

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БЕДИК Ольги Михайлівни

УДК 331.1:658.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління персоналом підприємницьких структур

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

О.М.Бедик

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
КОЦЕНКО Маріна Сергіївна
доктор філософії

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Бедик О. М. Управління персоналом підприємницьких структур – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом, основні принципи та функції цього процесу, а також практичні методи та інструменти, що застосовуються для ефективного управління людськими ресурсами в умовах конкуренції та змінюваного бізнес-середовища.

Кваліфікаційна робота містить пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом для підвищення продуктивності, ефективності організаційної структури та створення сприятливого клімату в колективі.

Ключові слова: управління персоналом, підприємницькі структури, мотивація, підбір кадрів, розвиток персоналу.

SUMMARY

Bedyk O. M. Human Resource Management in Entrepreneurial Structures – Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. – Polissia National University, 2024.

This paper examines the theoretical aspects of human resource management, the key principles and functions of the process, as well as the practical methods and tools used for effective human resource management in the context of competition and a changing business environment.

The qualification paper also includes proposals for improving the human resource management system to enhance productivity, organizational efficiency, and create a favorable climate within the team.

Keywords: human resource management, entrepreneurial structures, motivation, recruitment, staff development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	7
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГО «СПОРТИВНИЙ КЛУБ ОЛІМП І КО»	17
Висновки до розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	27
Висновки до розділу 3.....	33
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному ринковому середовищі компаніям необхідно змінюватися відповідно до нових вимог ринку. Для того, щоб виділятися серед конкурентів, необхідно створювати додаткові цінності підприємства та залучати нових висококваліфікованих працівників. Одним із ефективних методів є розробка та впровадження системи управління персоналом на підприємстві, яка за рахунок власної оригінальності та неповторності є одним із факторів забезпечення конкурентоспроможності.

Питанню теоретичних та методичних аспектів управління персоналу присвячена значна кількість праць вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема, Гілберт Л., Балабанова Л., Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н., Калюжна Н., Тейлор А. та ін. У своїх роботах вчені розглядали теоретичні аспекти управління персоналом, ринок трудових ресурсів, аспекти та методи стимулювання працівників та процеси управління персоналом на підприємстві. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень потребує подальшого вивчення та удосконалення теоретико-методичних аспектів управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління персоналом підприємницьких структур.

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження було поставлено такі **завдання**:

- розкрити теоретичну сутність поняття «управління персоналом»;
- визначити особливості формування системи управління персоналом;
- проаналізувати сучасний стан системи управління персоналом в ГО «Спортивний клуб Олімп та Ко»;
- запропонувати та обґрунтувати заходи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку та удосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління персоналом в ГО «Спортивний клуб Олімп та Ко», зокрема стратегії, методи та інструменти, які використовуються для ефективної організації роботи співробітників, підбору, навчання, мотивації та розвитку кадрів у спортивному клубі.

Методична основа дослідження. У процесі дослідження використано загальні та спеціальні наукові методи, а саме: аналізу та синтезу при вивченні теоретичних аспектів формування стратегії управління персоналом; метод систематизації під час визначення сутності управління персоналом; системний підхід при дослідженні процесів управління персоналом; статистичні методи при обробці результатів досліджень, при аналізі особливостей формування системи управління персоналом; метод дедукції та індукції; методи прогнозування та програмування під час розробки напрямів удосконалення управління персоналом.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом; нормативно-правові акти; монографії; наукові статті та матеріали Всеукраїнських та Міжнародних конференцій; ресурси мережі Інтернет; фінансова звітність підприємства.

Елементи наукової новизни складає запропонована система управління персоналом ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко».

Основні дослідження кваліфікаційної роботи опубліковані у матеріалах Всеукраїнській конференції та Міжнародній науково-практичній конференції, а саме:

1. Управління персоналом підприємницьких структур (на прикладі фітнес-клубів). *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир 2024. Бедик О.М. с.209.*

2. Організація та створення ефективних бізнес-моделей в Житомирській області на прикладі фітнес-клубів. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених 23-24 жовтня 2024 Київ. Бедик О.М., Волощук Д.М. с.101.*

3. Основні тенденції та перспективи розвитку підприємства в Україні та Житомирській області. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених 23-24 жовтня 2024 Київ. Волощук Д.М., Бедик О.М. с.135.*

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій для вдосконалення процесів управління персоналом в ГО «Спортивний клуб Олімп та Ко»

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Сучасне ринкове середовище спонукає підприємства шукати нові шляхи забезпечення конкурентоспроможності, серед яких важливого значення набуває управління персоналом. Управління персоналом підприємницьких структур – це систематичний процес залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників, який сприяє досягненню цілей організації. Воно включає планування трудових ресурсів, підбір кадрів, навчання, оцінку ефективності, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату [8].

Протягом останніх років поняття управління персоналу та система управління ним змінилася, оскільки довгий час цей процес на підприємстві розглядався як не суттєвий, який відбувався на підприємстві та не потребував особливого втручання та дослідження. Однак, з розвитком досліджень, теоретики та практики управління визначили, що система управління персоналом це унікальний підхід управління працею на підприємстві, за допомогою використання інструментів соціальних, культурних, кадрових та структурних прийомів, ефективне використання яких забезпечує формування конкурентної переваги підприємства та підвищує фінансові показники підприємства [9].

Цюрко І.А. [25] у своїх роботах розглядає управління персоналом, як процес впровадження кадрової політики в систему бізнес-планування, та перенесенням відповідальності від рядових працівників до керівників відділів. На думку Данюк В.М. [12] управління персоналом на підприємстві включає усі процеси, які відносяться до трудових відносин. Виділяє різницю між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами Терещенко Н.М., [22] яка виокремила чотири категорії відмінних характеристик. Серед них роль керівників на підприємстві та їх впливу на зайнятість, стратегічні якості, припущення та переконання. Основні визначення поняття управління

персоналом та їх автори наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Армстронг Г. Котлер Ф.	Управління персоналом — це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації [27]
Друкер П.	Управління людськими ресурсами — це ключовий аспект менеджменту, який орієнтований на забезпечення ефективної роботи людей, досягнення їхніх особистих цілей, що водночас сприяє цілям організації [28]
Калініченко Л.	Управління персоналом – служба підприємства, яка включає в себе відділи заробітної плати, відділу кадрів, охорони праці, організації праці та відділ безпеки, які формують кадровий потенціал компанії та координує діяльність, пов'язану із трудовими ресурсами [16]
Балабанова Л.	Управління персоналом це комплекс управління персоналом – це комплекс методів, які пов'язані між собою та забезпечують ефективне використання ресурсів та формування конкурентоспроможності підприємства. До таких методів відносять соціально-психологічні, економічні та організаційні методи [1]
Данюк М.	Управління персоналом – це процес мотивації працівників для виконання поставлених пере ними завдань [12]

Джерело: сформовано автором на основі літературних джерел

В основу системи управління персоналом на підприємстві входять процеси вибору кандидатів на відповідну посаду, управління на місцях, процеси мотивації та заохочення працівників, існуюча система оплати праці та ін. Основними мотивами підприємства для формування та удосконалення системи управління персоналом є:

— максимізація ефективності роботи, адже якісне управління персоналом забезпечує належне розподілення завдань і ролей у компанії, що дозволяє кожному працівникові вносити свій внесок у досягнення спільних цілей. Підбір та мотивація персоналу сприяють підвищенню продуктивності і зменшенню рівня помилок, оскільки співробітники відчують свою важливість і відповідальність;

