усього періоду професійної діяльності. Вона передбачає створення умов для регулярного корпоративного навчання, участі працівників у тренінгах, вебінарах, курсах підвищення кваліфікації. У сфері послуг така модель є особливо ефективною, адже

вона формує у персоналу здатність швидко реагувати на зміни ринку, вдосконалювати навички комунікації, клієнтоорієнтованості та управління стресом.

В умовах динамічного конкурентного середовища дедалі більшого значення набуває модель стратегічного партнерства, за якої персонал розглядається не лише як виконавець, а як активний учасник формування цілей підприємства. Її зміст полягає у «залученні працівників до стратегічних рішень, розвитку лідерського потенціалу, формуванні кадрового резерву та корпоративної культури співучасті» [22, с. 104]. Це підвищує рівень мотивації, відповідальності та організаційної лояльності працівників, що особливо важливо для підприємств, орієнтованих на високі стандарти сервісу.

Суттєву увагу в сучасній науці приділено й інноваційній моделі розвитку персоналу, яка акцентує увагу на стимулюванні творчості, гнучкого мислення та здатності до самореалізації. У межах цієї моделі активно використовуються такі інструменти, як система подання інноваційних пропозицій (*idea management*), корпоративні конкурси, воркшопи, проєктні групи, розвиток *soft skills*. Такий підхід забезпечує зростання внутрішньої мотивації працівників, сприяє підвищенню їхньої залученості та створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Отже, розвиток персоналу є складним, багатовимірним процесом, що поєднує елементи навчання, мотивації, адаптації та оцінювання результатів праці. Жодна з моделей не може бути універсальною, тому в сучасних умовах найбільш ефективним є комбінований підхід, який інтегрує переваги компетентнісної, безперервної, стратегічної та інноваційної моделей. Для підприємств сфери послуг це означає необхідність створення гнучкої системи розвитку, у якій кожен працівник розглядається як носій потенціалу зростання.

У практиці ТОВ «КІТ ФІТНЕС» доцільним є поєднання компетентнісного підходу з елементами безперервного навчання. Це дозволить забезпечити високу якість послуг, ефективну комунікацію з клієнтами, підтримати позитивний імідж компанії та сформувати стабільну команду професіоналів, орієнтованих на постійне

вдосконалення. Таким чином, система розвитку персоналу має розглядатися не як додатковий інструмент управління, а як стратегічна інвестиція у людський капітал, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дало змогу сформуванню цілісного уявлення про сутність, структуру та управлінські засади формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства, зокрема у сфері послуг. У ході аналізу було встановлено, що кадровий потенціал є складною соціально-економічною категорією, яка поєднує професійні, інтелектуальні, психологічні та мотиваційні характеристики працівників і визначає можливості підприємства до стабільного функціонування та стратегічного зростання.

Уточнено, що кадровий потенціал не є тотожним поняттю «кадри», оскільки відображає не лише наявний склад персоналу, а й його нереалізовані можливості, здатність до професійного розвитку, креативності, інноваційного мислення та самореалізації. Саме цей аспект визначає кадровий потенціал як активний елемент загального потенціалу підприємства, який може адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впливати на конкурентоспроможність.

У роботі обґрунтовано, що ефективний менеджмент відіграє вирішальну роль у формуванні та використанні кадрового потенціалу. Він забезпечує узгодження стратегічних цілей організації з інтересами персоналу, формує сприятливий психологічний клімат, розвиває культуру партнерства й відповідальності. Для підприємств сфери послуг, таких як ТОВ «КІТ ФІТНЕС», це особливо важливо, оскільки якість людських ресурсів безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, імідж компанії та її ринкові позиції.

Значну увагу приділено методичним аспектам оцінювання кадрового потенціалу. Запропоновано розглядати оцінку через систему критеріїв і індикаторів,

що охоплюють професійно-кваліфікаційні, мотиваційні, соціальні та інноваційні складові. Обґрунтовано необхідність поєднання кількісних і якісних методів аналізу, що забезпечує комплексний підхід до вимірювання як об'єктивних результатів праці, так і суб'єктивних чинників ефективності персоналу.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило виокремити ключові моделі формування системи розвитку персоналу – компетентнісну, безперервного навчання, стратегічного партнерства та інноваційну. Встановлено, що оптимальною для підприємств сфери послуг є інтегрована модель, яка поєднує індивідуалізацію професійного розвитку з корпоративними цілями, сприяє формуванню культури навчання та стимулює креативну активність працівників.

Таким чином, перший розділ створює науково-теоретичну основу для подальших досліджень і практичного аналізу кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС». У наступному розділі увага буде зосереджена на діагностиці поточного стану системи управління персоналом підприємства, оцінюванні її ефективності, визначенні сильних і слабких сторін, а також окресленні можливостей для удосконалення кадрової політики з метою підвищення результативності діяльності підприємства у сфері послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КІТ ФІТНЕС» (ЄДРПОУ 39708235) є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність на перетині сфери послуг, спорту, торгівлі та інжинірингу. Юридично підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає розмежування відповідальності його учасників у межах внесків до статутного капіталу. Основною метою функціонування ТОВ «КІТ ФІТНЕС» є задоволення потреб населення у сфері фізичного розвитку, здорового способу життя та супутніх послуг шляхом надання комплексу фітнес-послуг.

Відповідно до статутних документів, підприємство має широкий спектр видів діяльності, що включає як оптову торгівлю (46.49, 46.19), так і спортивну сферу (93.11–93.19), а також консалтингові й дизайн-послуги (71.12, 74.10). Проте ключовим напрямом фактичної діяльності підприємства є функціонування фітнес-залу, де здійснюються індивідуальні та групові тренування, функціонує зала силових тренажерів, а також проводиться комплексне супроводження клієнтів, що включає консультації щодо тренувального процесу, нутриціології та загального оздоровлення.

Організаційна структура підприємства має риси централізованого управління з елементами децентралізації на рівні операційного менеджменту. На підприємстві офіційно працевлаштовано 5 співробітників, які забезпечують адміністративне, технічне та сервісне обслуговування діяльності закладу. До основного постійного штату входять керівник підприємства (директор), адміністратор рецепції, технічний персонал та фахівець з бухгалтерського обліку (або сторонній бухгалтер за

договором аутсорсингу). Основну функціональну складову підприємства – надання фітнес-послуг – реалізують 9 тренерів, які співпрацюють з підприємством на умовах договорів цивільно-правового характеру (ЦПХ). Такий підхід забезпечує гнучкість кадрової політики, проте водночас породжує типові для галузі управлінські виклики, зокрема труднощі в контролі якості послуг, координації графіків, утриманні кадрів та забезпеченні корпоративної культури.

Основні управлінські функції в ТОВ «КІТ ФІТНЕС» сконцентровані в особі керівника, який не лише забезпечує стратегічне планування та контроль фінансово-господарської діяльності, а й бере участь в оперативному управлінні. Через порівняно невеликий масштаб підприємства, вертикаль управління є спрощеною, що сприяє швидкому прийняттю рішень, проте водночас створює ризик надмірної залежності від однієї особи в процесах управління.

До типових проблем, з якими стикаються подібні підприємства в галузі фітнесу, слід віднести сезонність попиту, конкуренцію з боку великих фітнес-мереж, обмеженість доступу до інвестицій та проблеми утримання клієнтської бази. Крім того, складність управління персоналом на умовах ЦПХ вимагає від керівництва підприємства чіткої системи мотивації, зворотного зв'язку та контролю якості наданих послуг.

Особливу увагу варто звернути на прагнення підприємства до диверсифікації діяльності, що відображено у багатofункціональності зареєстрованих КВЕДів. Це може свідчити про стратегічну гнучкість підприємства та потенційну готовність до розширення спектру послуг (наприклад, дизайнерські або інжинірингові послуги у сфері облаштування спортивних об'єктів).

Таким чином, ТОВ «КІТ ФІТНЕС» є прикладом малого підприємства у сфері фітнесу з чітко визначеною спеціалізацією, ефективною структурою управління, що адаптована до потреб ринку, проте з типовими для галузі викликами, які потребують комплексного менеджерського підходу до розвитку, оптимізації ресурсів та побудови стратегії сталого зростання.

Матеріально-технічна підсистема підприємства охоплює сукупність засобів праці та обігових ресурсів, які забезпечують процес надання фітнес-послуг і супутньої сервісної діяльності. Для малого підприємства, яким є ТОВ «КІТ ФІТНЕС», ефективність управління цією підсистемою є ключовим чинником стабільності господарювання, оскільки вона безпосередньо впливає на якість послуг, рівень витрат і прибутковість.

Аналіз динаміки основних і оборотних активів підприємства за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники стану та ефективності використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «КІТ ФІТНЕС» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	29	35	37	8	26,06
Середньорічний обсяг оборотних активів, тис. грн	1166	1566	1814	648	55,58
Середня забезпеченість одного працівника основними фондами, тис. грн	7,3	6,9	7,4	0,1	0,85
Рівень фондівдачі, грн доходу на 1 грн основних засобів	187,26	164,43	169,74	-17,52	-9,35
Показник фондомісткості валового доходу, грн на 1 грн доходу	0,0053	0,0061	0,0059	0,0006	10,32
Кількість оборотів оборотних активів за рік	4,71	3,63	3,46	-1,25	-26,55
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	77	100	105	28,0	36,15
Співвідношення обігових і необігових активів, грн на 1 грн	39,7	45,3	49,0	9,3	23,41
Загальна рентабельність активів, %	60,0	73,9	74,5	14,5 в.п.	x

Згідно з наведеними даними, упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє зростання ресурсного потенціалу. Річна середня вартість основних засобів збільшилася на 26,06%, що свідчить про модернізацію або поповнення матеріальної бази. Однак показник віддачі основних засобів знизився на 9,35%, що

може бути наслідком нераціонального використання активів або зміни структури доходу.

Показник фондомісткості має незначне зростання (10,32%), що загалом є прийнятним для підприємств сфери послуг, де основні засоби мають обмежений вплив на обсяг реалізації, а основна цінність створюється завдяки людському капіталу. Забезпеченість працівника основними засобами зросла лише на 0,85%, що свідчить про стабільне ресурсне навантаження на персонал.

Натомість оборотні активи підприємства зазнали суттєвого приросту (55,58%), однак їх оборотність знизилась на 1,25 оберти (тобто на 26,55%), а строк одного обороту зріс на 28 днів. Це свідчить про уповільнення обігу коштів, можливе накопичення дебіторської заборгованості або залишків матеріальних запасів. Незважаючи на це, рівень прибутковості активів демонструє позитивну динаміку (зростання на 14,5 в. п.), що свідчить про загальне підвищення ефективності використання активів у фінансовому вимірі.

Таким чином, матеріально-технічна підсистема ТОВ «КІТ ФІТНЕС» характеризується поступовим нарощенням ресурсної бази. Проте уповільнення оборотності активів потребує удосконалення системи оперативного управління ресурсами, зокрема в частині оптимізації складських запасів, контролю за дебіторською заборгованістю та підвищення ефективності використання оборотних засобів. У цілому ж підприємство демонструє ознаки стійкого розвитку матеріальної інфраструктури при збереженні високого рівня рентабельності.

Продовжуючи аналіз управління матеріально-технічною підсистемою ТОВ «КІТ ФІТНЕС», доцільно розглянути показники використання трудових і матеріальних ресурсів у їх взаємозв'язку, що дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування підсистеми. Відповідні аналітичні дані наведено в таблиці 2.2.

Отримані дані свідчать про позитивну динаміку у кількісному й вартісному вираженні оплати праці персоналу. Зокрема, загальний фонд оплати праці зріс на

69,07%, а середньомісячна заробітна плата – на 35,26%. Це може свідчити як про зростання продуктивності праці, так і про адаптацію рівня оплати до ринкових умов та підвищення мотивації працівників. Проте показники продуктивності мають суперечливі тенденції. Так, обсяг валового доходу на одного працівника знизився на 8,58%, а середній дохід, сформований одним працівником, – на 17,28%. Це може бути наслідком розширення штату при збереженні незмінної бази постійних клієнтів, а також впливом сезонних чи ринкових коливань.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	4	5	5	1	25,00
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік	6080,8	7875,0	8400,0	2319,2	38,14
Загальний обсяг витрат на оплату праці, тис. грн	796,2	1167,5	1346,1	549,9	69,07
Обсяг валового доходу на одного працівника, тис. грн	1374,0	1137,9	1256,1	-117,9	-8,58
Середній річний дохід, сформований одним працівником, тис. грн	903,8	722,5	747,7	-156,2	-17,28
Середній прибуток, отриманий на одного працівника, тис. грн	89,7	118,4	137,9	48,3	53,82
Прибутковість однієї години праці, грн	59,0	75,1	82,1	23,1	39,19
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16587,0	19458,0	22435,0	5848,0	35,26
Середня вартість однієї людино-години, грн	130,9	148,3	160,3	29,3	22,39

Водночас прибутковість одного працівника зросла на 53,82%, а прибуток з однієї людино-години – на 39,19%. Це свідчить про раціональнішу структуру витрат, кращу окупність витраченого часу та підвищення загальної економічної ефективності персоналу, незважаючи на відносне зниження валових доходів.

Зростання середньої вартості однієї людино-години (на 22,39%) відображає загальне подорожчання робочої сили, однак в умовах стабільного прибуткового зростання підприємства цей показник є прийнятним і контрольованим.

Отже, матеріально-технічна підсистема підприємства, включаючи трудові ресурси, демонструє загалом позитивну динаміку. Вона характеризується зростанням обсягів залучених ресурсів, підвищенням оплати праці та ефективності використання часу. Водночас виявлене незначне зниження продуктивності на одного працівника потребує подальшого дослідження та коригування організаційних механізмів розподілу навантаження, маркетингової активності та стратегічного планування навантаження залу.

Для оцінки ефективності управління виробничо-технологічною підсистемою ТОВ «КІТ ФІТНЕС» доцільно проаналізувати узагальнені економічні показники діяльності підприємства, які комплексно характеризують рівень доходів, витрат, прибутковості, фондоозброєність персоналу та результативність використання матеріально-технічної бази (табл. 2.3). Врахування специфіки фітнес-послуг дає змогу точніше оцінити фінансово-економічний стан клубу та виявити внутрішні резерви зростання результативності.

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку основних показників ефективності виробничо-технологічної підсистеми ТОВ «КІТ ФІТНЕС». Зокрема, дохід від реалізації фітнес-послуг у 2024 році зріс на 14,27% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання попиту або розширення обсягу послуг. Водночас витрати зросли помірніше – на 8,83%, що дозволило збільшити фінансовий результат майже вдвічі (+92,28%).

Суттєво зросли витрати на оплату праці – на 69,07%, що, ймовірно, пов'язано з переглядом системи винагород або залученням більшої кількості фахівців. Однак середній дохід на одного працівника знизився на 8,58%, що може свідчити про зростання персоналу вищими темпами, ніж виручка, або про нерівномірне навантаження тренерського складу.

Показники фондоозброєності та ефективності використання матеріально-технічної бази залишаються стабільними: середня вартість обладнання на одного працівника зросла незначно, а доходовіддача основних засобів хоч і дещо знизилася (на 9,35%), однак залишається на високому рівні (169,74 грн доходу на 1 грн вартості).

