

Kyiv University of Aviation and  
Information Technologies (Kyiv, Ukraine)  
Publishing House Education and Science (Prague, Czech Republic)  
Newcastle University Business School (Newcastle, Great Britain)  
Berlin University of Economics and Law (Berlin, Germany)  
Public organization "Association of Scientists  
of Ukraine" (Kyiv, Ukraine)

# Cross-Disciplinary Studies in Science, Innovation and Social Development

Volume III

Praha, České republika 2026

**Kyiv University of Aviation and  
Information Technologies (Kyiv, Ukraine)  
Publishing House Education and Science (Prague, Czech Republic)  
Newcastle University Business School (Newcastle, Great Britain)  
Berlin University of Economics and Law (Berlin, Germany)  
Public organization "Association of Scientists  
of Ukraine" (Kyiv, Ukraine)**

# **Cross-Disciplinary Studies in Science, Innovation and Social Development**

*Volume III*

**Praha, České republika 2026**

**ISBN 978-80-909811-0-2 (soubor)**

**UDK 330.341.1:303**

Recommended for publication by the Academic Council of the Kyiv University of Aviation and Information Technologies (Protocol No. 1/2026 of January 14, 2026)

**Vydavatel:**

Publishing house Education and Science s.r.o. IČO : 271 56 877. Frýdlanská  
15/1314 , Praha 8. MS v Praze , oddíl C,vložka 100614

**Reviewers:**

Romanenko E.O. Doctor of Public Administration, Professor, Head of the 9th Research Department of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine;

Ulianchenko Y.O. Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Administration of the Kyiv University of Aviation and Information Technologies;

Datsii O.I., Doctor of Economics, Professor, President of the Public Organization "Association of Scientists of Ukraine".

Cross-disciplinary studies in science, innovation and social development.  
Vol. 3. Monograph. Prague: Publishing house Education and Science s.r.o., 2026.  
453 p.

© Publishing house Education and Science s.r.o., Česká republika, 2026

© Public Organization "Association of Scientists of Ukraine", Ukraine, 2026

© autoři článků, 2026

**ISBN 978-80-909811-0-2 (soubor)**

**УДК 330.341.1:303**

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського університету авіаційних та інформаційних технологій (протокол № 1/2026 від 14 січня 2026 р.)

**Рецензенти:**

Романенко Є.О. д.держ.упр., професор, начальник 9 науково-дослідного управління Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України;

Ульянченко Ю.О. д.держ.упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Київського університету авіаційних та інформаційних технологій;

Дацій О.І. д.е.н., професор, президент Громадської організації «Асоціація науковців України».

**Міждисциплінарні дослідження в галузі науки, інновацій та суспільного розвитку.** Вип. 3. Монографія. Прага: **Publishing house Education and Science s.r.o.**, 2026. 453 с.

У колективній монографії представлено результати комплексних міждисциплінарних досліджень, що охоплюють ключові аспекти функціонування держави та суспільства в умовах сучасних трансформацій. Авторами проаналізовано широке коло питань, структурованих за такими стратегічними напрямками:

- національна безпека, право та державне управління: розглядаються засади управління у сфері передач товарів військового призначення, податкова система в контексті безпеки держави, проблеми протидії домашньому насильству та криміналістична класифікація службових злочинів;

- цифровізація та інноваційні технології: досліджуються питання цифрової безпеки, академічної доброчесності, використання ШІ-аналітики та перцептивного хешування для захисту інтелектуальної власності, а також фінтех-інновації та цифрові інструменти в освіті (Google Maps, Google Earth);

- економіка, фінанси та бізнес-моделювання: висвітлюються стратегії фінансової стійкості підприємств, розвиток франчайзингу в готельній індустрії, управління кадровим потенціалом та інвестиційна привабливість бізнесу в умовах турбулентності;

- освіта та соціальна реабілітація: аналізуються траєкторії професійного розвитку педагогів, соціокультурна компетенція вчителів англійської мови, впровадження кейс-менеджменту в систему соціального захисту та психологічні аспекти прокрастинації;

- екологія та сталий розвиток регіонів: приділено увагу впливу бойових дій на деградацію ґрунтів України, а також формуванню туристичного іміджу та культурної ідентичності на прикладі Закарпаття.