— підвищення конкурентоспроможності, оскільки, управління персоналом допомагає залучити та утримати талановитих співробітників, що є важливим

фактором для компаній, які прагнуть залишатись конкурентоспроможними на ринку. Навчені і мотивовані кадри можуть сприяти інноваціям і покращенню процесів, що дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни в галузі та задовольняти вимоги клієнтів;

— розвиток корпоративної культури, яка впливає на загальний клімат в компанії, мотивацію співробітників і їх ставлення до роботи. Якісна корпоративна культура сприяє зростанню задоволеності працівників, покращує взаємодію між командами і забезпечує високий рівень відданості компанії;

— оптимізація витрат забезпечується через ефективне управління персоналом та дозволяє зменшити плинність кадрів, а також знизити витрати на рекрутинг, навчання та адаптацію нових співробітників. Це дозволяє підприємствам зберігати стабільність та знижувати фінансові навантаження, при цьому зберігаючи високу продуктивність праці;

— забезпечення правових та етичних стандартів, так як правильне управління персоналом допомагає дотримуватись трудового законодавства, забезпечує справедливе і етичне ставлення до співробітників, що знижує ймовірність конфліктів і судових позовів. Це створює сприятливі умови для здорових відносин у колективі та мінімізує юридичні ризики для компанії;

— адаптація до змін, адже управління персоналом також включає в себе стратегічне планування та розвиток кадрового потенціалу компанії. Завдяки гнучким підходам до управління можна швидко адаптувати колектив до змін у зовнішньому середовищі, а саме будь то економічні коливання, нові технології чи зміни в ринкових умовах. Це дозволяє підприємству залишатись конкурентоспроможним і стабільним;

— мотивація та лояльність працівників. Розумне управління персоналом включає створення системи мотивації, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів. Завдяки зрозумілим і прозорим системам винагороди, розвитку кар'єри та можливостям для навчання співробітники відчують підтримку з боку компанії, що знижує ймовірність їхнього вигорання та підвищує лояльність.

За рахунок основних складових системи управління персоналом підприємства здатні забезпечити ефективність господарських процесів (рис. 1.1). Розширити сферу управління на підприємстві та вирішення стратегічних завдань можливе через застосування методів делегування обов'язків.



Рис. 1.1. Основні елементи управління персоналом підприємницьких структур

Джерело: сформовано автором на основі [12-16]

Гармонійне використання вказаних складових управління персоналом забезпечить вмотивованість працівників, підвищення продуктивності праці, формування єдиної системи управління кадрами, підбір висококваліфікованих працівників, формування конкурентних переваг підприємства та отримання максимального прибутку підприємства. Застосування принципів комплексності, системності, мінімізації впливу та внутрішньої несуперечності сформує ефективну систему реалізації методів управління.

Управління персоналом це складна система, яка включає в себе розгалужену структуру процесів, що враховує кадрову політику та планування, навчання та підвищення кваліфікації працівників, процеси підбору персоналу, мотивацію, нормування часу та кар'єрне зростання працівників у межах компанії (рис. 1.2). На вказані процеси впливають ряд зовнішніх та внутрішніх чинників. Так, до внутрішніх чинників управління персоналом слід віднести організацію роботи на підприємстві, заплановані показники обсягів виробництва та збуту продукції, плинність кадрів, технічне забезпечення робочого місця та ін. До зовнішніх чинників відносять стан ринку, попит на товар чи послугу, яку надає підприємство, конкурентне середовище, політику держави та економічну політику підприємства.

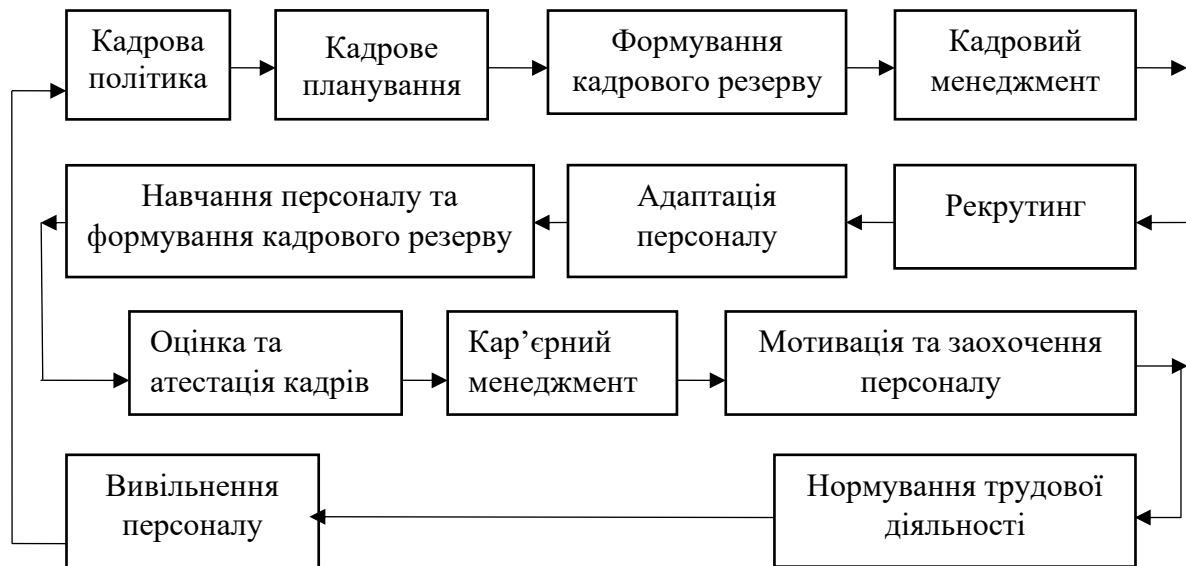


Рис. 1.2. Процеси управління персоналом підприємницьких структур

Джерело: сформовано автором на основі [1, 13, 22]

Система управління персоналом на підприємстві залежить від характеру управлінського персоналу та працівників підприємства, особливостей політики підприємства, цілей компанії, характеристики організації та ін. Вона здатна забезпечити отримання гнучкої взаємопов'язаної структури, що відповідає за формування очікувань підприємства від працівника і навпаки. Так, від підприємства працівник очікує гідної оплати праці, мотивації, належних умов праці та кар'єрного зростання в межах компанії. У свою чергу підприємство

очікує залученість працівника у роботу, прояву особистих та професійних характеристик у галузі, в якій діє підприємство та поділ цінності.

Варто зазначити, що в науковій літературі виділяють три моделі системи управління кадрами на підприємстві: бюрократична, гуманістична та управління персоналом. Бюрократична система спрямована на вирішення проблемних питань компанії та досягненні цілей, при цьому вона не враховує місце людини та важливість персоналу в ній. Гуманістична модель, навпаки не виділяє власні цінності та ставить працівника на перше місце, тоді як мета компанії, її цілі та важливість керівників не враховується. Система управління персоналом використовує соціально-економічні цінності та розвиває організаційну культуру, з метою взаємодії керівників та підлеглих під час досягнення цілей компанії. Тому, визначальною ознакою, яка відрізняє управління персоналом від інших моделей є врахування психологічно-емоційних особливостей та націленість на задоволення потреб усіх учасників процесу [1].