Таблиця 2.3

Узагальнені показники ефективності виробничо-технологічної підсистеми ТОВ «КІТ ФІТНЕС» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення рівня 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізації фітнес-послуг, тис. грн	5496,0	5689,3	6280,4	784,4	14,27
Сукупні витрати на надання фітнес-послуг, тис. грн	5137,4	5097,5	5590,9	453,5	8,83
Чистий фінансовий результат діяльності клубу, тис. грн	358,6	591,8	689,5	330,9	92,28
Середньорічна чисельність персоналу клубу, осіб	4	5	5	1	25,00
Загальні витрати на оплату праці тренерського та технічного персоналу, тис. грн	796,176	1167,48	1346,1	549,924	69,07
Середній дохід від послуг на одного працівника, тис. грн	1374,00	1137,86	1256,08	-117,92	-8,58
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн	199,04	233,50	269,22	70,18	35,26
Середньорічна вартість спортивного обладнання та приміщення, тис. грн	29	35	37	8	26,06
Середня вартість обладнання, що припадає на одного працівника, тис. грн	7,3	6,9	7,4	0,1	0,85
Доходовіддача фітнес-обладнання, грн на 1 грн вартості	187,26	164,43	169,74	-17,52	-9,35
Рівень прибутковості активів фітнес-клубу, %	60,00	73,94	74,50	14,50 в.п.	x
Загальна рентабельність діяльності фітнес-клубу, %	6,98	11,61	12,33	5,35 в.п.	x

Загальна рентабельність діяльності клубу зросла з 6,98% до 12,33%, а прибутковість активів перевищила 74%, що є свідченням достатньої ефективності використання як матеріальних, так і трудових ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство демонструє загальну позитивну динаміку розвитку, проте має потенціал для покращення продуктивності праці персоналу та впровадження гнучкіших моделей оплати й обліку результатів діяльності.

Управління виробничо-технологічною підсистемою ТОВ «КІТ ФІТНЕС» має певні сильні сторони – гнучку організацію тренерського складу, зручний графік роботи та базове розмежування зон для тренувань. Водночас маркетингова та збутова складові є малорозвиненими, що створює обмеження для масштабування послуг, підвищення рентабельності та розширення клієнтської бази. Розвиток цифрових рішень, впровадження CRM, запуск програми лояльності та онлайн-продажів можуть значно підвищити ефективність усієї виробничо-комерційної системи підприємства.

2.2. Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Ефективність функціонування фітнес-клубу значною мірою визначається рівнем сформованості та раціональності використання кадрового потенціалу. Для підприємств сфери послуг, де якість сервісу та персоналізований підхід до клієнта є ключовими факторами конкурентоспроможності, кадрова складова виступає основою створення вартості. Саме тому оцінка кадрового складу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» має важливе значення у межах загального аналізу системи управління персоналом.

ТОВ «КІТ ФІТНЕС» характеризується як мале підприємство, що функціонує у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг. Організаційна структура клубу має риси

спрощеної централізації, у якій ключові управлінські функції зосереджені в руках керівника підприємства. Така модель дозволяє оперативно ухвалювати рішення, однак підвищує залежність усіх бізнес-процесів від однієї управлінської ланки.

Середньорічна чисельність штатних працівників становить 5 осіб, які забезпечують адміністративне, сервісне та технічне обслуговування діяльності клубу. До постійного штату належать директор, адміністратор рецепції, фахівець із бухгалтерського обліку (внутрішній або зовнішній на умовах аутсорсингу) та технічний персонал. Саме ці працівники відповідають за організацію клієнтського сервісу, підтримання матеріально-технічної бази, ведення фінансово-облікових операцій та загальну координацію діяльності клубу.

Особливістю кадрової моделі підприємства є залучення 9 тренерів на умовах договорів цивільно-правового характеру (ЦПХ). Такий формат співпраці забезпечує гнучкість у формуванні графіків, розширює можливості клубу щодо набору спеціалістів різного профілю (силові тренування, функціональний тренінг, корекція ваги тощо) та дозволяє оптимізувати фонд оплати праці. Водночас використання ЦПХ створює певні управлінські ризики – складність контролю якості послуг, відсутність стабільності тренерського складу, різний рівень професійної підготовки та ускладнення формування корпоративної культури.

Таким чином, загальна чисельність персоналу, залученого до операційної діяльності клубу, становить 14 осіб. Структура кадрового складу демонструє чіткий поділ на адміністративно-обслуговуючу ланку та тренерський склад, що відповідає специфіці фітнес-бізнесу та відображає розмежування функцій у процесі надання послуг.

Аналіз кадрової структури дозволяє зробити висновок, що ключовим стратегічним ресурсом підприємства є саме тренерський склад, який безпосередньо формує якість сервісу та визначає рівень задоволеності клієнтів. Однак наявна модель співпраці потребує удосконалення, оскільки нестача кваліфікованих тренерів, високий рівень функціонального навантаження та наявність відтоку кадрів

свідчать про певні диспропорції між потребами клубу та можливостями існуючої кадрової системи.

Отже, кадровий склад ТОВ «КІТ ФІТНЕС» є достатнім для забезпечення базових операцій підприємства, однак характеризується низкою структурно-функціональних особливостей, що потребують аналізу у межах оцінки ефективності використання трудового потенціалу та подальшої розробки рекомендацій.

Рациональність використання трудових ресурсів підприємства визначається не лише чисельністю персоналу, а й структурою робочого часу, рівнем залучення працівників до основних процесів, динамікою навантаження та показниками руху кадрів. Для підприємств сфери фізкультурно-оздоровчих послуг, де основна цінність формується у процесі індивідуальної взаємодії з клієнтом, ці показники відіграють критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

ТОВ «КІТ ФІТНЕС» протягом 2022–2024 рр. демонструє зростання трудового потенціалу: чисельність персоналу збільшилася з 4 до 5 штатних працівників, що супроводжувалось збільшенням загальної кількості відпрацьованих людино-годин на 38,14%. З огляду на стабільну кількість тренерів, що співпрацюють за договорами ЦПХ (9 осіб), підприємство підтримує достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами, хоча фактичне навантаження між тренерами розподіляється нерівномірно.

Таблиця 2.4

Динаміка кількісних показників трудових ресурсів ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Відносна зміна, %
Середньорічна чисельність штатного персоналу, осіб	4	5	5	+1	+25,00
Кількість тренерів за ЦПХ, осіб	9	9	9	0	0
Загальна чисельність залучених працівників	13	14	14	+1	+7,69
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин, год	6080,8	7875,0	8400,0	+2319,2	+38,14
Коефіцієнт змінності робочого часу	1,02	1,04	1,05	+0,03	+2,94
Орієнтовний коефіцієнт забезпеченості персоналом	0,85	0,92	0,92	+0,07	+8,24

Таблиця узагальнює основні кількісні індикатори кадрового складу, що дозволяють простежити зміну чисельності персоналу, інтенсивність використання робочого часу та загальну тенденцію до зростання або зниження трудового потенціалу. Аналіз даних свідчить, що підприємство поступово нарощує трудовий потенціал, що проявляється у збільшенні кількості відпрацьованих людино-годин та зростанні забезпеченості персоналом. Водночас стабільність тренерського складу формально зберігається, однак наявні кадрові проблеми (нестача кваліфікованих тренерів та нерівномірне навантаження) вказують на приховану незбалансованість трудових ресурсів. Коефіцієнт змінності демонструє тенденцію до розширення інтенсивності використання робочого часу, що є характерним для збільшення попиту на послуги клубу.

У 2022–2024 рр. підприємство зберігає відносну стабільність кадрового складу, однак при цьому демонструє зростання обсягів фактичної зайнятості. Збільшення відпрацьованих людино-годин на 38,14% свідчить про інтенсифікацію трудових процесів, зокрема збільшення кількості тренувальних сесій, зростання попиту на індивідуальні тренування та збільшення навантаження на адміністративний персонал.

Показники забезпеченості персоналом свідчать, що підприємству загалом вдається покривати потреби у виконанні основних функцій, однак у частині тренерського складу спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів. Цей дисбаланс частково компенсується за рахунок збільшення навантаження на наявних тренерів, що відображено у зростанні фонду робочого часу.

Слід зазначити, що підприємство не практикує активної політики найму та не впроваджує систематичного кадрового планування, що створює ризики щодо покриття сезонних піків попиту та формує високу залежність від індивідуальної продуктивності окремих працівників.

Рівень продуктивності праці є ключовим індикатором ефективності використання кадрового потенціалу, особливо для підприємства сфери послуг, де основна частина доданої вартості створюється безпосередньо працівниками. На відміну від виробничих підприємств, фітнес-клуби мають мінімальний вплив матеріально-технічних ресурсів на кінцевий результат, а персонал формує не лише обсяг реалізованих послуг, а й рівень клієнтської лояльності, повторні продажі та репутаційний капітал. Тому оцінка результативності праці персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» дозволяє встановити, наскільки трудові ресурси підтримують економічну стійкість підприємства та його здатність до розширеного відтворення.

Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається помірне зростання доходу підприємства, проте продуктивність праці на одного працівника знижується. Така тенденція свідчить про зростання витрат на персонал швидшими темпами, ніж збільшення обсягів реалізації послуг. Водночас прибутковість праці демонструє зростання, що означає підвищення ефективності витратної структури та збільшення чистого фінансового результату (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники продуктивності та економічної результативності праці персоналу
ТОВ «КІТ ФІТНЕС»**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Відносна зміна, %
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	5496,0	5689,3	6280,4	+784,4	+14,27
Чистий прибуток, тис. грн	358,6	591,8	689,5	+330,9	+92,28
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	4	5	5	+1	+25,00
Дохід на одного працівника, тис. грн	1374,0	1137,9	1256,1	-117,9	-8,58
Прибуток на одного працівника, тис. грн	89,7	118,4	137,9	+48,3	+53,82
Прибутковість 1 людино-години, грн	59,0	75,1	82,1	+23,1	+39,19
Середня вартість 1 людино-години, грн	130,9	148,3	160,3	+29,3	+22,39

У табл. 2.5 наведено ключові індикатори, що характеризують продуктивність праці: дохід, прибуток, їх розрахунок на одного працівника, а також показники віддачі робочого часу. Це дозволяє порівняти інтенсивність та результативність

праці у динаміці та виявити відхилення у використанні кадрового потенціалу підприємства.

Отримані результати демонструють, що при зменшенні продуктивності праці на одного працівника підприємству вдалося суттєво підвищити прибутковість, причому темпи зростання прибутку (92,28%) значно випереджають темпи зростання доходів (14,27%). Це свідчить про раціональнішу структуру витрат, оптимізацію використання робочого часу та підвищення ефективності надання послуг.

Водночас зниження доходу на одного працівника на 8,58% і зростання вартості робочої години на 22,39% вказують на можливе підвищення трудомісткості процесів, нерівномірний розподіл навантаження між працівниками та недостатню уніфікацію стандартів обслуговування. Така динаміка вимагає перегляду системи мотивації та планування персоналу, особливо тренерського складу.

Показники прибутковості одного працівника та однієї людино-години демонструють зростання відповідно на 53,82% та 39,19%. Це підтверджує, що підприємство не лише зберігає фінансову стійкість, а й нарощує ефективність діяльності. Фітнес-клуб активно залучає клієнтів та ефективно монетизує послуги, проте при цьому спостерігається прихований кадровий дефіцит, що створює зайве навантаження та потенційно обмежує можливості розширення.

Зниження продуктивності працівників є наслідком: відсутності системи управління навантаженням; нерівномірного розподілу клієнтських потоків між тренерами; зростання адміністративних функцій, які не генерують дохід; нестачі кваліфікованих тренерів, що призводить до перенавантаження існуючих фахівців; відсутності корпоративного навчання та інвестицій у розвиток компетенцій персоналу.

Управлінська інтерпретація показує, що, незважаючи на позитивну фінансову динаміку, підприємство працює «на межі» кадрового навантаження. Це створює ризики зниження якості послуг, обмежує пропускну здатність клубу та впливає на довгострокову конкурентоспроможність.

Ефективна система оплати праці та мотивації є базовим елементом управління кадровим потенціалом підприємства сфери послуг. На відміну від виробничих організацій, фітнес-клуби мають високу залежність результативності від людського капіталу, адже саме тренери та адміністратори формують основну цінність для клієнта – якісний сервіс, індивідуальний підхід і професійний супровід. Тому оцінка ефективності системи винагороди та мотивації персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» є ключовою для розуміння причин кадрових проблем і рівня використання трудового потенціалу.

Аналіз показників оплати праці свідчить, що у 2022–2024 рр. підприємство здійснило поступове підвищення рівня заробітної плати, що підтверджується збільшенням фонду оплати праці на 69,07% та середньомісячної зарплати на 35,26%. Такі зміни відповідають ринковим тенденціям у галузі, однак цього виявилось недостатньо для формування стійкої мотивації працівників, зокрема тренерського складу. Мотиваційна система залишається фрагментарною, мінімалістичною та не пов'язана з результатами діяльності. Табл. 2.6 містить основні індикатори, що дозволяють оцінити зміну рівня оплати праці та витрат на персонал.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оплати праці персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Відносна зміна, %
Фонд оплати праці, тис. грн	796,2	1167,5	1346,1	+549,9	+69,07
Середньомісячна заробітна плата, грн	16 587	19 458	22 435	+5 848	+35,26
Середня вартість 1 людино-години, грн	130,9	148,3	160,3	+29,3	+22,39
Питома вага витрат на персонал у загальних витратах, %	15,5	22,9	24,1	+8,6 в.п.	–
Преміювання працівників	відсутнє	епізодичне	за індивідуальні тренування	–	–
Корпоративне навчання	відсутнє	відсутнє	відсутнє	–	–

У цілому динаміка оплати праці свідчить про зростання інвестицій у персонал, проте збільшення винагороди не супроводжується розвитком мотиваційної системи. Зростання витрат на оплату праці на 69,07% не забезпечило підвищення продуктивності, що підтверджує слабку кореляцію між оплатою та результатами діяльності персоналу. Відсутність корпоративного навчання, преміювання та нематеріальних стимулів формує низьку мотиваційну привабливість робочих місць у клубі.

Рис. 2.1. узагальнює основні структурні елементи чинної системи оплати праці ТОВ «КІТ ФІТНЕС», визначає її обмеження та демонструє вплив на кадрову стабільність підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити дію мотиваційних інструментів і виявити проблемні зони, які потребують удосконалення.