Видання розраховано на науковців, фахівців-практиків, державних службовців, викладачів закладів вищої освіти, аспірантів та всіх, хто цікавиться актуальними векторами розвитку сучасної науки, інновацій та суспільства.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	8
<b>CHAPTER 1.</b> Sociocultural competence in pre-service english teacher training	
<b>Bilous A.</b>	10
<b>CHAPTER 2.</b> The problem field of christian communication in the context of public administration	
<b>Bogdanenko A.I.</b>	23
<b>CHAPTER 3.</b> Digital Technologies as a Tool for Modernizing the Professional Activity of a Health Preservation Teacher	
<b>Khrystova T.E.</b>	27
<b>CHAPTER 4.</b> Digital security and academic integrity in the structure of digital literacy of professional education teachers: theoretical and methodological review	
<b>Tolochko S.V., Kolesnyk T.P.</b>	39
<b>РОЗДІЛ 5.</b> Фінансові рішення сучасного підприємства як інструмент забезпечення стійкості в умовах ринкової турбулентності	
<b>Азаренкова Г.М.</b>	51
<b>РОЗДІЛ 6.</b> Концептуальні засади державного управління у сфері міжнародних передач товарів військового та подвійного призначення	
<b>Баландін Д.П.</b>	61
<b>РОЗДІЛ 7.</b> Домашнє насильство як соціально-правове явище: поняття, ознаки та форми	
<b>Гурковська К.А.</b>	82
<b>РОЗДІЛ 8.</b> Ефективна податкова система в контексті національної безпеки держави	
<b>Дацій Н.В.</b>	95

<b>РОЗДІЛ 9.</b> Екологічний вплив бойових дій на деградацію ґрунтового покриву східних областей України	
<b>Демчук Л.І., Пацева І.Г., Алпатова О.М.</b>	106
<b>РОЗДІЛ 10.</b> Траєкторія неперервного професійного розвитку педагогів у контексті сучасних освітніх трансформацій	
<b>Жукова А.Р., Галченкова М.Є.</b>	121
<b>РОЗДІЛ 11.</b> Трансформація механізмів соціальної реабілітації: впровадження кейс-менеджменту та індивідуального планування в систему публічного управління	
<b>Малахова Т.В.</b>	138
11.1. Теоретико-методологічні засади кейс-менеджменту в системі публічного управління соціальною сферою	140
11.2. Індивідуальний план: нормативно-правова регламентація планування соціальних послуг	148
11.3. Цифрова трансформація та регіональні практики реабілітаційного менеджменту	159
<b>РОЗДІЛ 12.</b> Перспективи розвитку франчайзингових бізнес-моделей у готельній індустрії України в умовах інноваційної трансформації та сталого розвитку	
<b>Мамотенко Д.Ю., Цвілий С.М., Бобрикін П.В.</b>	175
12.1. Актуальність проблематики дослідження	175
12.2. Франчайзинг у готельній індустрії як інструмент інноваційного та сталого розвитку	176
12.3. Стан та проблеми розвитку франчайзингових готельних бізнес-моделей в Україні в умовах воєнних і посткризових трансформацій	180
12.4. Методичний підхід до обґрунтованого вибору франшизи в індустрії гостинності України	182

<b>РОЗДІЛ 13.</b> Професійна підготовка юристів у Великій Британії та в Україні в умовах інформатизації вищої освіти	
<b>Марченко О.Г., Тюріна В.О., Чепелєва Н.І.</b>	188
<b>РОЗДІЛ 14.</b> Управління кадровим потенціалом підприємств сфери послуг	
<b>Савенко О.А.</b>	199
14.1. Сутність, структура та значення кадрового потенціалу підприємства	199
14.2. Характеристика системи управління кадровим потенціалом ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	224
14.3. Модель удосконалення кадрових процесів ТОВ «КІТ ФІТНЕС»	233
<b>РОЗДІЛ 15.</b> Управління ризиками «чорних лебедів», системна значущість та фінтех-інновації як виклики фінансовій стабільності	
<b>Сидоров О.А.</b>	245
<b>РОЗДІЛ 16.</b> Передумови побудови методики оцінки конкурентоспроможності підприємств	
<b>Слободенюк А.С.</b>	258
<b>РОЗДІЛ 17.</b> Інноваційні підходи до покращення безпеки та приватності банківських послуг в Україні	
<b>Тимоць М.</b>	267
<b>РОЗДІЛ 18.</b> Вплив сутності інвестиційного процесу на формування інвестиційної привабливості підприємств	
<b>Холод Є.С.</b>	278
<b>РОЗДІЛ 19.</b> Інформаційно-комунікаційні технології як засіб та засіб учинення домашнього насильства	
<b>Чорномаз О.Б.</b>	281
<b>РОЗДІЛ 20.</b> Прокрастинація: коли потрібне не виконується вчасно. проблема визначення поняття	
<b>Чуйко Г.В., Чаплак Я.В.</b>	293

## РОЗДІЛ 14

### УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

**Савенко О.А.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права  
Дніпровський державний аграрно- економічний університет, м. Дніпро

#### **14.1. 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 14.1.

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.