На систему управління персоналом впливає мотивація та заохочення. Саме з використання вказаних процесів можливо зацікавити працівників та спонукати до покращення показників діяльності. Часто основним мотивом у процесі праці вважають фінансову складову, однак, на нашу думку, це лише один із багатьох методів заохочення (рис. 1.3). До основних мотивів слід віднести такі групи, як мотиви вибору професії, мотиви вибору трудової діяльності та вибору місця роботи. При поєднанні та використанні методів мотивації керівництво підприємства зможе спонукати персонал до ефективної роботи.



Рис. 1.3. Провідні мотиваційні чинники ефективної роботи персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [18, 28]

Під час формування та удосконалення системи управління персоналом підприємницьких структур варто враховувати стратегічні та операційні цілі діяльності компанії. При комплексному досягненні стратегічних та оперативних цілей формується сильна, лояльна та результативна команда, здатна реалізовувати стратегії і досягати амбіційних бізнес-цілей. Управління персоналом спрямоване на досягнення гармонії між інтересами працівників та організації, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток і успіх компанії.

У процесі управління персоналом виконуються наступні завдання:

- планування персоналу, а саме оцінка потреб організації в людських ресурсах, визначення кількості та якості персоналу, що необхідний для виконання стратегії та завдань підприємства;

- набір і відбір персоналу, якій включає процес пошуку кандидатів, їх оцінка та вибір найбільш відповідних для конкретних посад, а також рекламу вакансій, проведення співбесід та тестування;

- адаптація та процес інтеграції нових працівників у колектив та організаційну культуру, ознайомлення з обов'язками, правилами та стандартами роботи;

- навчання і розвиток персоналу, яка включає організацію навчальних програм, тренінгів і курси для підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних і особистісних якостей;

- оцінка ефективності праці співробітників і розробка систем мотивації (зарплата, премії, бонуси, нематеріальні стимулюючі заходи);

- управління взаємовідносинами між працівниками і роботодавцем, зокрема, укладання трудових договорів, регулювання конфліктів, дисциплінарна відповідальність, організація взаємодії між працівниками і профспілками;

- управління компенсаціями та пільгами, а саме визначення та реалізація політики зарплат, бонусів, пенсійних і соціальних пільг для співробітників. Зокрема, розробка системи зарплат, преміальних виплат і додаткових привілеїв для працівників;

- допомога працівникам у побудові кар'єри всередині компанії через

оцінку потенціалу, професійне зростання та надання можливостей для просування;

— корпоративна культура та комунікації виявляється у створенні та підтримці здорової організаційної культури, що базується на спільних цінностях, мотивація команди до досягнення спільних цілей і ефективна комунікація в організації;

— організація процесу звільнення працівників, проведення вихідних інтерв'ю, аналіз причин звільнення та створення політики щодо збереження цінних співробітників.

Отже, можемо стверджувати, що основними завданнями управління персоналом є: створення стратегії управління кадрами; реалізація програм навчання та розвитку; розробка системи оцінки і винагороди; підтримка позитивного мікроклімату в колективі; вирішення конфліктних ситуацій та управління змінами.

Управління персоналом у фітнес-клубі – це процес, який забезпечує ефективну діяльність організації через стратегічне управління людськими ресурсами. Воно включає в себе набір методів та практик, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, які забезпечують високу

Оцінка персоналу є важливою частиною процесу управління, яка дозволяє визначити ефективність роботи кожного співробітника та відкоригувати стратегії розвитку. Правильна система оцінки дає можливість виявити сильні сторони працівників, а також зони для покращення, що забезпечує не тільки їхній професійний ріст, а й підвищення загальної результативності клубу, стимулює працівників до розвитку, а також дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності роботи клубу. За допомогою самооцінки та через оцінку з боку кожна людина усвідомлює себе, свій стан і поведінку, а також отримує можливість визначити власні напрямки і способи подальшої своєї діяльності.

Для управління персоналом практики використовують різні методи та моделі, серед яких традиційна модель, модель команди, компенсацій та модель стратегічного управління персоналом. Основні моделі управління персоналу та їх характеристика наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні моделі управління персоналом підприємницьких структур

Тип моделі	Характеристика
Традиційна модель	- орієнтується на адміністративні функції; - основна увага приділяється підбору, навчанню і зарплатам; - менший акцент на розвиток потенціалу працівників.
Модель стратегічного управління персоналом	- персонал розглядається як важливий ресурс для досягнення стратегічних цілей; - включає довгострокове планування та інтеграцію HR-стратегій з загальною стратегією компанії.
Модель команди	- наголошує на важливості командної роботи; - зосереджена на колективному розвитку та співпраці між співробітниками.
Модель компетенцій:	- визначає ключові компетенції для різних ролей; - сприяє розвитку специфічних навичок і здібностей працівників.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 12]

Вказані моделі забезпечують підприємствам ефективне управління своїми ресурсами, забезпечуючи їх продуктивність і розвиток.

Отже, управління персоналом на підприємстві є важливою складовою досягнення цілей компанії та її ефективного існування. Завдяки вдало підібраній системі управління та мотивації працівників можна не лише покращити морально-психологічний стан у колективі, а й сформувати унікальну організаційну культуру, яка здатна забезпечити формування конкурентоспроможності підприємницької структури в ринковому середовищі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто основні теоретико-методичні аспекти управління персоналом у сфері послуг, а також ключові підходи, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування організацій, орієнтованих на обслуговування клієнтів. Управління персоналом у таких організаціях потребує комплексного підходу, що включає адаптацію традиційних методів управління до специфіки сфери послуг. Ключовими складовими цього процесу є підбір, навчання, мотивація та оцінка персоналу.

Аналіз різних підходів до управління персоналом показує, що ефективне управління у сфері послуг вимагає не лише високої кваліфікації працівників, а й гнучкості у застосуванні управлінських стратегій, що здатні оперативно реагувати на зміни в умовах ринку та вимогах споживачів. Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, яка є важливим фактором у формуванні лояльності працівників та забезпеченні високого рівня клієнтського сервісу.

Завдяки інтеграції сучасних підходів до управління персоналом, таких як персоналізовані методи мотивації, система безперервного навчання та використання інноваційних технологій, організації в сфері послуг здатні досягати високих результатів у своїй діяльності. Однак для забезпечення сталого розвитку важливо постійно оцінювати ефективність обраних методів управління та коригувати їх відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Таким чином, теоретичні та методичні аспекти управління персоналом у сфері послуг вимагають від керівників не лише знань та навичок, а й уміння адаптувати свої підходи до специфіки кожної конкретної організації та її потреб.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГО «СПОРТИВНИЙ КЛУБ ОЛІМП І КО»

Питання управління персоналом на будь-якому підприємстві в сучасних умовах господарювання є актуальним, особливо у сфері надання послуг населенню. Фітнес-клуб «Спортивний клуб Олімп і Ко» зареєстрований, як неприбуткова установа, а саме, Громадська організація. Спортивний клуб зареєстрований у м.Черняхів і функціонує з 16 червня 2016 р. Основна діяльність: 94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у. Інші види діяльності: 93.12 Діяльність спортивних клубів; 93.13 Діяльність фітнес-центрів; 93.19 Інша діяльність у сфері спорту; 94.12 Діяльність професійних громадських організацій [30].