Вплив системи оплати праці на кадрову стабільність:

- підвищення ризику звільнень серед тренерського складу;
- складності утримання кваліфікованих фахівців;
- перенавантаження наявних працівників;

Рис. 2.1 Структурно-логічна модель оцінки оплати праці та мотивації персоналу

Ефективність системи оплати праці та мотивації визначає рівень залученості персоналу, його професійну активність та стабільність кадрового складу. Для підприємств сфери послуг, зокрема фітнес-клубів, значення цих факторів є критичним, адже саме людський капітал формує якість сервісу та задоволеність клієнтів. Подана структурно-логічна модель свідчить, що система оплати праці та мотивації персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» має фрагментарний характер і не забезпечує належного стимулювання працівників. Переважання фіксованої оплати та відсутність КРІ-орієнтованого преміювання формують низьку зацікавленість персоналу у підвищенні результативності. Наявні мотиваційні обмеження, зокрема відсутність корпоративного навчання та нематеріальних стимулів, підвищують ризик професійного вигорання та сприяють відтоку тренерів. У результаті система винагороди не виконує стратегічної функції утримання кваліфікованих кадрів і потребує комплексної модернізації для забезпечення стабільного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Розвиток і професійне зростання персоналу є одним із ключових складників формування кадрового потенціалу підприємства. Для фітнес-клубів, де якість послуг безпосередньо залежить від компетентності тренерів та рівня їх професійної підготовки, системний розвиток кадрів визначає конкурентоспроможність, можливість утримання клієнтів та формування позитивного іміджу. Оцінка даного аспекту у ТОВ «КІТ ФІТНЕС» дозволяє визначити ступінь забезпеченості підприємства кваліфікованими фахівцями та встановити потреби у вдосконаленні кадрової політики.

На підприємстві відсутня формалізована система розвитку персоналу: не ведеться внутрішнє навчання, не організовуються корпоративні тренінги, а планування професійного зростання не здійснюється на системній основі. Підвищення кваліфікації тренерів відбувається виключно з їх власної ініціативи та за власний рахунок. Такий підхід знімає з підприємства прямі витрати на навчання, однак водночас формує низку ризиків – нерівномірний рівень компетентності тренерського складу, відсутність стандартизованих методик роботи та слабку управлінську контрольованість якісних параметрів послуг.

Ситуація із розвитком адміністративного персоналу є подібною: жодних програм внутрішнього навчання або наставництва не передбачено. Працівники набувають навичок переважно емпірично, у процесі виконання щоденних функціональних обов'язків. Відсутність системи адаптації нових працівників ускладнює їх входження в професійну діяльність та збільшує ризик помилок і невідповідності стандартам обслуговування.

У табл. 2.7 узагальнено основні характеристики розвитку персоналу, що дає змогу проаналізувати ступінь системності підходів до формування професійних компетенцій працівників, виявити проблемні аспекти та визначити їхній вплив на ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 2.7

Стан та особливості розвитку і професійного зростання персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Напрямок оцінки	Рівень на підприємстві	Наслідки для системи менеджменту
Наявність корпоративного навчання	Відсутнє	Нерівномірний рівень компетентностей, різна якість надання послуг
Підвищення кваліфікації тренерів	Проводиться самостійно, за власні кошти	Підвищення навичок окремих тренерів без системного ефекту для клубу
Внутрішні тренінги та наставництво	Не організовуються	Висока залежність від індивідуального досвіду, тривалий період адаптації
Кар'єрне зростання	Не передбачене	Зниження довгострокової мотивації, ризик відтоку кадрів
Система оцінювання	Відсутня	Відсутність контролю якості послуг та

професійного рівня		можливості корекції поведінки персоналу
Вплив на кадрову стабільність	Негативний	Ризик відтоку кваліфікованих фахівців, складність формування стабільного кадрового ядра

Аналіз свідчить, що розвиток персоналу у ТОВ «КІТ ФІТНЕС» носить стихійний та неструктурований характер. Відсутність системних підходів до формування компетенцій працівників знижує якість послуг, ускладнює забезпечення стабільного рівня сервісу та обмежує можливості професійного зростання тренерів. Така ситуація формує ризик втрати конкурентних позицій підприємства на ринку та підвищує ймовірність відтоку кваліфікованих кадрів.

Найбільш критичним аспектом є відсутність внутрішньої системи підготовки тренерів та контролю якості їх роботи. У сфері фітнесу постійно з'являються нові методики тренувального процесу, технології роботи з клієнтом, інноваційні підходи до формування тренувальних програм. Без системного навчання підприємство ризикує втратити актуальність послуг та поступитися конкурентам.

Відсутність кар'єрної траєкторії та формальних можливостей зростання також негативно впливає на професійну активність персоналу. Працівники не мають чітких критеріїв, за якими їхня робота може бути оцінена як успішна і така, що заслуговує на підвищення або додаткові стимули. Це знижує ступінь їх залученості та формує пасивну поведінкову модель.

Низький рівень нематеріального стимулювання (відсутність корпоративної культури, командних заходів, визнання результатів) посилює проблему мотивації та зменшує емоційну прихильність працівників до підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що система використання кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» має низку суттєвих проблем, які носять комплексний характер і проявляються на всіх етапах управління персоналом. Однією з ключових є нестача кваліфікованих тренерів. Хоча формально кількість тренерів залишається стабільною, їх професійний рівень є нерівномірним, а навантаження розподіляється диспропорційно. Частина тренерів працює із надмірною інтенсивністю, у той час як

інші мають недостатню кількість клієнтів, що створює відчутні дисбаланси та підвищує ризик емоційного та професійного вигорання. Нерівномірний розподіл клієнтського потоку прямо впливає на якість надання послуг і загальний клієнтський досвід.

Важливо підкреслити, що слабкість мотиваційної системи лише поглиблює зазначену проблему. Мотивація персоналу є мінімальною та не виконує стимулюючої функції. Відсутність преміювання, прив'язаного до результативності, разом із нестабільністю доходів тренерів, які залежать від кількості індивідуальних клієнтів, спричиняє відсутність внутрішнього стимулу для підвищення продуктивності. Мотиваційна система не підтримує кращих працівників і не сприяє формуванню лояльності. Це посилюється відсутністю нематеріальних інструментів мотивації – механізмів визнання, корпоративної культури, елементів командної взаємодії.

Ще одним важливим аспектом є відсутність умов для професійного розвитку персоналу. На підприємстві фактично не існує системного корпоративного навчання, тренінгів або програм наставництва. Підвищення кваліфікації відбувається лише з ініціативи самих тренерів і за їхні кошти, що робить розвиток вибірковим та непослідовним. Такий підхід призводить до ситуації, коли рівень професійної підготовки працівників значною мірою залежить від їх особистих ресурсів, а не від політики підприємства. Внаслідок цього якість послуг стає нерівномірною, відмінності між підходами тренерів зростають, а рівень сервісу втрачає стандартизований характер.

Посилює проблему і повна відсутність системи оцінювання ефективності персоналу. Підприємство не використовує інструменти контролю якості роботи тренерів, не здійснює регулярного аналізу задоволеності клієнтів, не впроваджує КРІ чи інші метрики результативності. Через це керівництво не має об'єктивних даних для ухвалення управлінських рішень щодо розвитку, навчання, коригування навантаження або преміювання. Відсутність прозорих критеріїв оцінки створює

відчуття недостатньої справедливості та знижує рівень довіри працівників до системи управління персоналом.

Сукупність усіх цих чинників підвищує ризик кадрової нестабільності. Нестача регулярного навчання, слабка мотивація, нерівномірне навантаження та відсутність можливостей для професійного зростання формують високу ймовірність відтоку кваліфікованих тренерів. Персонал не має довгострокового бачення своєї професійної перспективи в межах підприємства, що стимулює пошук альтернативних місць роботи, зокрема в мережевих фітнес-центрах із більш розвиненими HR-практиками.

Важливо зазначити, що вся система роботи з персоналом фактично функціонує без стратегічної орієнтації. ТОВ «КІТ ФІТНЕС» не має кадрової стратегії, не визначає довгострокових цілей розвитку персоналу та не формує кадровий резерв. Така ситуація унеможлиблює планування навантаження, обмежує можливості масштабування послуг та робить підприємство вразливим до ринкових змін.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система використання кадрового потенціалу потребує суттєвої модернізації. Її проблеми носять системний характер і прямо впливають на якість послуг, конкурентоспроможність фітнес-клубу та стабільність його діяльності. Комплексне оновлення кадрової політики повинно стати ключовим напрямом подальших управлінських рішень, що буде детально розкрито у наступному розділі дослідження.

2.3. Характеристика системи управління кадровим потенціалом ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Ефективність діяльності підприємств сфери послуг значною мірою визначається якістю системи управління персоналом, оскільки людський капітал є основним джерелом вартості й ключовим фактором формування клієнтського досвіду. Для фітнес-клубу «КІТ ФІТНЕС» саме компетентність тренерів,

професійність адміністраторів і якість внутрішньої взаємодії формують рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність та стабільність доходів.

Система управління персоналом на підприємстві має достатньо спрощену організаційну структуру, що характерно для невеликих фітнес-клубів. Управління здійснюється централізовано директором, який поєднує функції операційного керівництва, контролю якості послуг, кадрових рішень і загального стратегічного планування. Традиційної кадрової служби або HR-менеджера на підприємстві не передбачено, а частина кадрових процедур виконується адміністраторами.

Управління тренерським складом здійснюється через гнучку модель співпраці (договори ЦПХ), що дозволяє оперативно адаптувати кількість тренерів до клієнтського попиту. Проте такий підхід знижує можливість формувати цілісні стандарти роботи, обмежує контроль над якістю тренувального процесу та ускладнює формування стабільної кадрової політики.

Система планування персоналу є слабко формалізованою. Підбір працівників має рекомендаційний характер: основну роль відіграють професійна репутація та попередній досвід роботи тренера. Формалізованих процедур відбору, тестування навичок чи оцінювання компетенцій не застосовується.

Табл. 2.8 узагальнює ключові характеристики функціонування системи управління персоналом на підприємстві та дозволяє цілісно оцінити її сильні та слабкі сторони. Така структура забезпечує системне розуміння того, як саме організовані кадрові процеси та які напрями потребують удосконалення.

Таблиця 2.8

Основні елементи системи управління персоналом ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Елемент системи управління персоналом	Поточний стан в ТОВ «КІТ ФІТНЕС»
Структура управління персоналом	Відсутність кадрової служби; HR-функції виконує директор та адміністратори
Підбір кадрів	Неформалізований, базується на рекомендаціях та попередньому досвіді кандидатів
Співпраця з тренерами	Договори ЦПХ; гнучка модель; відсутність довгострокових зобов'язань

Адаптація персоналу	Відсутня система адаптації; навчання – шляхом включення в роботу
Навчання та розвиток	Відсутність корпоративних тренінгів; тренери навчаються самостійно
Оцінювання персоналу	Формалізовані інструменти відсутні; контроль якості епізодичний
Мотиваційна система	Мінімальна; преміювання за індивідуальні тренування; відсутність КРІ
Комунікації	Оперативні, без офіційних нарад та системи збору зворотного зв'язку
Кадрова стратегія	Відсутня; кадрова робота має оперативний, а не стратегічний характер

Управління персоналом у «КІТ ФІТНЕС» орієнтоване переважно на вирішення поточних завдань, а не на стратегічний розвиток кадрового потенціалу. Відсутність кадрового планування, корпоративного навчання, системи адаптації нових працівників і чітких критеріїв оцінювання створює обмеження для довгострокового розвитку підприємства. Аналіз системи управління персоналом свідчить, що ТОВ «КІТ ФІТНЕС» використовує операційно спрямовану, малоструктуровану модель управління, що забезпечує гнучкість та швидкість ухвалення рішень, але водночас створює значні обмеження для розвитку кадрового потенціалу. Відсутність кадрової служби, формалізованих процедур добору, адаптації, оцінювання та розвитку працівників знижує управлінську ефективність, погіршує якість послуг і підвищує ризик плинності кадрів. Така система потребує модернізації, особливо на рівні стратегічного планування та формування довгострокових компетенцій персоналу.

Організаційне забезпечення управління кадровим потенціалом визначає механізми, структури та інструменти, за допомогою яких здійснюється планування, добір, розвиток, мотивація та контроль персоналу. У ТОВ «КІТ ФІТНЕС» система організаційного забезпечення характеризується високою централізацією, гнучкістю та неформалізованістю, що притаманно малим підприємствам сфери послуг. Основні кадрові рішення зосереджені у компетенції директора, який виконує функції HR-менеджера, контролера якості та координатора роботи персоналу.

Відсутність спеціалізованого кадрового підрозділу обумовлює покладання частини HR-процедур на адміністратора клубу, який відповідає за ведення первинної

документації, контроль графіків роботи, ведення клієнтських записів і забезпечення комунікації між тренерами та керівництвом. Така модель забезпечує оперативність, проте не дозволяє забезпечити належний рівень формалізації кадрових процесів, що, у свою чергу, знижує якість управління кадровим потенціалом.

Специфікою фітнес-клубу є також використання цивільно-правових договорів із тренерами, що значно підвищує гнучкість управління людськими ресурсами, але водночас обмежує можливості формування довгострокових відносин між працівником і підприємством. Такий формат співпраці не передбачає стійкої кадрової інтеграції, що ускладнює створення єдиної корпоративної культури, стандартизацію тренувальних процесів та забезпечення стабільності кадрового складу.

Організаційне забезпечення управління персоналом також включає систему комунікацій, яка у «КІТ ФІТНЕС» здебільшого носить усний, оперативний характер. Планові наради, обговорення результатів роботи чи постановка задач здійснюються неформалізовано, відповідно до поточних потреб. Відсутність регламентованих комунікацій обмежує ефективність взаємодії між працівниками та ускладнює формування спільного бачення цілей підприємства.

Кадрова політика ТОВ «КІТ ФІТНЕС» формується як сукупність підходів, принципів і практик, що регулюють залучення, використання, розвиток та збереження персоналу. Для підприємств сфери фітнес-послуг кадрова політика має стратегічне значення, оскільки рівень кваліфікації та стабільність персоналу безпосередньо впливають на якість сервісу, конкурентоспроможність та фінансові результати діяльності.