Таблиця 14.1

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 людських 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 стратегічних цілей	Системна категорія, поєднує професійні, інтелектуальні, мотиваційні та морально-етичні характеристики	Мікрорівень (підприємство, організація)

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 «трудовий 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 «трудовий 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. Трудовий 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 «трудовий потенціал» (рис. 14.1.).

Введення терміна «трудовий 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.

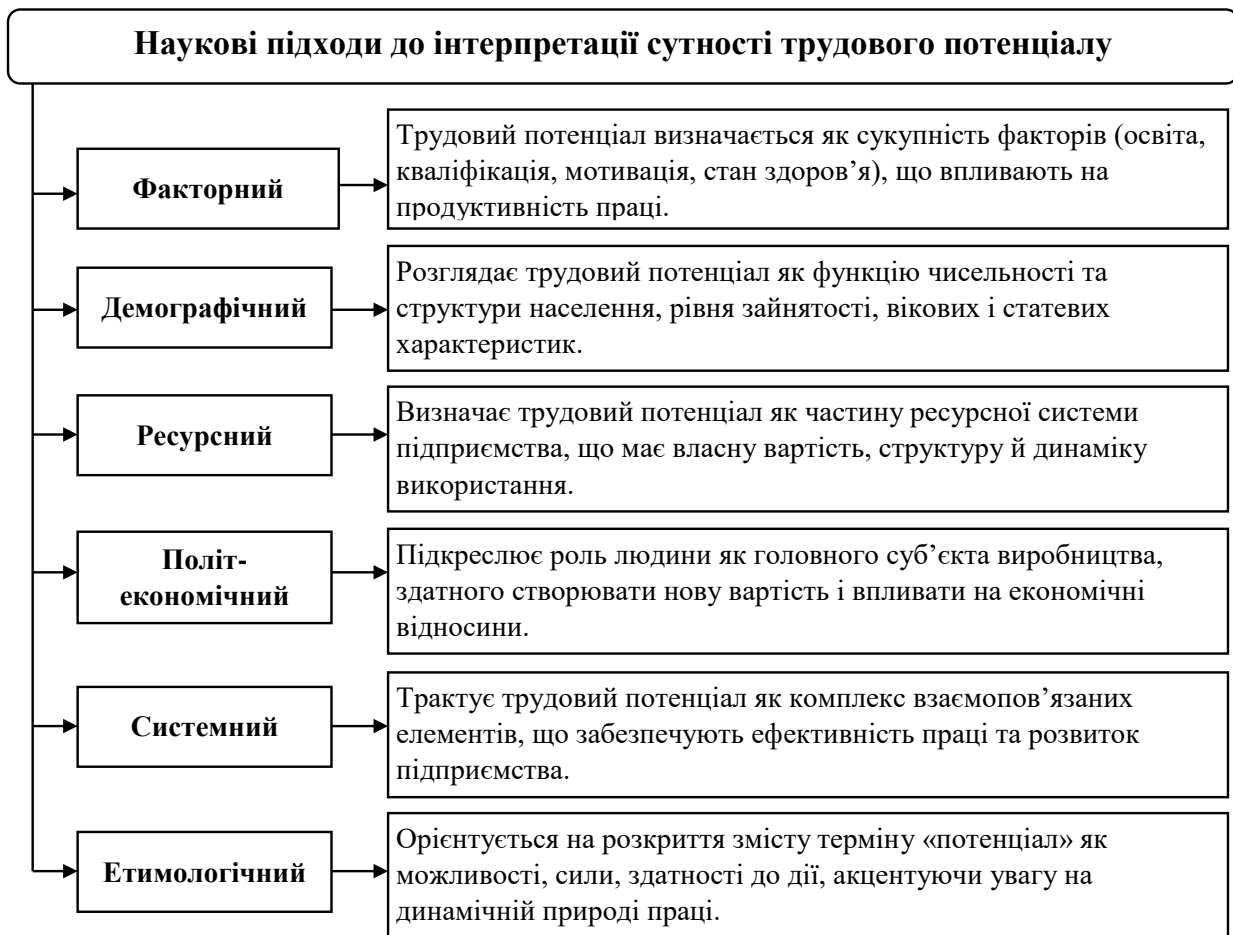


Рис. 14.1. Наукові підходи до інтерпретації сутності трудового потенціалу

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. 14.2.

Таблиця 14.2

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.

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).

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 «трудоий потенціал» і «кадровий потенціал», слід зазначити, що вони є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями. Якщо трудовий 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 14.3

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.

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 організовувати 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;
- запровадження 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. 14.2).

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].



Рис. 14.2. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства сфери послуг під впливом ефективного менеджменту

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 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 14.4.

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.

Таблиця 14.4

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.