Основною метою діяльності ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» є популяризація здорового способу життя, покращення фізичної форми клієнтів, зміцнення здоров'я та покращення самопочуття населення. Зручне розташування клубу робить його доступним та зручним для місцевих мешканців і відвідувачів з інших міст громади. Він є сучасним закладом, який пропонує широкий спектр послуг для підтримки фізичної активності та здоров'я мешканців та має програми для людей різного рівня підготовки, а також має зони для кардіо- та силових тренувань.

Сприяє ефективному функціонуванню закладу та наданню якісних послуг клієнтам організаційна структура клубу (рис. 2.1). Організаційна структура управління персоналом представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок, головне призначення якої є забезпечення ефективної діяльності підприємства. Директор клубу відповідає за загальне управління, стратегію розвитку, фінансове планування та координацію діяльності всіх підрозділів. Адміністративний персонал займається організацією роботи клубу, управлінням записами клієнтів, розкладом занять та комунікацією з відвідувачами. Тренерський склад підприємства професіонали з відповідною

освітою та сертифікаціями, які розробляють індивідуальні програми тренувань для клієнтів та включає в себе інструкторів групових, спеціалістів, які проводять групові тренування, забезпечуючи підтримку та мотивацію учасникам. Допоміжний персонал підприємства це касири та адміністратори, які займаються прийомом платежів, обслуговуванням клієнтів та наданням інформації про послуги клубу.

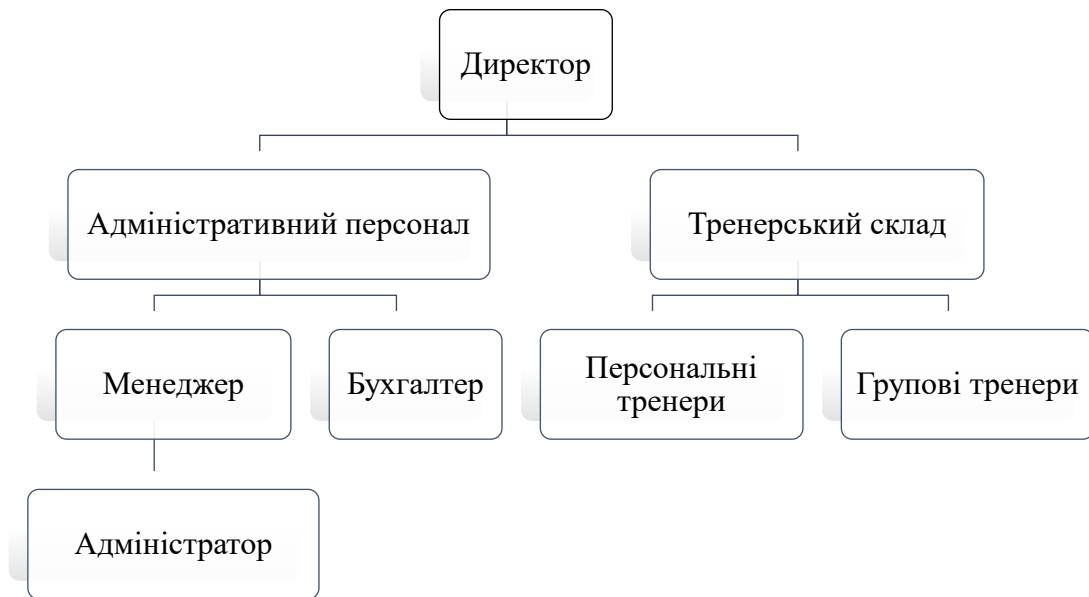


Рис. 2.1. Організаційна характеристика ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Спортивний клуб, як громадська організація функціонує на основі членських внесків, оплати за групові та індивідуальні заняття, а також можливих продажів товарів, пов'язаних зі спортом і здоров'ям (наприклад, спортивного харчування, аксесуарів). Для свого просування на ринку послуг активно використовують соціальні мережі з метою залучення нових клієнтів та підтримки зв'язків з існуючими відвідувачами. З огляду на зростаючу популярність здорового способу життя, фітнес-клуби можуть стати перспективними осередками розвитку малого бізнесу в регіоні, що сприятиме не лише економічному розвитку, але й підвищенню якості життя населення.

Структуру послуг, які надає ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» складають групові та індивідуальні заняття з тренером та заняття з аеробіки. Основні види послуг та ціна на них наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура наданих послуг ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»

№ з/п	Назва послуги	Ціна, грн
1.	Індивідуальне заняття з аеробіки (за 1 год)	100
2.	Абонемент на заняття з аеробіки на 1 місяць	750
3.	Разове користування тренажерним залом	100
4.	Безлімітне відвідування тренажерного залу протягом місяця	650
5.	Студентський та учнівський абонемент на відвідування тренажерного залу протягом місяця	450

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналіз структури наданих послуг та формування ціни на відвідування спортивного клубу, вказує на доступність та вибір оптимального для споживача режиму відвідування. Такий підхід дозволив сформувати підприємству сталу клієнтську базу та постійне оновлення цільової аудиторії. Основними відвідувачами є молоді люди, студенти та учні старших класів.

Важливу роль у розвитку сфери фітнесу відіграють загальні економічні показники, такі як ВВП, рівень безробіття, інфляція та споживчі витрати. Протягом трьох років ці показники можуть суттєво вплинути на бізнес у цій галузі з кількох причин, а саме зростання доходів та зниження безробіття зазвичай підвищують купівельну спроможність людей. Це може призвести до збільшення витрат на фітнес-послуги, такі як абонементи до спортзалів, групові заняття, персональні тренування тощо. Сучасне нестабільне економічне середовище негативно впливає на розвиток індустрії спортивних центрів. Низька платоспроможність населення не дозволяє витрачати багато коштів на такі послуги.

У періоди економічного зростання люди більше уваги приділяють своєму здоров'ю та фізичній формі, що стимулює попит на фітнес-послуги та на здоровий спосіб життя. Навпаки, під час економічних спадів люди можуть скорочувати витрати на непершочергові послуги, що може негативно вплинути

на галузь. Зміни в економіці можуть впливати на кількість нових гравців на ринку. У сприятливих економічних умовах більше людей можуть відкрити власні студії або фітнес-центри, що підвищує конкуренцію. Тренди та інновації можуть впливати на появу нових фітнес-центрів. Наприклад, у періоди економічної стабільності споживачі можуть бути більш відкритими до інновацій, таких як онлайн-заняття або нові фітнес-технології.

На діяльність підприємства та стан його трудових ресурсів впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які формують його сильні та слабкі сторони та визначають потенційні можливості для подальшого розвитку. З метою оцінки конкурентного стану «Спортивний клуб Олімп і Ко» на ринку надання послуг було проведено SWOT-аналіз, який дозволи виявити потенційні загрози та можливості для розвитку підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Характеристика сильних та слабких сторін
ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»**

<i>Зовнішнє середовище</i> <i>Внутрішнє середовище</i>	<u>Можливості</u> Збільшення кількості персоналу. Вихід на нові сегменти ринку праці. Використання досвіду інших країн світу.	<u>Загрози</u> Військовий стан в країні. Економічна криза. Висока ціна на освітні послуги. Нестабільна політична ситуація.
<u>Сильні сторони</u> Великий досвід роботи. Висококваліфікований персонал. Освіта та професійна кваліфікація працівників. Власний стиль підприємства.	Використання нових підходів до управління персоналом. Збільшення кількості клієнтів. Отримання державних грантів на розвиток.	Підвищення заробітної плати. Розвиток позитивного іміджу. Залучення іноземних інвестицій.
<u>Слабкі сторони</u> Високі показники плинності кадрів. Нестача молодих фахівців, через виїзд за кордон. Відсутність психологічної атестації. Низький рівень мотивації персоналу.	Проведення реструктуризації на підприємстві. Можливість навчання персоналу на нових тренажерах. Підвищення якості трудового потенціалу	Підтримання конкурентоспроможності на ринку. Економічна криза уповільнює розвиток сфери. Удосконалення мотивації персоналу компанії.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз сильних та слабких сторін підприємства, вказує на те, що до основних загроз належать низька платоспроможність населення, військовий стан в країні та нестабільна політична ситуація. До основних можливостей та переваг слід віднести позитивна репутація спортивного клубу у місті, зручне розташування, висококваліфікований персонал та власний стиль управління.