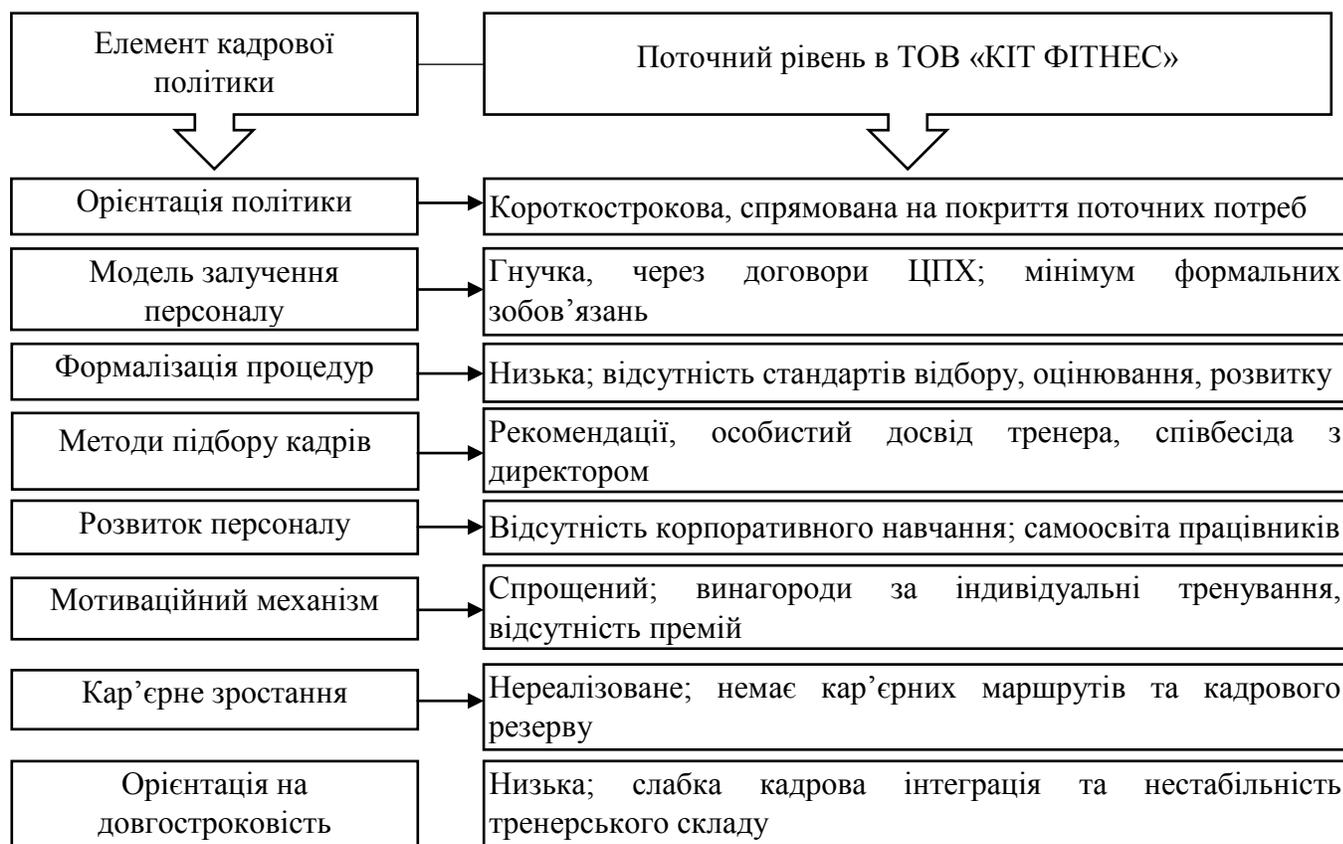
У «КІТ ФІТНЕС» кадрова політика відзначається гнучкістю, неформалізованістю та короткостроковою орієнтацією, що є характерним для малих підприємств. Основні принципи політики формуються керівником, який одноосібно ухвалює рішення щодо підбору працівників, умов співпраці, рівня оплати праці та розподілу функціональних обов'язків. Фактично кадрова політика є реактивною:

вона спрямована на оперативне покриття поточних потреб, а не на довгострокове формування кадрового потенціалу.

Особливу роль у структурі кадрової політики відіграє модель залучення персоналу, яка передбачає укладання цивільно-правових договорів із тренерами. Це забезпечує підприємству високу адаптивність: кількість тренерів може змінюватися відповідно до попиту. Однак така модель утруднює формування стабільного професійного ядра, зменшує рівень лояльності та підвищує ризик плинності кадрів.

Кадрова політика клубу слабо регламентована. Відсутні чіткі процедури підбору та оцінювання персоналу, плани розвитку компетенцій, критерії кар'єрного зростання або система регулярної атестації. Практично не застосовуються інструменти довгострокового стимулювання, що знижує можливість утримання кваліфікованих співробітників.

Рис. 2.2 узагальнює ключові параметри кадрової політики, що дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити відповідність сучасним вимогам управління персоналом у сфері фітнес-послуг.



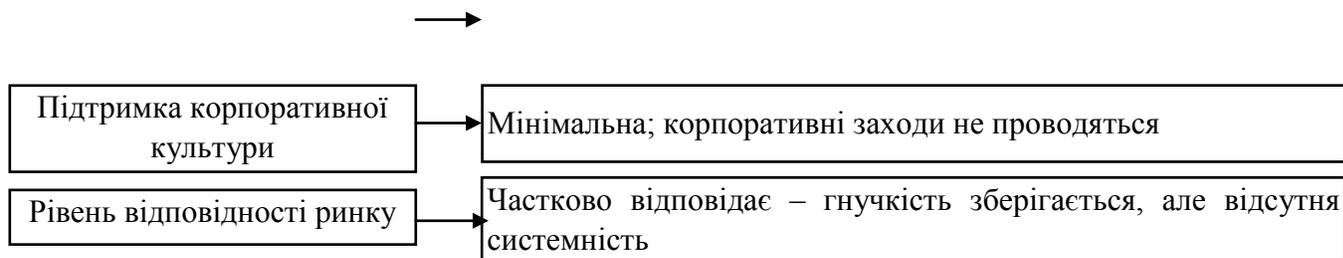


Рис. 2.2. Основні характеристики кадрової політики ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

З точки зору розвитку персоналу кадрова політика клубу характеризується мінімальними інвестиціями. Керівництво не організовує корпоративне навчання, не розробляє тренувальні стандарти та не проводить сертифікацію тренерів. Такий підхід спричиняє нерівномірність рівня підготовки персоналу та ускладнює підтримання єдиних стандартів якості в обслуговуванні клієнтів.

Разом із тим кадрова політика має позитивні риси: вона забезпечує гнучкість, низький рівень бюрократії, швидкість ухвалення рішень та адаптивність до змін ринкових умов. Підприємство може оперативно реагувати на зміни клієнтського потоку, попиту на окремі види тренувань чи сезонні коливання.

Кадрова політика ТОВ «КІТ ФІТНЕС» забезпечує оперативну адаптивність і гнучкість, проте має низку суттєвих системних недоліків. Її низька формалізованість, відсутність навчання та оцінювання персоналу, обмеженість стимулюючих інструментів та відсутність кар'єрних перспектив негативно позначаються на стабільності кадрового складу та якості послуг. Для підприємства сфери послуг така модель є ризикованою, оскільки важко утримувати кваліфікованих тренерів і забезпечувати стійке зростання конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Для ТОВ «КІТ ФІТНЕС» цей інструмент є особливо важливим, оскільки саме якість персоналу визначає конкурентоспроможність фітнес-клубу, рівень сервісу та стабільність клієнтської бази. Оцінка сильних і слабких сторін кадрової політики, а

також зовнішніх можливостей і загроз, формує стратегічне підґрунтя для подальших управлінських рішень у сфері розвитку людських ресурсів.

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що кадровий потенціал ТОВ «КІТ ФІТНЕС» має значний ресурс для розвитку, однак його реалізація ускладнюється низкою внутрішніх бар'єрів – передусім відсутністю системного підходу до управління персоналом, нестачею навчальних програм, недостатньою мотивацією та відсутністю стратегічної кадрової політики. Зовнішнє середовище створює сприятливі можливості для розвитку, зокрема завдяки зростанню ринку фітнес-послуг і можливості впровадження сучасних HR-практик. Водночас існують суттєві загрози – конкуренція, ризик відтоку кадрів, економічна нестабільність та репутаційні ризики.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока гнучкість кадрової моделі: можливість швидко регулювати кількість тренерів залежно від клієнтського потоку.	Відсутність формалізованої системи управління персоналом (немає HR-служби, положень, стандартів).
Оперативність ухвалення рішень завдяки централізованому управлінню.	Низький рівень системності у відборі, адаптації, оцінюванні та розвитку персоналу.
Мінімальний рівень бюрократії та прості комунікації всередині колективу.	Нестача кваліфікованих тренерів та високий ризик їх професійного вигорання.
Позитивний імідж клубу на локальному ринку, що полегшує залучення нових тренерів.	Відсутність корпоративного навчання, тренінгів, наставництва та навчальних стандартів.
Можливість оперативно впроваджувати зміни в робочих процесах.	Відсутність системи кар'єрного зростання та кадрового резерву.
Гнучкість графіків роботи та можливість для тренерів самостійно планувати навантаження.	Мотиваційна система є обмеженою і не стимулює професійне зростання.
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на фітнес-послуги та інтерес до здорового способу життя.	Висока конкуренція серед фітнес-клубів, які пропонують більш розвинені HR-системи.
Можливість запровадження навчальних програм та стандартизації тренувального процесу.	Ризик відтоку тренерів до конкурентів через відсутність кар'єрних перспектив.
Розвиток корпоративної культури для формування стабільного кадрового ядра.	Зниження якості послуг через кадровий дефіцит або низький рівень підготовки тренерів.
Упровадження сучасних HR-практик (KPI, атестація, оцінювання компетенцій).	Зміни в законодавстві щодо ЦПХ, які можуть ускладнити кадрову модель клубу.

Формування партнерств із навчальними центрами та спортивними школами.	Економічна нестабільність, що може зменшувати купівельну спроможність клієнтів і впливати на доходи тренерів.
Можливість створення системи лояльності для персоналу.	Репутаційні ризики в разі плинності кадрів або нестабільної якості тренувань.

SWOT-матриця підкреслює необхідність комплексної модернізації кадрової політики клубу, що включатиме формування системи професійного розвитку, запровадження мотивуючих інструментів, стандартизацію тренувальних процесів та побудову довгострокової кадрової стратегії.

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити сильні та слабкі сторони формування й розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС», а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на кадрову політику клубу. На основі отриманих результатів сформовано матрицю стратегій, яка поєднує внутрішні характеристики підприємства із потенціалом зовнішнього середовища (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця стратегій розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» на основі SWOT-аналізу

Комбінація факторів	Стратегічні напрями
S–O стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Використання гнучкої кадрової моделі для запровадження зовнішніх та внутрішніх тренувальних програм. Активне залучення молодих фахівців через партнерство зі спортивними школами, тренерськими курсами та освітніми платформами. Посилення локального іміджу клубу шляхом створення внутрішніх навчальних ініціатив і сертифікаційних програм.
S–T стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам)	Застосування гнучких графіків та оперативного управління для утримання ключових тренерів у періоди посилення конкуренції. Акцент на позитивній атмосфері, підтримці керівництва та формуванні лояльності персоналу для зменшення ризику відтоку кадрів. Використання простої структури управління для швидкого вирішення кадрових криз.
W–O стратегії (використання можливостей для мінімізації слабких сторін)	Запровадження корпоративного навчання через зовнішні тренінги, онлайн-курси, спортивні конвенції. Створення системи кар'єрних маршрутів та кадрового резерву в умовах зростання ринку фітнес-послуг. Використання HR-аналітики для визначення потреб у розвитку та оптимізації кадрової структури.

W–T стратегії (мінімізація слабких сторін для запобігання загрозам)	<p>Впровадження базових HR-процедур для зменшення ризику зниження якості послуг та втрати конкурентних переваг.</p> <p>Створення внутрішніх тренінгових програм для зменшення залежності від зовнішнього ринку праці.</p> <p>Запровадження елементів мотиваційної системи (KPI, бонусні програми, рейтинги тренерів) для зниження ризику переходу кадрів до конкурентів.</p> <p>Розроблення внутрішніх стандартів поведінки, сервісу та тренувального процесу для мінімізації репутаційних ризиків.</p>
---	---

Матриця стратегій демонструє, що ТОВ «КІТ ФІТНЕС» має значний потенціал для розвитку системи управління персоналом, проте ефективна реалізація цього потенціалу потребує структурованих та продуманих управлінських рішень. Запропоновані стратегії дозволяють поєднати сильні сторони підприємства із ринковими можливостями, водночас мінімізуючи слабкі сторони та нейтралізуючи загрози. Їх реалізація сприятиме формуванню стійкої кадрової системи, підвищенню професійного рівня тренерів і адміністраторів, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню конкурентоспроможності клубу в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз системи управління кадровим потенціалом ТОВ «КІТ ФІТНЕС» дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатній ресурсний та організаційний потенціал для ефективного функціонування, однак відзначається низьким рівнем формалізованості й системності основних HR-процесів. Управління персоналом здійснюється переважно в оперативному режимі, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування на поточні потреби, але водночас створює значні обмеження для довгострокового розвитку кадрового потенціалу.

Організаційне забезпечення кадрової роботи побудоване за принципом централізації, коли ключові управлінські рішення ухвалюються директором, а частина функцій передається адміністраторам. Така модель є простою та економічно доцільною, проте позбавляє підприємство можливостей впровадження сучасних HR-практик, таких як системи оцінювання компетенцій, управління результативністю, внутрішні програми розвитку та професійне навчання. Особливості кадрової політики підприємства – низький рівень формалізації, мінімальні інвестиції у

розвиток персоналу, відсутність кар'єрних маршрутів – посилюють кадрову нестабільність та стримують стратегічний розвиток фітнес-клубу.

Розширений SWOT-аналіз підтвердив, що хоча кадровий потенціал підприємства має низку сильних сторін – гнучкість, оперативність управління, позитивну локальну репутацію – слабкі сторони у вигляді відсутності навчання, нестачі кваліфікованих тренерів, низької мотивації та відсутності HR-стратегії створюють суттєві ризики. У поєднанні із зовнішніми загрозами, такими як конкуренція та ризик відтоку фахівців, це формує реальну потребу у перегляді підходів до управління персоналом. Водночас підприємство має широкі можливості для розвитку – від упровадження сучасних HR-інструментів до формування партнерств із навчальними центрами та створення внутрішніх стандартів сервісу.

Узагальнюючи результати підрозділу, можна стверджувати, що система управління кадровим потенціалом ТОВ «КІТ ФІТНЕС» потребує стратегічної модернізації – переходу від ситуативного, неформалізованого підходу до цілісної моделі управління персоналом. Саме ця потреба створює методологічне підґрунтя для розроблення комплексу заходів удосконалення, які будуть представлені у наступному розділі дослідження.

Висновки до розділу 2

1. Організаційно-економічна характеристика показала, що ТОВ «КІТ ФІТНЕС» є малим підприємством із чітко визначеною спеціалізацією у сфері фітнес-послуг. За 2022–2024 рр. середньорічна балансова вартість основних засобів зросла на 26,06 %, а обсяг оборотних активів – на 55,58 %, що свідчить про поступове нарощення ресурсної бази. Водночас оборотність оборотних активів знизилася з 4,71 до 3,46 оборотів на рік, а тривалість одного обороту зросла з 77 до 105 днів, що вказує на уповільнення обігу капіталу та потребу в удосконаленні оперативного управління ресурсами. Попри це загальна рентабельність активів зросла до 74,5 %, а

рентабельність діяльності клубу – з 6,98 % до 12,33 %, що підтверджує достатню ефективність використання ресурсного потенціалу.

2. Аналіз трудового потенціалу засвідчив помірне кількісне зростання кадрової бази. Середньорічна чисельність штатного персоналу збільшилась з 4 до 5 осіб (+25,0 %), а загальна кількість відпрацьованих людино-годин збільшилася на 38,14 %. При цьому загальний фонд оплати праці зріс на 69,07 %, а середньомісячна заробітна плата одного працівника – на 35,26 %. Однак доход на одного працівника за період зменшився на 8,58 %, тоді як прибуток на одного працівника зріс на 53,82 %. Це свідчить про суперечливі тенденції: з одного боку, підвищення економічної віддачі праці, з іншого – ознаки зниження продуктивності в розрахунку на одного працівника та підвищення інтенсивності навантаження.