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 14.5. Вона відображає взаємозв’язок між аспектами менеджменту, стратегічними цілями, завданнями та інструментами, що

формують цілісну модель ефективного розвитку персоналу підприємств сфери послуг.

Таблиця 14.5

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.

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].

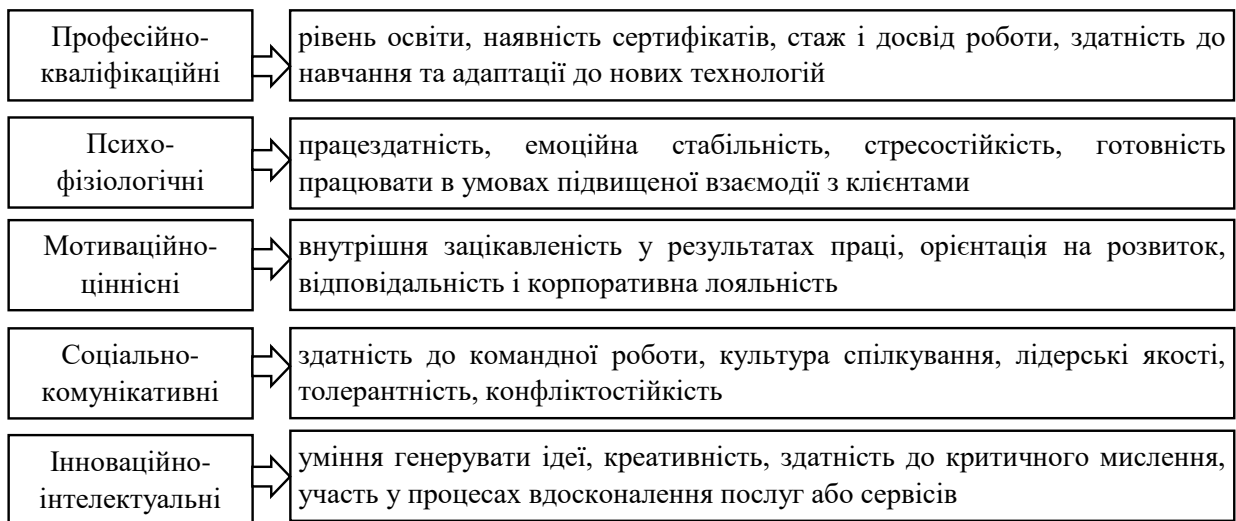


Рис. 14.3. Структурна класифікація критеріїв оцінювання кадрового потенціалу підприємства сфери послуг

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:

$$I_{\text{кп}} = \sum(K_i \times W_i) \quad (14.1)$$

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. 14.6). Такий підхід забезпечує підприємству можливість комплексно оцінити кадровий потенціал – від об’єктивних показників ефективності до суб’єктивних аспектів мотивації, лояльності та корпоративної поведінки.

Таблиця 14.6

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 “360° оцінювання”	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 (опитування, анкетування)	Якісний	Виявлення соціально-психологічних чинників	Не завжди гарантують 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.

#### **14.2. 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 слабо 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. 14.7 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.

Управління персоналом у «КІТ ФІТНЕС» орієнтоване переважно на вирішення поточних завдань, а не на стратегічний розвиток кадрового потенціалу.

Таблиця 14.7

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

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. 14.5 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. 14.5. 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 14.8

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. 14.9).

Таблиця 14.9

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)	Впровадження базових HR-процедур для зменшення ризику зниження якості послуг та втрати конкурентних переваг. Створення внутрішніх тренінгових програм для зменшення залежності від зовнішнього ринку праці. Запровадження елементів мотиваційної системи (KPI, бонусні програми, рейтинги тренерів) для зниження ризику переходу кадрів до конкурентів. Розроблення внутрішніх стандартів поведінки, сервісу та тренувального процесу для мінімізації репутаційних ризиків.

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 впровадження 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.

### **14.3. 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 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 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.

Таблиця 14.10

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 робота з контролем	Новачок проводить тренування з періодичними перевітками адміністратора	2–4 тижні	Адміністратор, старший тренер	Закріплення навичок, 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

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.

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 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. 14.6. 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 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 14.11 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 14.11

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 дослідженнях 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. 14.12). 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.

Таблиця 14.12

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

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.

Таблиця 14.13

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 КРІ	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

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 КРІ та налагодження внутрішніх комунікацій, формує цілісну інфраструктуру управління людськими ресурсами, придатну для малого фітнес-бізнесу. Її реалізація забезпечує усунення 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 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 14.13, 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, розвиненої комунікації та механізмів утримання кадрів формує інтегровану модель HR-процесів, здатну істотно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Аналіз окремих напрямів свідчить, що найбільш вагомих 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 бали 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.