Управління персоналом у спортивному клубі є важливим аспектом для забезпечення його успішної діяльності. Сюди входить: ефективний підбір, навчання, мотивація та підтримка професійного розвитку співробітників, що, в свою чергу, сприяє створенню високоякісних послуг для клієнтів та впливає на популярність і фінансову стабільність клубу. Для оцінки системи управління персоналом на підприємстві було проведено аналіз динаміки руху підприємства за три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності і структури персоналу
ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»**

Показники	2021 р.		2022р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, у т.ч.:	12	100,0	14	100,0	12	100,0	0	0,0
Основний персонал, з них:	8	27,6	9	28,3	8	27,6	0	0,0
керівники	2	5,3	2	5,3	2	5,9	0	0,0
спеціалісти	4	9,9	5	11,2	4	11,0	0	0,0
адміністратори	2	12,5	2	11,8	2	12,5	0	0,0
Допоміжний персонал:	4	57,9	5	55,9	4	56,6	0	0,00

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

За три роки кількість працівників практично не змінилася, відношення основного персоналу до допоміжного також. Так, у 2023 р. середньооблікова чисельність працівників на підприємстві склала 12 осіб, серед яких керівники (директор, бухгалтер), спеціалісти (тренерський склад) та допоміжний персонал (прибиральниці, охорона). Наступним кроком була оцінка вікової структури

підприємства (таблиця 2.4). З таблиці можемо бачити, що працівників яким не виповнилося 18 років на підприємстві немає, найбільше працівників за віком 30-50 років (60%), найменше у структурі працівників яким більше 50 років (16%). Протягом звітного періоду, а саме у 2021-2023 роках, дані щодо розподілу за віком майже не змінилися.

Таблиця 2.4

Розподіл трудових ресурсів підприємства за віковою структурою

ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»

Вік	Рік			Зміна показника 2023 до 2021 рр., у %, +/-
	2021	2022	2023	
До 18 років	0%	0%	0%	-
18-30 років	32%	29%	24%	-8%
30-50 років	59%	61%	60%	-1%
Більше 50 років	9%	10%	16%	7%

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На стан управління персоналом на підприємстві та якісних показників трудового потенціалу впливає рівень кваліфікації працівників. Для спортивного клубу кваліфікація тренера є важливою та обов'язковою умовою роботи, оскільки заняття спортом потребує підготовки та спеціальних професійних знань та навичок. Підвищувати свою кваліфікацію тренери можуть через курси підвищення кваліфікації, відвідування відкритих лекцій та занять від провідних тренерів України. Склад та структура кваліфікації спортивного клубу «Олімп» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Склад та структура кваліфікації працівників

ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	+/-	%
Всього робітників з них:	12	100	14	100	12	100	0	0,0
висококваліфіковані	7	74,342	9	72,37	7	71,71	0	0,0
малокваліфіковані	2	5,92	2	7,24	2	7,24	0	0,0
не кваліфіковані	3	19,74	3	20,39	3	30,39	0	010,6

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Для мотивації персоналу на підприємстві важливою є система оплати праці, яка складається в переважній більшості від ставки та відсоток від кількості проведених занять тренером протягом місяця. Середня заробітна плата складає 8 тис. грн. (рис. 2.2). Варто зазначити, що на підприємстві відсутня мотиваційна система, яка б заохочувала працівників працювати ще краще та підвищувати кваліфікацію.

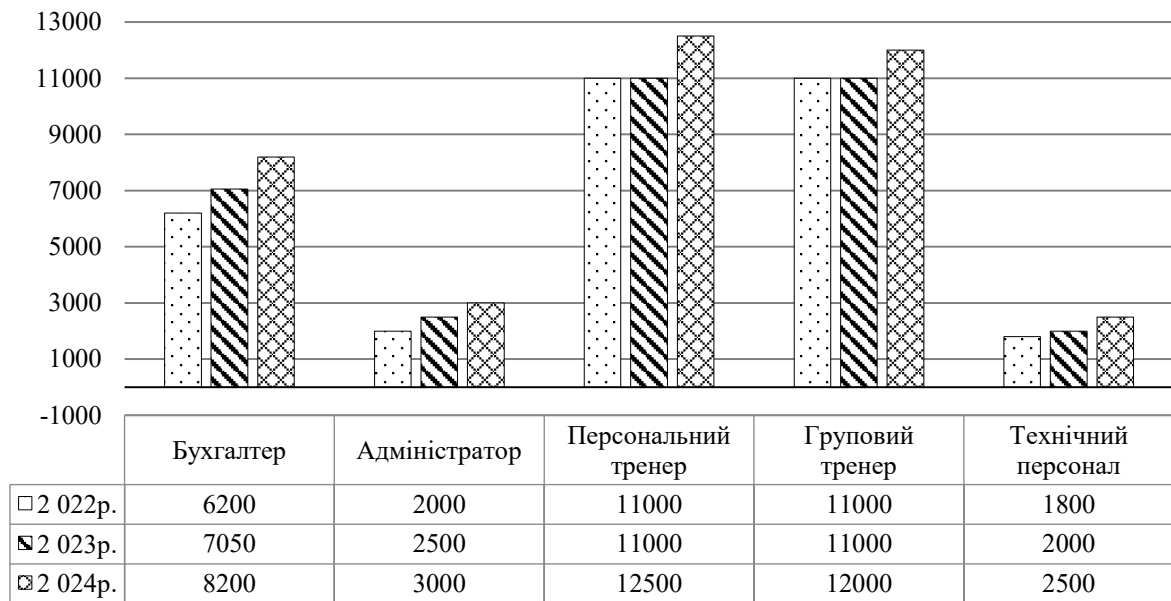


Рис.2.2. Динаміка оплати праці працівників за 2021-2023 рр., грн

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Суть системи управління персоналом у фітнес-клубі «Олімп» смт.Черняхів Житомирської області, відповідно до концепції розвитку клубу, включає кілька ключових аспектів: підбір, навчання, мотивація, оцінка ефективності роботи та утримання кадрів.

ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» веде відкриту кадрову політику, що дозволяє підбирати персонал відповідно до запитів підприємства. Варто зазначити, що на роботу можуть влаштовуватися як спеціалісти високого профілю, так і новачки у своїй справі, адже протягом всього періоду роботи можливе навчання, підвищення кваліфікації та рух по кар'єрних сходах. На підприємстві існує своя система підбору персоналу (рис. 2.3), яка складається із трьох етапів та забезпечує детальний аналіз претендента на запропоновану посаду.