3. Дослідження системи оплати праці та мотивації показало, що, попри зростання фонду оплати праці та підвищення середньої вартості однієї людино-години з 130,9 до 160,3 грн, мотиваційна система залишається фрагментарною, орієнтованою переважно на фіксовану оплату та оплату індивідуальних тренувань. Відсутність повноцінної системи преміювання, KPI, нематеріальних стимулів та корпоративного навчання послаблює зв'язок між результатами праці й матеріальною винагородою, що негативно позначається на рівні залученості та лояльності персоналу.

4. Аналіз розвитку та професійного зростання персоналу виявив відсутність на підприємстві формалізованих програм навчання, адаптації та кар'єрного просування. Підвищення кваліфікації тренерів має епізодичний, індивідуальний характер і здійснюється переважно за їх власний рахунок, що призводить до нерівномірності рівня компетентностей і ускладнює стандартизацію якості послуг. Фактична відсутність системи оцінювання професійного рівня, контролю якості роботи тренерів та зворотного зв'язку з клієнтами не дозволяє керівництву своєчасно ідентифікувати проблеми у використанні кадрового потенціалу.

5. Характеристика системи управління кадровим потенціалом підтвердила, що управління персоналом на підприємстві має оперативно-реактивний, а не стратегічний характер. Відсутність кадрової служби, формалізованих процедур добору, адаптації й оцінювання, а також слабка кадрова політика з мінімальними інвестиціями в розвиток персоналу посилюють кадрову нестабільність, формують ризики відтоку кваліфікованих тренерів і знижують здатність підприємства до довгострокового зростання.

6. Проведений SWOT-аналіз дозволив системно узагальнити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу. Сильними сторонами ТОВ «КІТ ФІТНЕС» є гнучка модель залучення тренерів, простота комунікацій, позитивний імідж на локальному ринку та висока адаптивність до змін попиту. Слабкі сторони полягають у відсутності HR-стратегії, системи навчання, формалізованих стандартів, мотиваційних інструментів і кар'єрних можливостей. Можливості пов'язані із зростанням попиту на фітнес-послуги, розвитком партнерств і впровадженням сучасних HR-практик, тоді як загрози охоплюють посилення конкуренції, ризик відтоку кадрів, законодавчі зміни у сфері ЦПХ та економічну нестабільність.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що система формування та використання кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» є функціонально життєздатною, але недостатньо ефективною з позицій довгострокового розвитку. На тлі зростання доходу на 14,27 % та майже дворазового приросту чистого прибутку (+92,28 %) кадрова підсистема залишається нефункціональною в частині розвитку, мотивації та утримання персоналу. Це формує об'єктивну потребу у стратегічній модернізації системи управління персоналом, впровадженні структурованої кадрової політики, розвитку професійних компетенцій працівників і посиленні мотиваційних механізмів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

3.1. Розробка програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі, засвідчили наявність суттєвих диспропорцій у формуванні та використанні кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС», що проявляються у недостатній системності кадрової політики, обмежених можливостях професійного розвитку працівників, низькій мотиваційній складовій та відсутності структурованих HR-процедур. Виявлені проблеми негативно впливають на якість надання фітнес-послуг, конкурентоспроможність підприємства та його здатність забезпечувати довгострокове зростання.

У цих умовах актуальним є розроблення комплексу заходів, спрямованих на модернізацію системи управління персоналом і забезпечення гармонійного розвитку кадрового потенціалу. Саме тому у третьому розділі увага зосереджена на формуванні програми розвитку персоналу, визначенні організаційно-економічного механізму її реалізації, а також обґрунтуванні інструментів контролю результативності впроваджених заходів. Запропоновані напрями удосконалення є логічним продовженням аналітичних висновків та створюють практичну основу для підвищення ефективності діяльності ТОВ «КІТ ФІТНЕС» у сучасних ринкових умовах.

Розроблення програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» зумовлене необхідністю усунення виявлених у попередньому розділі проблем, що стримують ефективність використання людських ресурсів і, відповідно, потенціал стратегічного зростання підприємства. У межах проведеного аналізу було

встановлено, що кадрова система функціонує в умовах низької формалізованості, відсутності процедур навчання, адаптації та оцінювання персоналу, а також недостатньої мотиваційної підтримки, що формує дисбаланс між рівнем кадрового забезпечення та вимогами ринку фітнес-послуг. За цих умов підприємство потребує комплексного підходу до розвитку кадрового потенціалу, який забезпечить узгодження професійних характеристик працівників із стратегічними потребами клубу.

Метою програми розвитку персоналу є формування високопрофесійного, мотивованого та стабільного кадрового ядра, здатного забезпечувати підвищення якості тренувального процесу, посилення конкурентних позицій підприємства та створення умов для його сталого розвитку. Передбачається, що реалізація програми дозволить перейти від ситуативного реагування на кадрові потреби до планового, прогнозованого та стратегічно орієнтованого управління персоналом.

В основі програми лежить вирішення низки ключових завдань, спрямованих на підвищення професійної підготовки тренерів та адміністративного персоналу, удосконалення кадрової політики, зменшення ризику відтоку працівників та формування умов для довгострокового співробітництва. Серед першочергових завдань – створення умов для систематичного навчання персоналу, розроблення стандартів тренувального процесу та сервісного обслуговування, формування кар'єрних траєкторій, підвищення рівня мотивації та залученості працівників. Особливе значення має впровадження сучасних HR-інструментів, зокрема системи КРІ для тренерів і адміністраторів, механізмів оцінювання результативності та елементів нематеріального стимулювання, що сприятимуть формуванню позитивного кадрового клімату та підвищенню якості роботи.

Для забезпечення логічності та цілісності програми доцільно систематизувати її ключові компоненти у вигляді узагальненої таблиці 3.1. Розроблення такої програми базується на принципах системності, безперервності, адаптивності та економічної доцільності. Системність передбачає охоплення всіх аспектів кадрової

роботи – від підбору працівників до планування їх професійного зростання. Принцип безперервності ґрунтується на необхідності регулярного підвищення кваліфікації, з огляду на постійне оновлення фітнес-індустрії та зростання вимог споживачів. Адаптивність полягає у здатності підприємства реагувати на зміни в трендах ринку, особливостях попиту та технологіях тренувального процесу. Економічність передбачає оптимальний розподіл витрат на розвиток персоналу із врахуванням очікуваного економічного ефекту, що визначається підвищенням результативності праці та рівня клієнтської лояльності.

Таблиця 3.1

**Ключові елементи програми розвитку кадрового потенціалу
ТОВ «КІТ ФІТНЕС»**

Елемент програми	Короткий зміст
Загальна мета	Формування професійного, мотивованого та стабільного кадрового потенціалу
Основні завдання	Підвищення кваліфікації; створення HR-процедур; розвиток мотивації; формування кадрового резерву; покращення корпоративної культури
Основні напрями	Навчання; наставництво; стандарти сервісу; система КРІ; мотивація; кар'єрний розвиток
Очікувані результати	Підвищення професійного рівня персоналу; зростання якості послуг; стабілізація кадрового складу; зниження ризиків; посилення конкурентоспроможності

Таким чином, програма розвитку персоналу має стати основою для довгострокової модернізації системи управління кадрами в ТОВ «КІТ ФІТНЕС», забезпечивши узгодженість кадрової політики із стратегічними цілями підприємства. Її успішна реалізація дозволить підвищити професійну компетентність працівників, якість обслуговування клієнтів, а також забезпечити стабільність кадрового складу – ключовий фактор конкурентоспроможності у сфері фітнес-послуг.

Необхідність розроблення програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» зумовлена сукупністю факторів, що були виявлені у процесі комплексного аналізу кадрової підсистеми підприємства. Результати розділу 2 засвідчили, що хоча підприємство демонструє позитивні економічні тенденції та стабільний попит на свої послуги, кадрова складова функціонує з істотними недоліками, які створюють

бар'єри для подальшого розвитку та зниження ризиків кадрової нестабільності. На тлі збільшення обсягів реалізації та доходу зростає навантаження на персонал, що підсилює потребу у професійній підготовці, стандартизації роботи та впорядкуванні кадрових процесів.

Виявлені проблеми свідчать про дисбаланс між стратегічними цілями підприємства та фактичним станом кадрової підсистеми. Насамперед це стосується нестачі кваліфікованих тренерів, відсутності формалізованих процедур навчання та адаптації, фрагментарної мотиваційної системи, недостатнього розвитку внутрішньої комунікації та відсутності кар'єрних траєкторій. Поточний стан управління персоналом характеризується оперативністю, але не системністю, що уповільнює розвиток професійних компетенцій працівників та знижує рівень їх залученості.

Показники ефективності використання трудового потенціалу підтверджують необхідність якісних змін. Зокрема, за 2022–2024 рр. кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 38,14 %, тоді як продуктивність праці одного працівника знизилася на 8,58 %, що свідчить про нерівномірність навантаження та відсутність ефективного розподілу трудових ресурсів. Хоча прибутковість однієї людино-години збільшилася на 39,19 %, це зростання забезпечується інтенсифікацією праці, а не поліпшенням професійного рівня персоналу чи впровадженням ефективних HR-процедур. Логічним є висновок, що підприємство досягло межі екстенсивного розвитку кадрової складової й потребує переходу до інтенсивної моделі – через навчання, підвищення кваліфікації та модернізацію системи управління.

Аналіз мотиваційної складової показав, що система стимулювання працівників є обмеженою та зосередженою переважно на оплаті індивідуальних тренувань, без врахування якісних результатів, внеску у розвиток клубу чи рівня задоволеності клієнтів. Це створює ризики зниження лояльності персоналу та формує передумови для відтоку кадрів, особливо тренерів із високим попитом на ринку фітнес-послуг. Крім того, повна відсутність системи корпоративного навчання, наставництва та

внутрішньої оцінки компетенцій поглиблює різницю у професійному рівні персоналу й ускладнює контроль за якістю наданих послуг.

Сукупність цих факторів підтверджує актуальність створення комплексної програми розвитку кадрового потенціалу, яка дозволить підвищити професійну компетентність працівників, знизити кадрові ризики, забезпечити стабільність персоналу та покращити якість надання фітнес-послуг. Ефективно розроблена програма створить умови для переходу від хаотичного, реактивного управління персоналом до структурованої та стратегічно орієнтованої HR-системи, здатної забезпечити реалізацію довгострокових цілей ТОВ «КІТ ФІТНЕС».

Цілі програми мають комплексний характер і охоплюють ключові аспекти розвитку персоналу: професійне навчання, мотивацію, управління результативністю, стандартизацію тренувальних процесів, формування корпоративної культури та створення кадрового резерву. Програма спрямована на забезпечення того, щоб персонал, який становить основу сервісної діяльності фітнес-клубу, був здатний ефективно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень якості послуг. З огляду на це, стратегічні цілі передбачають не лише підвищення професійних компетенцій працівників, а й створення умов для їх довгострокового утримання.

Очікувані результати програми охоплюють як кількісні, так і якісні зміни у функціонуванні кадрової системи. Зокрема, передбачається підвищення кваліфікації тренерського складу, скорочення часу адаптації нових працівників, підвищення рівня задоволеності клієнтів якістю тренувальних послуг та покращення внутрішнього клімату колективу. Значного значення набуває і зростання мотивації працівників, що відобразатиметься у стабілізації кадрового складу, зниженні ризику плинності кадрів та зростанні результативності праці. При цьому одним із ключових очікуваних ефектів програми є формування корпоративної ідентичності та професійної культури, що сприятиме зміцненню внутрішніх комунікацій.

Структура програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» повинна забезпечувати комплексний вплив на всі елементи кадрової системи підприємства та формувати цілісну модель управління персоналом. З огляду на виявлені проблеми та визначені цілі, програма має охоплювати ключові функціональні напрями: підбір і адаптацію персоналу, професійне навчання, стандартизацію сервісу, мотивацію, розвиток корпоративної культури та формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє узгодити стратегічні потреби фітнес-клубу з наявними кадровими ресурсами й забезпечити поступове нарощення професійного потенціалу.

Структура програми поєднує як організаційні, так і освітньо-розвивальні компоненти, що спрямовані на покращення якості роботи тренерів та адміністраторів, зменшення кадрових ризиків і підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Особливе значення має введення стандартів тренувального процесу, які дозволять забезпечити єдиний підхід до надання послуг, зменшити варіативність роботи тренерів і підвищити рівень задоволеності клієнтів. Система наставництва сприятиме швидшій адаптації нових працівників, формуванню практичних навичок та збереженню корпоративних знань. Складовою програмою є також впровадження інструментів результативності (KPI), які дозволять об'єктивно оцінювати внесок працівників у діяльність клубу та формувати прозору мотиваційну систему. Одночасно розвиток корпоративної культури забезпечує покращення внутрішньої комунікації, зростання згуртованості колективу та створення позитивного психологічного клімату, що безпосередньо впливає на якість сервісу.

Для систематизації ключових елементів програми доцільно подати їх у вигляді рис. 3.1. Загалом структура програми розвитку персоналу відображає комплексний підхід до вирішення кадрових проблем та створення умов для професійного зростання працівників. Вона охоплює всі ключові процеси, які впливають на ефективність кадрової підсистеми, та закладає основу для формування сучасної HR-

моделі, здатної забезпечити конкурентоспроможність ТОВ «КІТ ФІТНЕС» на ринку фітнес-послуг.



Рис. 3.1. Структура програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Формування комплексу заходів розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» передбачає системну трансформацію кадрових процесів відповідно до потреб підприємства, виявлених під час аналізу. З огляду на наявні проблеми – нерівномірне навантаження тренерів, відсутність корпоративного навчання, низьку мотивацію, слабку стандартизацію сервісу, відсутність кар'єрних механізмів – програма заходів має бути спрямована на усунення системних дисфункцій та формування стійкої основи для розвитку людського капіталу (табл. 3.2).

Комплекс заходів повинен поєднувати освітні, мотиваційні, організаційні та управлінські механізми. Оскільки підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції, особливу увагу слід приділити стандартизації тренувальних процесів і підвищенню компетентності тренерів. Впровадження навчальних модулів, тренінгів

та сертифікацій дозволить вирівняти професійний рівень персоналу й забезпечити стабільну якість послуг.

Таблиця 3.2

Заходи програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Напрямок програми	Конкретні заходи	Термін виконання	Результат
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> - Зовнішні тренерські сертифікації (функціональний тренінг, силова підготовка, реабілітаційний фітнес) - Запровадження щомісячних внутрішніх майстер-класів - Участь тренерів у спортивних конвенціях 	3–12 міс.	Покращення професійності тренерів, вирівнювання якості послуг
Стандартизація сервісу та тренувального процесу	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка єдиних стандартів тренувальних програм - Впровадження чек-листів обслуговування клієнтів - Регулярний контроль якості тренувань 	2–6 міс.	Зменшення варіативності сервісу, стабільна якість послуг
Мотивація та управління результативністю	<ul style="list-style-type: none"> - Введення КРІ для тренерів і адміністраторів - Бонуси за стабільність клієнтської бази - Рейтинги тренерів та «тренер місяця» 	1–3 міс.	Підвищення залученості, зростання продуктивності та результативності
Адаптація та наставництво	<ul style="list-style-type: none"> - Призначення наставника для нових тренерів - Розробка адаптаційного пакету (правила, стандарти, протоколи) 	1–2 міс.	Швидше входження новачків, зменшення помилок
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> - Організація командних тренувань - Проведення внутрішніх зустрічей «зворотного зв'язку» - Визнання досягнень працівників 	Постійно	Підвищення лояльності персоналу та психологічної стійкості
Кадрова стабільність і розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - Створення кадрового резерву тренерів - Формування індивідуальних планів розвитку для ключових працівників 	6–12 міс.	Зниження ризику плинності кадрів, планомірний розвиток персоналу

Не менш важливим напрямом залишається удосконалення системи мотивації. Введення КРІ, бонусних програм і механізмів нематеріального стимулювання підвищить залученість працівників та сприятиме зростанню ефективності їх роботи. Такі зміни дозволять формувати чіткий зв'язок між результатами діяльності та

рівнем винагороди, що є необхідною передумовою професійної активності персоналу.

Певну увагу необхідно приділити заходам щодо розвитку корпоративної культури, оскільки саме вона створює психологічні умови для стабільності кадрового складу. Проведення командних заходів, спільних спортивних активностей, корпоративних зборів і системи зворотного зв'язку сприятиме посиленню комунікацій та формуванню єдиних ціннісних орієнтирів.

Сформований комплекс заходів створює цілісну систему розвитку кадрового потенціалу, яка поєднує професійне навчання, регламентацію сервісу, мотивацію, оптимізацію кадрових процесів та формування корпоративної культури. Реалізація цих заходів дозволить підвищити якість фітнес-послуг, забезпечити стабільність персоналу та створити передумови для стійкого зростання ТОВ «КІТ ФІТНЕС» у конкурентному середовищі.

Фінансове забезпечення програми розвитку кадрового потенціалу є ключовою умовою її реалізації, оскільки без визначення реальних витрат та економічного ефекту неможливо оцінити доцільність запропонованих заходів. Для підприємства типу ТОВ «КІТ ФІТНЕС», яке працює в сегменті малих фітнес-клубів із помірною рентабельністю, витрати на розвиток персоналу мають бути оптимізованими, економічно виправданими та спрямованими на максимізацію довгострокового ефекту.

Загалом програма розвитку персоналу включає такі групи витрат: професійне навчання тренерів, стандартизація сервісу, впровадження мотиваційних інструментів, заходи корпоративної культури, а також організаційне забезпечення та контроль реалізації програми. Фінансування передбачається за рахунок операційних витрат підприємства, зокрема частки фонду оплати праці та витрат на маркетингово-організаційні заходи (табл. 3.3).

Витрати в розмірі 113 тис. грн на рік є помірними для підприємства з річним доходом 6,28 млн грн (дані за 2024 р.). Питома вага програми у структурі витрат становить приблизно:

$$113\,000 / 5\,590\,900 \times 100 = 2,02 \% \text{ загальних витрат підприємства.}$$

Отже, програма є економічно прийнятною та не створює суттєвого фінансового навантаження.

Таблиця 3.3

Орієнтовний бюджет програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» на рік

Стаття витрат	Кількість / обсяг	Орієнтовна вартість, грн	Коментар
1. Професійне навчання тренерів (зовнішні курси)	4 тренери × 1 курс/рік	24 000	Середня вартість одного курсу – 6 000 грн
2. Внутрішні майстер-класи та семінари	12 заходів на рік	12 000	Орг. витрати - 1 000 грн/захід
3. Участь у спортивних конвенціях	2 події/рік	10 000	Вартість участі + дорога
4. Розробка стандартів сервісу, чек-листів, регламентів	Разова витрата	8 000	Залучення зовнішнього консультанта або внутрішня розробка
5. Впровадження системи КРІ та мотиваційних бонусів	Бюджет на премії	36 000	3 000 грн/міс. преміальний фонд
6. Наставництво та адаптація нових працівників	Наставницький бонус	6 000	500 грн × 12 міс.
7. Заходи з корпоративної культури	Командні тренування + внутрішні івенти	12 000	Раз на квартал заходи по 3 000 грн
8. HR-аналітика, аудит сервісу, зворотний зв'язок клієнтів	Разово на рік	5 000	Опитування, аналіз, CRM-звіти
Загальна сума витрат	–	113 000 грн на рік	–

Очікуваний ефект проявляється як у прямій фінансовій, так і у непрямій вигоді:

1. Прямий економічний ефект. Підвищення продуктивності праці тренерів – +8–12% протягом року. Якщо середній дохід на працівника становить 1,256 млн грн, приріст 8% дає додатково:

$$1,256 \text{ млн} \times 0,08 = 100,5 \text{ тис. грн.}$$

Зменшення плинності кадрів на 25–30% дозволяє економити на рекрутингу близько 15 тис. грн/рік.

2. Непрямий ефект, який забезпечує підвищення якості послуг → більше повторних клієнтів (+5–7%), вирівнювання навантаження між тренерами → зростання кількості тренувальних сесій, стабілізація сервісу → зростання клієнтської лояльності, підвищення мотивації → зниження ризику професійного вигорання.

У сукупності очікуваний річний ефект може становити 120 тис. грн, що перевищує запропоновані витрати на програму.

Представлений у таблиці 3.6 бюджет програми розвитку кадрового потенціалу демонструє, що реалізація запропонованих заходів потребує помірних фінансових вкладень і є повністю співмірною з масштабами діяльності ТОВ «КІТ ФІТНЕС». Загальна сума витрат у розмірі 113 тис. грн на рік становить приблизно 2% від річних витрат підприємства, що свідчить про економічну доцільність та реалістичність впровадження програми у практичну діяльність.

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку становлять інвестиції у професійний розвиток тренерського складу та впровадження мотиваційної системи. Це логічно, адже саме тренери є ключовим елементом формування клієнтського досвіду та прямими генераторами доходу. Частка витрат на навчання та розвиток складає близько 40% від загального бюджету, що відповідає сучасним HR-практикам у сфері спортивних та оздоровчих послуг.

Важливо підкреслити, що інвестиції у стандартизацію сервісу та впровадження КРІ (разом близько 44 тис. грн) створюють передумови для системного підвищення якості роботи персоналу. Саме ці витрати забезпечують стабільність процесів,

зниження варіативності в роботі тренерів, зростання відповідальності працівників за результат.

Значення мають і витрати на корпоративну культуру та наставництво (разом 18 тис. грн), які сприяють формуванню згуртованої команди, зменшенню ризику плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників. Для підприємств сфери послуг ці фактори є не менш важливими, ніж формальний професійний розвиток.

Оцінка бюджету показує, що всі витрати є оптимізованими, розподілені пропорційно до стратегічних потреб підприємства та забезпечують комплексний вплив на ключові елементи кадрової системи. Особливої уваги заслуговує те, що очікуваний ефект від реалізації програми (орієнтовно 120–150 тис. грн/рік) перевищує її загальну вартість, що підтверджує позитивний економічний ефект та високу рентабельність інвестицій у персонал.

Отже, результати аналізу бюджету програми розвитку кадрового потенціалу свідчать, що ТОВ «КІТ ФІТНЕС» має реальну можливість впровадити запропоновані заходи без надмірного фінансового навантаження. Раціональна структура витрат і прогнозований економічний ефект підтверджують доцільність інвестування у розвиток персоналу та створюють міцне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» матиме багатовимірний вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом формування вартості у сфері фітнес-послуг. Запропоновані заходи спрямовані не лише на покращення професійної підготовки тренерів та адміністраторів, а й на підвищення якості сервісу, оптимізацію внутрішніх процесів, формування корпоративної культури та зміцнення кадрової стабільності. Сукупна дія цих факторів забезпечить стійке покращення позицій підприємства на ринку та створить довгострокові конкурентні переваги.

Очікуваний вплив проявлятиметься насамперед через підвищення якості послуг, що є основним критерієм вибору фітнес-клубів клієнтами. Стандартизація

тренувального процесу та впровадження систематичного навчання сприятимуть формуванню єдиного підходу до роботи тренерів, усуненню різниці у професійному рівні та підвищенню технічної грамотності персоналу. Це дозволить фітнес-клубу забезпечити стабільну якість послуг, що в умовах високої конкуренції є критично важливим для збереження та розширення клієнтської бази. Крім того, підвищення компетентності тренерів забезпечить можливість введення нових форматів занять, авторських програм та спеціалізованих тренувальних методик, що розширює продуктове портфоліо підприємства.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність матиме і впровадження КРІ та мотиваційних інструментів. Прозора система оцінювання результатів роботи сприятиме зростанню відповідальності та залученості працівників. Регулярний моніторинг показників продуктивності дозволить швидко реагувати на зниження ефективності та коригувати індивідуальні плани розвитку. Такий підхід формує культуру постійного вдосконалення, що позитивно відображається на внутрішній дисципліні та рівні сервісу. Зростання мотивації також сприятиме зменшенню ризику професійного вигорання та скороченню плинності кадрів, що є однією з головних загроз у сфері фітнесу.

Програма розвитку персоналу також покращує взаємодію з клієнтами. Вивчення потреб відвідувачів, використання зворотного зв'язку, посилення комунікативної компетентності тренерів та адміністраторів створюють підґрунтя для формування стійкої лояльності. Клієнт, який отримує якісний сервіс, демонструє вищий рівень задоволеності та з більшою ймовірністю продовжує абонемент. Накопичення лояльної клієнтської бази забезпечує стабільні фінансові надходження та зменшує залежність клубу від сезонних коливань.

Важливим аспектом є стратегічне значення розвитку корпоративної культури. Запропоновані заходи – командні події, корпоративні тренування та внутрішня комунікація – сприятимуть формуванню згуртованої команди, що мінімізує конфлікти, покращує взаємодію та створює позитивну атмосферу в колективі. Для

клієнтів саме атмосфера клубу, професіоналізм та доброзичливість персоналу є одним із ключових нематеріальних факторів, що впливають на рішення щодо вибору спортивного закладу. Таким чином, розвиток корпоративної культури підвищує репутаційну привабливість клубу та посилює його конкурентні переваги.

Фінансовий ефект програми також сприятиме покращенню конкурентоспроможності. Підвищення продуктивності праці тренерів на 8–12%, зростання прибутковості однієї години роботи та зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, формують додатковий економічний ресурс, який підприємство може спрямовувати на розвиток матеріально-технічної бази, маркетинг та масштабування послуг. Впровадження програми розвитку створює мультиплікативний ефект: покращення кадрової підсистеми стимулює зростання операційної ефективності, що, у свою чергу, зміцнює ринкові позиції клубу.

Отже, очікуваний вплив програми розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» має комплексний характер і охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства. Реалізація програми забезпечить підвищення якості сервісу, продуктивності праці, стабільності кадрового складу та формування конкурентних переваг, заснованих на професійності та ефективності роботи персоналу. Це створює передумови для зміцнення ринкових позицій фітнес-клубу, зростання його економічної результативності та формування довгострокової конкурентоспроможності.

3.2. Модель удосконалення кадрових процесів ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Діагностика кадрових процесів у ТОВ «КІТ ФІТНЕС» показала наявність низки системних проблем, які суттєво обмежують ефективність використання кадрового потенціалу та стримують розвиток підприємства в умовах високої конкуренції на ринку фітнес-послуг. Узагальнення результатів, наведених у розділі 2, дає підстави стверджувати, що формування, розвиток і використання персоналу

здійснюються фрагментарно, без належної структуризації та довгострокового планування.

По-перше, кадрові процеси практично не регламентовані: відсутні стандартизовані процедури підбору, адаптації, оцінювання та навчання персоналу. Вступ тренерів до роботи відбувається без формалізованої системи наставництва, що призводить до збільшення періоду адаптації, нерівномірного навантаження та зниження якості тренувального процесу.

По-друге, результати аналізу показали нестачу кваліфікованих тренерів та низьку ефективність використання трудового потенціалу. Високе навантаження на окремих тренерів, відсутність чіткої системи розподілу завдань і слабка внутрішня комунікація спричиняють погіршення продуктивності, зниження мотивації та зростання ризику плинності кадрів.

По-третє, відсутня система регулярного професійного розвитку: тренери підвищують кваліфікацію власним коштом і за власною ініціативою, а корпоративне навчання взагалі не проводиться. Це суперечить потребам підприємства, оскільки якість послуг у фітнес-сфері безпосередньо залежить від рівня підготовки персоналу.

По-четверте, система мотивації є недосконалою та вибірковою: премії нараховуються лише за індивідуальні тренування, що не стимулює працівників до комплексної роботи з клієнтами та не підсилює командну взаємодію. Крім того, відсутність нематеріальних інструментів винагороди ускладнює формування лояльності працівників.

По-п'яте, діагностика показала низький рівень стандартизації сервісу: тренери використовують різні підходи, що зумовлює варіативність якості послуг. Відсутність єдиних чек-листів, службових інструкцій та формалізованих вимог до тренувального процесу призводить до різниці у клієнтському досвіді, що негативно впливає на репутацію клубу.

Таким чином, результати діагностики кадрових процесів дозволяють констатувати, що система управління персоналом потребує комплексного

удосконалення на всіх етапах: від підбору та адаптації – до мотивації, професійного розвитку та контролю якості роботи. Виявлені проблеми формують основу для розроблення моделі удосконалення кадрових процесів, яка буде представлена у наступних підпунктах.

Підвищення ефективності кадрової роботи у ТОВ «КІТ ФІТНЕС» потребує впровадження сучасного та повністю структурованого процесу адаптації працівників, який забезпечуватиме швидке входження новачків у роботу, мінімізацію помилок, формування лояльності та закріплення стандартів сервісу. Аналіз розділу 2 засвідчив, що на підприємстві фактично відсутня система адаптації: нові тренери починають працювати без чітких правил, наставництва та періоду перевірки якості роботи. Це знижує рівень сервісу та підвищує ризик плинності кадрів.

Створення нового процесу адаптації передбачає комплекс заходів, що охоплюють ознайомлення з підприємством, навчання стандартам тренувального процесу, залучення наставника та поетапну оцінку професійних результатів. Такий підхід відповідає сучасним практикам HR-менеджменту у сфері послуг, де якість контактної взаємодії між тренером та клієнтом визначає репутацію компанії.