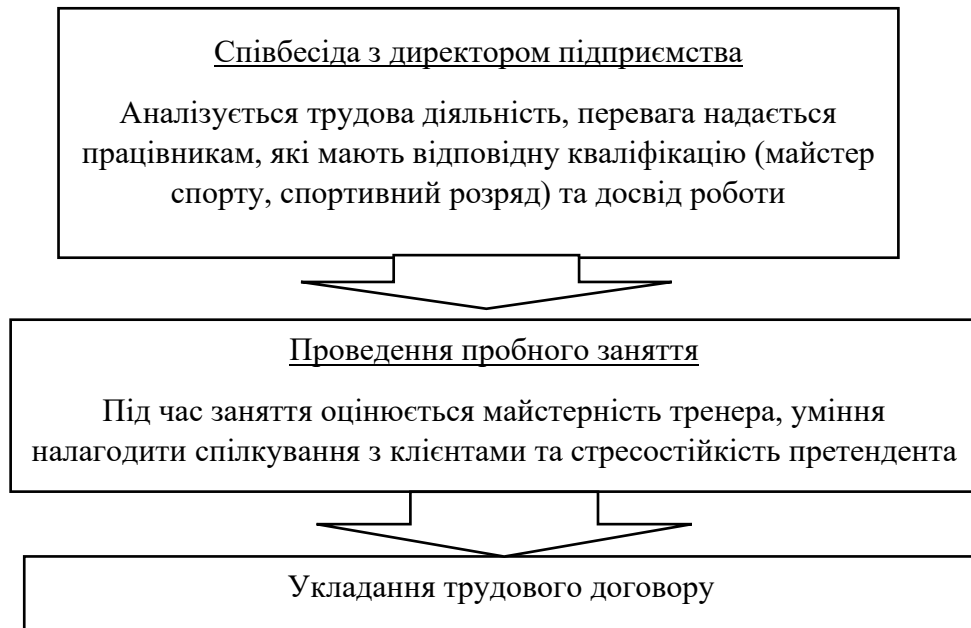


Рис. 2.3 Загальна схема підбору персоналу

ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»

Джерело: за даними підприємства

Проаналізувавши схему підбору персоналу ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко», можемо зробити висновки, що сам процес не включає в себе декілька важливих елементів та етапів. А саме: детальні критерії відбору персоналу, психологічної консультації перед прийомом на роботу, у договорі відсутній пункт про навчання персоналу, яке доцільно було б проводити до прийому на роботу, наприклад, під час стажування. Важливе значення у підборі персоналу та плануванні кадрового потенціалу є методи за якими вони були проведені. Аналізуючи дані підприємства (рис. 2.4), можемо зробити висновки, що найбільше джерело найму та переведення спеціаліста з однієї посади на іншу є «по знайомству». Достатньо велику частку, а саме 35%, займають засоби масової інформації, до яких ми віднесемо інтернет-оголошення на сайтах, які спеціалізуються на підборі роботи, оголошення по регіональному радіо та друк оголошень у місцеві газети про пошук роботи. Найменше займає державна служба зайнятості – 4%, та жодного кандидата не привело рекрутингове агентство.



Рис. 2.4. Основні джерела найму працівників на ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко», станом на 2023 рік, %

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Здійснивши аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві було визначено відсутність системи мотивації персоналу на належному рівні. Навчання та підвищення кваліфікації відбувається виключно за власної ініціативи та за власний кошт працівників. Доцільно було б розробити систему мотивації яка б заохочувала працівників до навчання, наприклад, часткова оплата навчання або підвищення кваліфікації, запровадження системи бонусів за високі показники та найбільшу кількість проведених занять. Також, необхідно на постійній основі аналізувати показники продуктивності працівників оцінюючи кількість проведених занять протягом кварталу та динаміку покращення результатів. Таким чином, визначивши як співробітники виконують свої обов'язки та досягають поставлених цілей; з'ясувавши, які фактори впливають на продуктивність працівників, а також, знайшовши шляхи поліпшення роботи команди через навчання, мотивацію чи зміну процесів та надавши співробітникам чіткі відомості про їхню продуктивність та можливості для покращення, можна не лише підвищити ефективність роботи співробітників, але й поліпшити обслуговування клієнтів, що в свою чергу позитивно вплине на репутацію клубу та його фінансові показники.

Висновок до розділу 2

Оцінка існуючої організаційної структури ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» смт.Черняхів дала змогу визначити ефективність розподілу обов'язків, функцій і повноважень серед працівників, виявити можливі недоліки у структурі управління та запропонувати шляхи її оптимізації.

Дослідивши процес набору та відбору співробітників, оцінки відповідності їх кваліфікації та досвіду вимогам фітнес-клубу, зробили аналіз ефективності методів набору, таких як рекламні кампанії, співбесіди, тестування, а також перевірка процедури адаптації нових співробітників.

Проаналізувавши існуючу систему мотивації персоналу, включаючи заробітну плату, бонуси, премії та інші матеріальні та нематеріальні стимулюючі фактори, визначили ефективності застосованих методів мотивації для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів. Також з'ясували, що проведення опитувань або інтерв'ю для визначення рівня задоволеності співробітників умовами праці, їх ставленням до керівництва, взаємодії з колегами та загальним робочим середовищем дає змогу виявити потенційні проблем у корпоративній культурі, які можуть впливати на ефективність роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сьогодишньому ринковому середовищі важливу роль відіграє персонал підприємства та система управління ним. Проведений аналіз управлінської культури ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» вказує на те, що існуюча система потребує доопрацювання та удосконалення для того, щоб забезпечити ефективну роботу клубу, знизити витрати, підвищити мотивацію співробітників та покращити якість обслуговування клієнтів.

Першим етапом формування системи управління персоналом у спортивному клубі є визначення основних цілей вказаної системи. Можемо виділити такі цілі, як економічні, а саме спрямовані на отриманні максимального прибутку та виплати високої зарплати працівникам; соціальні цілі досягаються за рахунок задоволеності працівників умовами праці та розміром зарплати; науково-технічні забезпечуються за рахунок використання нових технологій управління та діяльності підприємства; комерційні цілі досягаються за рахунок підвищення продажів абонементу та проведених індивідуальних занять. Варто зазначити, що досягнення вказаних цілей можливе лише за умови співпраці між персоналом та керівниками підприємства.

Під час аналізу стану системи управління персоналу було визначено, що на підприємстві відбувається дублювання функцій існуючої структури та надмірна кількість управлінських ланок, що призводить до затримки в комунікації між підрозділами та заважає ефективній роботі. Тому, з метою уникнення дублювання було розроблено функціональні обов'язки кожного співробітника, зокрема адміністративного, тренерського та допоміжного персоналу, щоб уникнути дублювання (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ключові показники ефективності співробітників

ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»

Джерело: власна розробка

Доцільним буде на основі КРІ встановити систему преміювання, щоб заохочувати високі досягнення співробітників і підвищувати мотивацію. Слід звернути увагу на навчання та запровадити програми підвищення кваліфікації для професійного розвитку співробітників (наприклад, тренінги, сертифікаційні курси), що підвищить ефективність роботи і сприятиме кар'єрному росту.