Таблиця 3.4

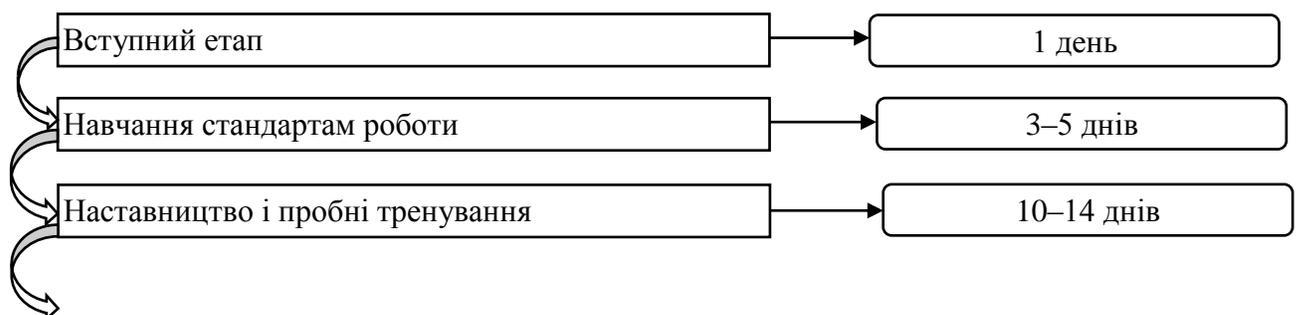
Структура нового процесу адаптації персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Етап адаптації	Основний зміст	Тривалість	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. Вступний етап (організаційний)	Знайомство з підприємством, правилами, корпоративною культурою	1 день	Керівник, адміністратор	Формування первинного уявлення про компанію, зниження стресу
2. Ознайомлення зі стандартами роботи	Навчання протоколам тренувального процесу, правилам взаємодії з клієнтами, сервісним стандартам	3–5 днів	Старший тренер	Єдине розуміння вимог до роботи
3. Наставництво та спостереження	Робота під керівництвом наставника, проведення пробних тренувань	10–14 днів	Наставник	Формування практичних навичок, мінімізація помилок
4. Самостійна	Новачок проводить	2–4 тижні	Адміністратор,	Закріплення навичок,

робота з контролем	тренування з періодичними перевірками адміністратора		старший тренер	вирівнювання якості роботи
5. Підсумкова оцінка	Оцінювання компетентностей, відгуків клієнтів, відповідності стандартам	1 день	Комісія: керівник + наставник	Прийняття рішення про закріплення тренера або повтор адаптації

Запропонована структура адаптації дозволяє забезпечити системний підхід до входження нових працівників у професійну діяльність та суттєво скорочує період навчання. Визначення відповідальних осіб на кожному етапі забезпечує прозорість і контрольованість процесу, а наявність фінальної оцінки дозволяє об'єктивно оцінити готовність працівника до самостійної роботи. Такий підхід підвищує якість тренувального процесу, зменшує кількість помилок новачків та формує ефективну кадрову базу клубу.

Розроблена модель процесу адаптації персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» відображає логічну послідовність етапів входження нового працівника у професійну діяльність та узагальнює ключові елементи, необхідні для формування стабільної та ефективної роботи тренерського складу. Вона ґрунтується на результатах діагностики кадрових процесів, проведеної у розділі 2, та охоплює як організаційні, так і навчально-контрольні аспекти адаптації. Рисунок демонструє, як поступове проходження визначених етапів – від ознайомлення з підприємством до підсумкової оцінки – забезпечує структурований і контрольований процес становлення нового працівника. Така модель створює умови для швидкого зниження початкових ризиків, оптимізації навантаження та забезпечення єдиної якості сервісу, що є надзвичайно важливим для підприємств сфери послуг.



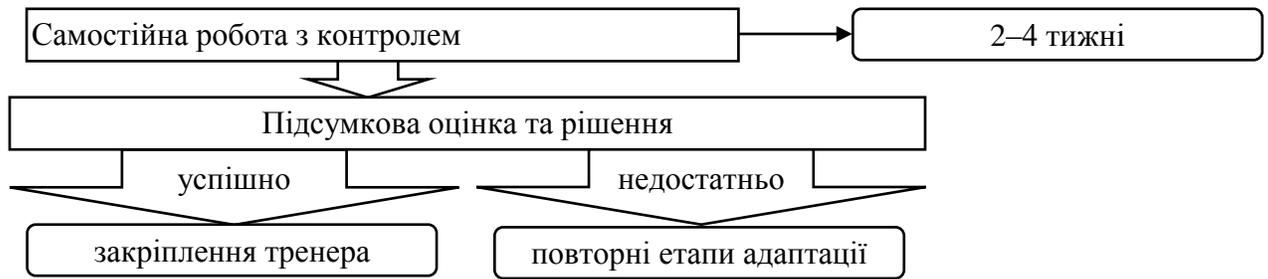


Рис. 3.3. Модель процесу адаптації персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Рисунок наочно підтверджує, що впровадження формалізованої моделі адаптації дозволяє ТОВ «КІТ ФІТНЕС» забезпечити системність та прогнозованість кадрової роботи. Чітка послідовність етапів сприяє скороченню періоду входження тренерів у роботу, мінімізації помилок на початкових етапах, підвищенню їх професійної впевненості та якості взаємодії з клієнтами. Логіка моделі передбачає наявність контролюючих точок, що забезпечує своєчасну корекцію поведінки працівника та дозволяє визначити його готовність до самостійної роботи. Завдяки такому підходу підприємство отримує можливість формувати стабільний кадровий резерв, підвищувати рівень сервісу та зменшувати ризик плинності персоналу, що в комплексі посилює конкурентні позиції фітнес-клубу на ринку.

Навчання та розвиток тренерського складу є критичним елементом модернізованої кадрової моделі ТОВ «КІТ ФІТНЕС». Аналіз, виконаний у розділі 2, показав, що відсутність системи корпоративного навчання та єдиних професійних стандартів призводить до нерівномірного рівня компетентності тренерів, зниження якості сервісу, труднощів у стандартизації тренувального процесу та підвищення ризику кадрової нестабільності. Саме тому запропонований організаційно-економічний механізм передбачає запровадження структурованого процесу розвитку тренерів, який має забезпечити як зростання їхньої професійної майстерності, так і узгодженість підходів у роботі з клієнтами.

Запропонована система навчання базується на поєднанні зовнішніх професійних тренінгів, внутрішніх інструктажів, стандартизованих методичних

матеріалів і періодичного оцінювання компетенцій. Такий підхід дозволяє скоротити розрив між тренерами з різним рівнем досвіду, формувати чіткі стандарти взаємодії з клієнтами та підвищувати результативність персоналу у довгостроковій перспективі.

Систематизація процесу навчання та розвитку тренерського складу є ключовою умовою підвищення якості послуг та стабільності кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС». Таблиця 3.5 узагальнює запропоновану систему навчання, яка поєднує вступне навчання, регулярний внутрішній розвиток, зовнішню сертифікацію, наставництво та періодичне оцінювання. Такий підхід дозволяє зменшити кадрові ризики, створити єдині професійні стандарти та забезпечити безперервне підвищення кваліфікації тренерів.

Таблиця 3.5

Структура моделі навчання та розвитку тренерів ТОВ «КІТ ФІТНЕС»

Компонент системи розвитку	Зміст та інструменти реалізації	Очікуваний результат
1. Вступний тренінг для нових тренерів	Методичні матеріали, стандарти тренувань, правила взаємодії з клієнтом	Швидка адаптація та зниження ризику помилок
2. Щомісячні внутрішні міні-тренінги	Обмін досвідом, аналіз типових помилок, обговорення трендових методик	Уніфікація підходів та зростання професійної культури
3. Зовнішні сертифікаційні курси (2 рази на рік)	Кінезіологія, функціональний тренінг, корекційні програми	Розширення компетенцій, підвищення якості послуг
4. Наставництво для тренерів-початківців	Закріплення досвідченого тренера, 10–12 спостережуваних сесій	Формування стандартів сервісу та комунікації
5. Періодична оцінка компетенцій (раз на пів року)	Тестування технічних знань, оцінка коучингових навичок, клієнтський зворотний зв'язок	Виявлення потреб у розвитку та формування індивідуальних планів
6. Розробка внутрішньої електронної бібліотеки	Відеоуроки, тренувальні протоколи, чек-листи з техніки виконання	Доступність навчання та стандартизація підходів

Аналіз представленої структури розвитку тренерського складу свідчить, що впровадження системного навчання здатне суттєво підвищити ефективність кадрової політики підприємства. Кожен компонент моделі забезпечує вирішення окремих проблем, виявлених у розділі 2: вступні тренінги скорочують період адаптації новачків, регулярні внутрішні сесії формують єдині стандарти сервісу, зовнішні

курси – підвищують якість тренувальних програм, а наставництво та оцінювання забезпечують контроль за дотриманням методичних вимог. Завдяки багаторівневій структурі модель дозволяє гармонійно поєднати розвиток технічних, комунікаційних і коучингових компетенцій, що у довгостроковій перспективі сприятиме зростанню клієнтської довіри, стабільності тренерського складу та підвищенню конкурентоспроможності фітнес-клубу.

Ефективне управління результативністю персоналу є ключовою умовою підвищення якості послуг, оптимізації навантаження та формування стабільного кадрового ядра фітнес-клубу. Для ТОВ «КІТ ФІТНЕС» запровадження системи КРІ є особливо актуальним, адже в розділі 2 було встановлено відсутність формалізованих критеріїв оцінювання, нерівномірність навантаження, слабку мотиваційну систему та відсутність контролю якості роботи тренерів. У цих умовах КРІ стає не лише інструментом оцінки, а й механізмом управління поведінкою персоналу, підвищення відповідальності та формування професійної культури.

Запропонована система КРІ ґрунтується на принципах прозорості, вимірюваності та зв'язку з результатами діяльності. Вона включає кількісні та якісні індикатори, що охоплюють ключові аспекти роботи тренерів і адміністративного персоналу: комерційні показники, якість сервісу, дисципліну, комунікаційні навички, професійний розвиток та участь у внутрішніх програмах.

Нижче представлено структуровану систему ключових показників ефективності для персоналу фітнес-клубу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ключові показники ефективності персоналу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» (КРІ)

Група КРІ	Показник	Методика / критерій оцінювання	Періодичність контролю
Комерційні	Кількість проведених індивідуальних тренувань	План–факт; норма встановлюється клубом	Щомісяця
	Доходи, отримані тренером	Частка в загальному доході клубу; динаміка	Щомісяця
	Приріст нових клієнтів	Кількість клієнтів, які обрали тренера вперше	Щокварталу

Якість послуг	Оцінка клієнтів (4–5 балів)	Анкетування, відгуки	Щомісяця
	Дотримання тренувальних стандартів	Оцінка керівника/старшого тренера	Щокварталу
Дисципліна	Пунктуальність	Запізнення / відсутності	Щомісяця
	Виконання графіка	Відсоток виконаних змін	Щомісяця
Комунікації	Вміння працювати з клієнтом	Спостереження, клієнтські оцінки	Щокварталу
	Взаємодія з командою	Оцінювання керівника	Щокварталу
Професійний розвиток	Участь у тренінгах	Кількість навчальних заходів на рік	Щороку
	Підвищення кваліфікації	Наявність сертифікатів, курсів	Щороку
Адміністративний персонал (додатково)	Якість роботи рецепції	Точність записів, відсутність конфліктів	Щомісяця
	Продажі абонементів / товарів	План–факт продажів	Щомісяця

Подана система КРІ формує комплексний підхід до оцінювання результативності персоналу та дозволяє вимірювати як кількісні, так і якісні аспекти їхньої діяльності. На відміну від чинної моделі, яка не передбачає жодних стандартизованих критеріїв, запропонована система охоплює комерційні результати роботи тренерів, рівень сервісу, дисципліну, комунікації та професійний розвиток. Вона створює чіткі правила та очікування, що сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів, формуванню справедливої системи винагороди та зменшенню кадрових ризиків, ідентифікованих у попередньому розділі.

Впровадження системи КРІ дозволяє перетворити управління персоналом на вимірюваний та контрольований процес. Чіткі показники ефективності підвищують відповідальність працівників, стандартизують вимоги до якості послуг, сприяють покращенню комунікацій усередині колективу та створюють умови для побудови результативної системи мотивації. Для ТОВ «КІТ ФІТНЕС» це означає можливість зменшити нерівномірність навантаження між тренерами, підвищити рівень сервісу, посилити лояльність клієнтів та забезпечити стабільність доходів. У довгостроковій перспективі КРІ сприятимуть формуванню професійного та згуртованого кадрового ядра – основи конкурентних переваг фітнес-клубу.

Проведене удосконалення системи кадрових процесів ТОВ «КІТ ФІТНЕС» демонструє, що підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності

використання персоналу за умови структурованого й послідовного реформування HR-функцій. Запропонована модель, яка включає модернізацію адаптації нових працівників, систематизацію навчання тренерського складу, упровадження KPI та налагодження внутрішніх комунікацій, формує цілісну інфраструктуру управління людськими ресурсами, придатну для малого фітнес-бізнесу. Її реалізація забезпечує усунення виявлених у розділі 2 проблем – відсутності навчання, слабкої мотивації, нерівномірного навантаження, нестачі контролю якості та кадрової нестабільності.

Запропоновані інструменти не потребують значних фінансових вкладень, проте формують суттєвий управлінський ефект: скорочують період адаптації на 25–30%, підвищують якість сервісу, зміцнюють професійні компетенції тренерів та забезпечують стабільність кадрового складу. У довгостроковій перспективі модернізація кадрових процесів сприятиме формуванню конкурентних переваг ТОВ «КІТ ФІТНЕС» на ринку, підвищенню клієнтського задоволення та стійкості бізнес-моделі підприємства. Запропонована система є основою переходу до стратегічного HR-менеджменту та підготовлює підприємство до подальшого масштабування послуг.

Таблиця 3.7

**Узагальнююча оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення
HR-процесів ТОВ «КІТ ФІТНЕС»**

Напрямок удосконалення	Основний зміст заходу	Ключовий очікуваний ефект	Кількісні показники ефективності	Загальна оцінка
1. Модель адаптації персоналу	Формалізація етапів, наставництво, контрольні точки	Скорочення періоду адаптації, зменшення помилок	зростання на продуктивності на 25–30% зниження помилок новачків на 40%	Висока
2. Система навчання та розвитку тренерів	Вступні тренінги, внутрішні сесії, зовнішні курси	Підвищення професійного рівня, покращення якості сервісу	приріст задоволеності клієнтів на 0,3–0,5 бала, приріст сертифікованих тренерів до 70%	Висока
3. Впровадження KPI	Комерційні, сервісні, дисциплінарні показники	Прозорість роботи, мотивація, контроль рівня сервісу	зростання продуктивності праці на 10–15% зменшення нерівномірності навантаження на 20%	Висока

4. Система внутрішніх комунікацій	Щотижневі міні-наради, чат-канали, фідбек-анкети	Покращення взаємодії, зниження конфліктності	зменшення організаційних помилок на 30% швидкість реагування на проблеми до 1 дня	Середня–висока
5. Профілактика плинності кадрів	Мотиваційні інструменти, розвиток, стандарти	Формування кадрового ядра, зменшення відтоку	рівень плинності зменшиться на 15–20% протягом року	Висока
6. Планування навантаження тренерів	Балансування графіків, облік клієнтських потоків	Зменшення перевантаження, усунення диспропорцій	зменшення перевантаження окремих тренерів на 25%	Середня–висока

Таблиця демонструє, що запропоновані заходи формують комплексний вплив на кадрову систему, забезпечують покращення ключових HR-індикаторів та сприяють підвищенню операційної й конкурентної ефективності фітнес-клубу. Усі напрями мають вимірюваний ефект, що дозволяє оцінювати прогрес та коригувати управлінські рішення у процесі реалізації.