Варто зазначити, що в сучасній системі управління персоналу для покращення взаємодії із між співробітниками та створення позитивної атмосфери в команді все частіше застосовуються неформальні зустрічі та спільне проведення дозвілля. Такі заходи дозволяють краще познайомитися із колегами та розвивати командний дух. Їх часто використовують у великих спортивних клубах для забезпечення корпоративної культури, тому доцільно буде перейняти досвід і запровадити різні заходи у спортивному клубі. Для спортивного клубу пропонуємо організовувати тимбілдинги та спільні свята.

У сучасних умовах можливо використовувати сучасні засоби комунікації тому необхідно впровадити онлайн-реєстрації на тренування, онлайн-оплати та замовлення додаткових послуг через сайт або мобільний додаток, що знижує навантаження на рецепцію і полегшує процес для клієнтів, а також забезпечує швидке реагування на запити та підвищує рівень сервісу.

Метою удосконалення системи управління персоналом є удосконалення всієї наявної системи ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» і повинна включати наступні етапи: процес проведення співбесіди, прийому на роботу, процес стажування, навчання персоналом протягом усього періоду роботи, стимулювання працівників та їх мотивації і звільнення з роботи.

Відповідно до вказаних процесів необхідно удосконалення існуючої системи, яке пропонуємо запроваджувати наступні етапи:

— етап найму тренерів та іншого персоналу повинно бути більш детальним і більш детально вивчати кандидата: попереднє місце роботи; аналіз його попередніх досягнень та причина звільнення з попереднього місця роботи. Такий детальний аналіз кандидата зможе убезпечити підприємство від найму не кваліфікованого працівника, як наслідок, економію часу та коштів. Також, варто звернути увагу на шляхи пошуку самих кандидатів, а саме оголошення в інтернеті на сайтах з пошуку роботи, оголошення по місцевому радіо. Необхідно включити у систему підбору кадрів співпрацю з навчальними закладами, наприклад університетах, коледжах;

— процес стажування у спортивному клубі повинен включати в себе не лише одне пробне заняття, а цілу систему заходів: проведення одного індивідуального тренування, проведення групового тренування. Процес стажування повинен проходити під контролем досвідченого тренера, під час якого необхідно враховувати: уміння працювати з людьми, особистісні характеристики стажера, професійні навички;

— проведення періодичної атестації тренерського складу з метою удосконалення трудового потенціалу підприємства, яка буде проводитися на основі аналізу показників для об'єктивності оцінки;

— просування працівників пов'язати з процесом атестації та мотивації працівників, для чого доцільно ввести посаду «старшого тренера», яку можна отримати за високі професійні показники, підвищення кваліфікації, навчання та удосконалення працівника. Це забезпечить бажання тренерів удосконалюватися та покращувати ефективність діяльності;

— ввести чітку та прозору систему мотивації персоналу, що забезпечить покращення показників діяльності та продуктивність праці;

— під час звільнення персоналу, директор повинен чітко знати причину вибуття, що забезпечить удосконалення управління персоналом та зменшення відтоку кадрів із підприємства.

Використання вказаного підходу може забезпечити наступні покращення: зменшення плинності кадрів; покращення ефективності праці кожного працівника; покращення якості надання послуг клієнтів, як наслідок збільшення їх кількості і можливість збільшення ціни на послуги; покращення іміджу спортивного клубу; персонал підприємства отримує перспективи зростання в кар'єрі, мотивації та роботи в дружньому колективі.

Попередній аналіз системи управління персоналом на ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» показав, що існуюча система потребує доопрацювання. Пропонуємо наступні заходи: розробка системи мотивації персоналу — преміювання, вручення грамот, винесення подяк, додаткові вихідні кращим працівникам місяця; проведення корпоративних свят (новий рік, виїзд на природу, тимблдинг, день тренера та ін.), гнучкий робочий графік. Запропонована система управління наведено у табл. 3.2.

Важливого значення у запропонованих заходах має мотивація працівників. Удосконалена мотиваційна система повинна включати такі основні складові: Фінансові стимули: премії, бонуси за досягнення певних результатів (наприклад, кількість нових клієнтів, виконання планів по продажах абонементів). Нефінансові стимули: підвищення кваліфікації, можливість кар'єрного росту, визнання досягнень (наприклад, нагороди, публічне визнання працівників). Соціальні стимули: покращення умов праці, створення комфортної атмосфери в

колективі, гнучкий графік роботи. Успішне вдосконалення мотиваційної системи може значно підвищити ефективність роботи клубу, знизити плинність кадрів, покращити командну роботу, а також позитивно вплинути на фінансові та клієнтські результати.

Таблиця 3.2

**План заходів формування системи управління персоналу
ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»**

Заходи	Зміст	Очікуваний результат	Термін реалізації
Преміювання працівників	Зміна структури та критеріїв нарахування премій співробітникам	Збільшення ефективності праці	2025 р.
Винесення подяк	Організовується на урочистих вечорах та корпоративних святах	Поліпшення показників трудовий діяльності	Протягом року
Вручення грамот	Організовується на урочистих подіях, корпоративах	Зростання лояльності працівників	Раз на 3 місяці
Корпоративні свята	Організовується частування, конкурси, командні ігри, виїзди на природу	Згуртування колективу	Протягом року
Додаткові дні вихідних	Надають співробітнику за високі показники діяльності	Лояльність працівників	Раз на місяць
Гнучкий робітник графік	Співробітнику надається можливість самому регулювати власну навантаження	Зниження кількості пропусків робочих днів працівників	Протягом року

Джерело: сформовано автором [7]

Для оцінки запропонованої системи удосконалення системи управління персоналом у ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» було проведено аналіз витрат на заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Витрати на проєкт удосконалення системи управління персоналом
у ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко»**

Показник	Витрати на місяць, грн	Річні витрати, грн
HR-консультант (потребується 3 рази на рік)	2 000	6000
Навчання персоналу	5 000	10000
Корпоративні заходи		10000
Додатковий фонд надбавок	3000	12000
Всього:		38000

Джерело: розрахунки автора

Отже, витрати на реалізацію проєкту складають на рік 38 тис. грн. Вказані заходи покращать мотивацію персоналу, як наслідок збільшиться якість та кількість наданих тренерських послуг. Використовуючи показники фінансової діяльності підприємства було розраховано ефективність запропонованих заходів та основні показники діяльності. Отримані результати наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив запровадженої системи управління персоналом на основні показники діяльності ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко», тис. грн

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	2025	+/-	%
Чистий дохід від наданих послуг	86,49	96,82	10,33	10,67
Собівартість наданих послуг	57,51	64,38	6,8	10,67
Валовий прибуток	28,97	32,42	3,4	10,63
Адміністративні витрати	47,0	52,81	5,74	10,9
Повні витрати	69,06	73,32	82,25	10,69
Чистий прибуток	11,14	12,47	1,3	10,63
Продуктивність праці	2,78	3,12	0,320	10,67

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Отримані дані вказують, що протягом першого року запровадження проєкту системи удосконалення системи управління персоналом чистий дохід від наданих послуг збільшиться на 10,33 тис., грн що на 10,67 % більше за 2023 р. Також збільшиться показник продуктивності праці на 10,67 % та чистий прибуток на 1,3 тис. грн, що складає 10,63 %. Отже, можемо зробити висновки, що запропонована система удосконалення управління персоналом на ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» отримає прибуток від заходів уже в перший рік впровадження, що вказує про доцільність застосування на підприємстві.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом у ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» у смт.Черняхів запропоновано наступні етапи: процес проведення співбесіди, прийому на роботу, процес стажування, навчання персоналом протягом усього періоду роботи, стимулювання працівників та їх мотивації і звільнення з роботи.