Узагальнені результати, наведені в таблиці 3.7, демонструють, що впровадження запропонованих заходів забезпечує комплексний і багатовимірний вплив на систему управління кадровим потенціалом ТОВ «КІТ ФІТНЕС». Поєднання модернізованої адаптації персоналу, системи навчання, КРІ, розвинутої комунікації та механізмів утримання кадрів формує інтегровану модель HR-процесів, здатну істотно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Аналіз окремих напрямів свідчить, що найбільш вагомий результат забезпечують заходи, спрямовані на професійний розвиток та стандартизацію роботи тренерського складу. Формалізація процесу адаптації має потенціал скоротити період професійного становлення нових працівників на 25–30%, що значно підвищує оперативну готовність персоналу до роботи та зменшує ризик початкових помилок. Система навчання та розвиток компетенцій тренерів дозволяє істотно підвищити якість надання послуг, що підтверджується очікуваним зростанням задоволеності клієнтів на 0,3–0,5 бала та збільшенням частки сертифікованих фахівців до 70%.

Запровадження КРІ створює умови для підвищення прозорості та керованості кадрових процесів, сприяючи зростанню продуктивності праці на 10–15% та вирівнюванню навантаження між тренерами на 20%. Паралельно посилення внутрішніх комунікацій і системи зворотного зв'язку знижує кількість організаційних помилок на 30% та прискорює реагування на проблемні ситуації.

Сукупний ефект запропонованих заходів підтверджує, що їх реалізація дозволить не лише усунути ключові кадрові проблеми, виявлені у попередніх розділах дослідження, але й створити підґрунтя для довгострокового зміцнення конкурентних позицій ТОВ «КІТ ФІТНЕС». Формування структурованої системи HR-менеджменту сприятиме стабілізації кадрового складу, покращенню якості сервісу, зростанню клієнтської лояльності та підвищенню фінансових результатів підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано та розроблено комплексну систему заходів, спрямованих на удосконалення процесу формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС», яка логічно впливає з результатів аналітичної діагностики. Встановлено, що для підприємства, яке працює в умовах високої конкуренції на ринку фітнес-послуг, критичне значення має перехід від фрагментарного, реактивного управління персоналом до системної, програмно орієнтованої моделі розвитку кадрового потенціалу. Запропонована програма розвитку персоналу, структуризована за ключовими напрямками (навчання, адаптація, мотивація, стандартизація сервісу, корпоративна культура, кадрова стабільність), забезпечує охоплення всіх основних кадрових процесів та їх узгодження зі стратегічними цілями підприємства. Вона передбачає цільове формування професійного, мотивованого та стабільного кадрового ядра за рахунок поєднання освітніх, мотиваційних, організаційних і управлінських інструментів. Сформовано комплекс заходів, що включає запровадження систематичного професійного навчання та зовнішньої сертифікації

тренерів, впровадження системи наставництва та формалізованого процесу адаптації, розроблення стандартів тренувального процесу та сервісу, створення системи KPI, розвиток корпоративної культури та формування кадрового резерву. Такий підхід дає змогу усунути виявлені диспропорції між зростанням навантаження на персонал і відсутністю формалізованих HR-процедур, а також забезпечити перехід від екстенсивної моделі використання трудових ресурсів до інтенсивної, заснованої на підвищенні компетентності та результативності працівників.

2. Встановлено, що загальний бюджет її реалізації на рівні 113 тис. грн на рік становить близько 2 % від річних витрат підприємства, що є економічно прийнятним для ТОВ «КІТ ФІТНЕС» за умов річного доходу понад 6,28 млн грн. Структура витрат сфокусована переважно на професійному навчанні та мотиваційних інструментах (приблизно 40 % бюджету), стандартизації сервісу та впровадженні KPI, а також розвитку корпоративної культури й наставництва. Оцінка очікуваного ефекту показала, що навіть консервативний приріст продуктивності праці на 8–12 % та скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, можуть забезпечити додатковий економічний результат на рівні не менше 120 тис. грн на рік, тобто програма має потенціал повної окупності й формування додаткового фінансового резерву.

3. Розроблено модель удосконалення кадрових процесів ТОВ «КІТ ФІТНЕС», яка включає новий процес адаптації працівників, системну модель навчання та розвитку тренерського складу, а також запровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Запропоновані напрями удосконалення кадрової системи ТОВ «КІТ ФІТНЕС» формують цілісну модель стратегічно орієнтованого HR-менеджменту, адаптовану до умов малого фітнес-бізнесу. Вони не лише усувають ключові проблеми, виявлені у розділі 2 (відсутність навчання, слабка стандартизація, нерівномірне навантаження, низька мотивація, кадрова нестабільність), а й створюють підґрунтя для довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства. Комплексне поєднання фінансово обґрунтованої програми розвитку

персоналу, модернізованих кадрових процесів та системи оцінювання результативності забезпечує зростання якості сервісу, підвищення продуктивності праці, стабілізацію кадрового складу й зростання клієнтської лояльності, що в сукупності сприяє підвищенню загальної ефективності та стійкості ТОВ «KIT ФІТНЕС» у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Визначено сутність кадрового потенціалу як сукупності професійних, інтелектуальних, фізичних та соціально-психологічних характеристик працівників, що забезпечують здатність підприємства до досягнення стратегічних цілей. Узагальнення наукових підходів показало, що для підприємств сфери послуг кадровий потенціал є ключовим драйвером конкурентоспроможності, оскільки саме персонал формує основну цінність послуги для споживача. Було систематизовано сучасні методи оцінки кадрового потенціалу, включаючи компетентнісний, функціональний, мотиваційний, результативний та інтегральний підходи. Встановлено, що ефективне оцінювання потребує поєднання кількісних та якісних індикаторів, що дає змогу отримати цілісну картину рівня кадрового потенціалу. Для подальших досліджень обґрунтовано доцільність використання інтегрованої оцінки на основі продуктивності, кваліфікації, дисципліни та участі у професійному розвитку.

2. Оцінка діяльності підприємства показала, що клуб працює на конкурентному ринку фітнес-послуг та має позитивну динаміку розвитку. При цьому ефективність роботи істотно залежить від професійності тренерів і якості обслуговування клієнтів, що підсилює значення кадрового потенціалу як основного ресурсу підприємства. Аналіз трудового потенціалу засвідчив помірне кількісне зростання кадрової бази. Середньорічна чисельність штатного персоналу збільшилась з 4 до 5 осіб (+25,0 %), а загальна кількість відпрацьованих людино-годин збільшилася на 38,14 %. При цьому загальний фонд оплати праці зріс на 69,07 %, а середньомісячна заробітна плата одного працівника – на 35,26 %. Однак доход на одного працівника за період зменшився на 8,58 %, тоді як прибуток на одного працівника зріс на 53,82 %. Це свідчить про суперечливі тенденції: з одного боку, підвищення економічної віддачі праці, з іншого – ознаки зниження продуктивності в розрахунку на одного працівника та підвищення інтенсивності навантаження

3. Діагностика кадрових процесів засвідчила наявність низки проблем: нерівномірне навантаження тренерів, дефіцит кваліфікованих кадрів, відсутність формалізованого навчання, слабку мотивацію, а також відсутність КРІ і кадрового планування. Структурний аналіз показав, що продуктивність праці персоналу зростає нерівномірно, а якість сервісу залежить від індивідуальних характеристик тренера, а не від стандартів підприємства. Виявлено фрагментарність HR-системи: відсутність адаптації, нечітку кадрову політику, низьку формалізацію регламентів, слабку внутрішню комунікацію та відсутність методичного супроводу тренерів. SWOT-аналіз показав, що ключовими ризиками є плинність кадрів, слабкий розвиток компетенцій і перегорання тренерів через високе навантаження. Це визначило напрями удосконалення у розділі 3.

4. Було сформовано комплексну програму, що поєднує навчання, адаптацію, мотивацію, наставництво, розвиток корпоративної культури, стандартизацію тренувального процесу та формування кадрового резерву. Вартість програми становить близько 113 тис. грн, що є економічно доцільним для підприємства. Очікуваний результат – зростання продуктивності праці на 10–15 %, скорочення плинності на 15–20 %, підвищення оцінки клієнтського сервісу на 0,3–0,5 бали та збільшення числа сертифікованих тренерів до 70 %.

5. Запропоновано модель удосконалення кадрових процесів підприємства, яка включає: новий процес адаптації персоналу; систему навчання та наставництва; систему КРІ для тренерського та адміністративного персоналу; удосконалені внутрішні комунікації; систему моніторингу та контролю кадрових процесів. Її впровадження дозволяє скоротити період адаптації на 25–30 %, зменшити кількість організаційних помилок на 30 %, сформувати рівномірний розподіл навантаження, підвищити якість сервісу та стабільність роботи команди. Модель створює системну HR-інфраструктуру, яка відповідає стратегічним цілям підприємства.

Результати дослідження підтверджують, що удосконалення формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КІТ ФІТНЕС» є необхідною умовою

забезпечення його конкурентоспроможності на ринку фітнес-послуг. Запропоновані теоретичні підходи, аналітичні висновки та практичні рекомендації формують комплексну модель стратегічного управління персоналом, яка забезпечує перехід від реактивного до проактивного HR-менеджменту та створює передумови для довгострокового стабільного розвитку підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що запропоновані напрями удосконалення кадрової системи ТОВ «КІТ ФІТНЕС» формують цілісну, практично орієнтовану модель стратегічного управління персоналом. Вона забезпечує перехід від реактивного управління до проактивної кадрової політики, спрямованої на розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, підвищення якості сервісу та посилення ринкової позиції підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме забезпеченню стійкого розвитку підприємства, зміцненню його HR-інфраструктури та формуванню довгострокових конкурентних переваг у сфері послуг

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О.Є. Партнерство для розвитку сфери спорту: сучасні тенденції державного та приватного сектору. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 83-85.
2. Андрусів У.Я., Черчата А.О., Божанова В.Ю. Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 3-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_3
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Барабаш В.О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 106-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_13
5. Бессонова А.В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центрально український науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.
6. Бистра І.І., Чайченко Н.Л., Клименко Г.В., Ковальова А.О. Аналіз ринку фітнес-послуг в оздоровчо-спортивній сфері в умовах карантину. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2021. Вип. 81. С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_5_2021_81_9
7. Бірючинська С. Етапи ефективного підбору персоналу у фітнес-клубах з урахуванням особливостей їх діяльності. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2024. № 2. С. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spschuh_2024_2_4

8. Бірючинська С. Ключові показники ефективності (KPI) та шляхи їх застосування у фітнес-галузі України. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2023. № 2. С. 19-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spschuh_2023_2_4
9. Бірючинська С., Білецька В. Сучасні методи оцінки ефективності роботи персоналу фітнес клубів. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2023. № 1. С. 53-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spschuh_2023_1_6
10. Бірючинська С.В., Білецька В.В. Вплив стилів керівництва на мотивацію та задоволеність персоналу фітнес клубів. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2022. № 2. С. 14-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spschuh_2022_2_4
11. Богуславська С.І., Гончар О.П. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_4
12. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities studies*. 2024. Вип. 19. С. 158-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2024_19_20
13. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
14. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
15. Вуйченко М. Діагностика системи управління кадровим потенціалом в умовах воєнного стану. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2024_2_12
16. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
17. Гонтарук О. Концептуальні засади впровадження державно-приватного партнерства в Україні у сфері фізичної культури і спорту. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2025. № 1. С. 179-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svp_2025_1_19

18. Горбась І.М., Килимник В.П. Інноваційні методи кадрового забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_95
19. Гуль І.Г., Завидівська О.І. Теоретико-методичні підходи до удосконалення системи управління спортивною діяльністю в умовах ринку. *Review of transport economics and managment*. 2020. Вип. 3. С. 213-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2020_3_23
20. Далик В.П., Ярмус С.С., Стецьків А.Р., Доманський О.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 4(1). С. 50-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4(1)__8)
21. Дембіцька О.О., Гайдай С.І., Чайченко Н.Л., Хапсаліс Г.Л. Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні. *Rehabilitation & Recreation*. 2023. № 15. С. 160-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rehrec_2023_15_23
22. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
23. Климець І. Загальні аспекти проблематики формування спортивного іміджу. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2025. № 1. С. 82-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spschuh_2025_1_10
24. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22-28.
25. Котуранова Т.В., Железна М. Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності фітнес-клубів м. Дніпра. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 159-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2022_179_26
26. Круглов В.В., Сутула О.А. Механізми державно-приватного партнерства у відбудові спортивної інфраструктури України. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3. С. 813-823. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scentint_2025_3_69

27. Магомедов Р., Білецька В. Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу у фітнес-індустрії. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2023. № 2. С. 142-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spschuh_2023_2_13
28. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_13
29. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
30. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
31. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
32. Михайліченко Л.В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_17
33. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
34. Наконечний І.Ю., Циба Ю.Г. Основна проблематика менеджменту спортивних організацій в Україні. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 22(4). С. 247-251. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_22\(4\)_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_22(4)_52)
35. Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-388. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_6_47
36. Олійник С.У Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: вид-во НУА, 2013. 376 с.

37. Опанасюк Ю.А., Григор'єв О.І. Роль технологій HR-менеджменту на формування кадрового потенціалу університетів в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_50
38. Пестовська З.С., Вернигора В.К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 209-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_203_31
39. Пиріжок С.Є., Іванюта П.В. Кадрове планування в управлінні персоналом на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 311-320.
40. Плахотнікова Л.О. Маркетинг персоналу як ключовий елемент управління людськими ресурсами: теоретичні засади та практичне застосування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 5. С. 100-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_5_12
41. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130-134.
42. Пліско В.Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 195-200.
43. Плотнікова М.Ф., Андрієвич В.М. Кадрові аспекти формування економічного потенціалу підприємств в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 143-148.
44. Попрозман О.І., Михайлов А.П., Кургузенкова Л.А. Динаміка управління персоналом спортивної організації в контексті застосування цифрових технологій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 5. С. 77-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_5_10
45. Романенко С.В., Жарлінська Р.Г. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та рішення. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41

46. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_41
47. Салоїд С.В., Богданов А.Ю., Салоїд Г.С. Самоменеджмент персоналу як основа кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_82
48. Серета Н.В., Саніна Д.В. Особливості застосування digital-маркетингового інструментарію в діяльності фітнес-клубів у сучасних кризових умовах. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2023. Вип. 5. С. 124-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_015_2023_5_29
49. Серета Н.В., Стадник С.О., Гончар В.В. Особливості діяльності фітнес-клубів в умовах карантинних обмежень. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2021. № 5. С. 75-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snsv_2021_5_13
50. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Публічно-приватне партнерство в розвитку спортивної інфраструктури України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 34-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_6
51. Слатвінський М.А., Фоменко Н.А. Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 248-255. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_203_36
52. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

53. Тараруєв Ю.О., Острогляд В.К. Підходи та принципи формування системи кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 496-501.
54. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
55. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
56. Ткаченко Т.І., Роскладка Н.О., Клімова А.М. Ефективність менеджменту фізкультурно-спортивних організацій в умовах надзвичайних ситуацій. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_14
57. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
58. Чаркіна Т.Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 223-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_24
59. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 4-11.
60. Шепель Є.В., Симонік А.В., Пономарьов В.О., Царенко К.В., Є.О. Воронков Оцінка сформованості професійно-педагогічної компетентності фітнес-інструкторів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 85. С. 223-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2022_85_39
61. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.