Запропонована система дозволить покращити обслуговування клієнтів, підвищити ефективність тренувальних процесів та забезпечити більш персоналізований підхід до кожного відвідувача. Це включає впровадження автоматизованих записів на заняття, моніторинг фізичних показників та прогресу клієнтів, інтеграцію з мобільними додатками для зручного доступу до інформації, а також використання розумних пристроїв для відстеження тренувальних результатів. Завдяки таким системам клієнти зможуть отримувати більше цінної інформації, що допоможе їм досягати своїх цілей швидше і ефективніше. Також поліпшать контроль розвитку персоналу, додадуть в нього більше прозорості, дозволять дистанційно керувати процесом та економити значні кошти. А вдосконалення мотиваційної системи значно підвищить ефективність роботи клубу, знизить плинність кадрів, покращить командну роботу, а також позитивно вплине на фінансові та клієнтські результати.

Запропоновані заходи щодо покращення даної системи будуть досить ефективними, так як застосування запропонованих систем управління персоналом може значно підвищити ефективність роботи клубу, покращити досвід клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та збільшити доходи.

ВИСНОВКИ

Протягом останніх років поняття управління персоналу та система управління ним змінилася, оскільки довгий час цей процес на підприємстві розглядався як не суттєвий, який відбувався на підприємстві та не потребував особливого втручання та дослідження. Однак, з розвитком досліджень, теоретики та практики управління визначили, що система управління персоналом це унікальний підхід управління працею на підприємстві, за допомогою використання інструментів соціальних, культурних, кадрових та структурних прийомів, ефективне використання яких забезпечує формування конкурентної переваги підприємства та підвищує фінансові показники підприємства.

У першому розділі було розглянуто основні теоретико-методичні аспекти управління персоналом у сфері послуг, а також ключові підходи, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування організацій, орієнтованих на обслуговування клієнтів. Управління персоналом у таких організаціях потребує комплексного підходу, що включає адаптацію традиційних методів управління до специфіки сфери послуг. Ключовими складовими цього процесу є підбір, навчання, мотивація та оцінка персоналу. Аналіз різних підходів до управління персоналом показує, що ефективне управління у сфері послуг вимагає не лише високої кваліфікації працівників, а й гнучкості у застосуванні управлінських стратегій, що здатні вчасно реагувати на зміни в умовах ринку та вимогах споживачів. Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, яка є важливим фактором у формуванні лояльності працівників та забезпеченні високого рівня клієнтського сервісу.

Завдяки інтеграції сучасних підходів до управління персоналом, таких як персоналізовані методи мотивації, система безперервного навчання та використання інноваційних технологій, організації в сфері послуг здатні досягати високих результатів у своїй діяльності. Однак для забезпечення сталого розвитку важливо постійно оцінювати ефективність обраних методів управління

та коригувати їх відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Таким чином, теоретичні та методичні аспекти управління персоналом у сфері послуг вимагають від керівників не лише знань та навичок, а й уміння адаптувати свої підходи до специфіки кожної конкретної організації та її потреб.

Оцінка існуючої організаційної структури ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» смт.Черняхів дала змогу визначити ефективність розподілу обов'язків, функцій і повноважень серед працівників, виявити можливі недоліки у структурі управління та запропонувати шляхи її оптимізації. Дослідивши процес набору та відбору співробітників, оцінки відповідності їх кваліфікації та досвіду вимогам фітнес-клубу, зробили аналіз ефективності методів набору, таких як рекламні кампанії, співбесіди, тестування, а також перевірка процедури адаптації нових співробітників.

Проаналізувавши існуючу систему мотивації персоналу, включаючи заробітну плату, бонуси, премії та інші матеріальні та нематеріальні стимулюючі фактори, визначили ефективності застосованих методів мотивації для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів. Також з'ясували, що проведення опитувань або інтерв'ю для визначення рівня задоволеності співробітників умовами праці, їх ставленням до керівництва, взаємодії з колегами та загальним робочим середовищем дає змогу виявити потенційні проблем у корпоративній культурі, які можуть впливати на ефективність роботи.

Метою удосконалення запропонованої системи управління персоналом є удосконалення всієї наявної системи ГО «Спортивний клуб Олімп і Ко» і повинна включати наступні етапи: процес проведення співбесіди, прийому на роботу, процес стажування, навчання персоналом протягом усього періоду роботи, стимулювання працівників та їх мотивації і звільнення з роботи.

Відповідно до вказаних процесів необхідно удосконалення існуючої системи, яке пропонуємо запроваджувати наступні етапи: етап найму тренерів та іншого персоналу повинно бути більш детальним і більш детально вивчати кандидата; процес стажування у спортивному клубі повинен включати в себе не лише одне пробне заняття, а цілу систему заходів: проведення одного

індивідуального тренування, проведення групового тренування; проведення періодичної атестації тренерського складу; просування працівників; ввести чітку та прозору систему мотивації персоналу, що забезпечить покращення показників діяльності та продуктивність праці; під час звільнення персоналу, директор повинен чітко знати причину вибуття, що забезпечить удосконалення управління персоналом та зменшення відтоку кадрів із підприємства.

Використання вказаного підходу може забезпечити наступні покращення: зменшення плинності кадрів; покращення ефективності праці кожного працівника; покращення якості надання послуг клієнтів, як наслідок збільшення їх кількості і можливість збільшення ціни на послуги; покращення іміджу спортивного клубу; персонал підприємства отримує перспективи зростання в кар'єрі, мотивації та роботи в дружньому колективі.

Оцінка запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом показує, що такі показники, як продуктивність праці, чистий дохід та чистий прибуток збільшаться протягом першого року застосування, що свідчить про його ефективність та доцільність впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бородін К.В., Комарова Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2021. 77 с.
3. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. - № 56. - С. 25–30.
4. Белік В.Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 45. 2014. С. 54–57.
5. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. 1. С. 59–64.
6. Васильчак С.В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. № 7. 2019. С. 23–26.
7. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. №. 28 (3). С. 154-161.
8. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Східна економіка: економіка, бізнес, управління*. 2020. Випуск 2 (25). С. 172–180.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге видання. - К.: Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.
10. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №2 (128). С. 118–124.
11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. №7. (172). С. 29–37.

12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, (35). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
13. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 188. 2017. С.228–236.
14. Давиденко Н.М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. Випуск 211(1). С. 76–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29__17
15. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. №. 4. С.231–238.
16. Данюк В. М., Чернушкіна О.О. Грейдинг у системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, Т. 3. С.70-73. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3pdf/070-073.pdf.
17. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі / Л.Л. Калініченко: монографія. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 382 с.
18. Коваль, Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. (30)2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>.
19. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.
20. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Економічний часопис*

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. №4. С.86-92.

21. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб /Дяків О.П., КоцурА.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., ШушпановД.Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

22. Терещенко К.М., Зеленська Д.Ю. HR-менеджмент та ринок праці: аспекти взаємодії. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії. №6. 2018. С.172-178.*

23. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С.41–44.*

24. Чобіток В.І. Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки, транспорту і промисловості. 50. 2015. С.313–318.*

25. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу. *Бізнес Інформ. 2013. №12. С.372-377. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_68.*

26. Щербак В.Г., Коваленко М.Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. С.99–112.*

27. Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.

28. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices/P.F. Drucker. – N.Y. Harper and Raw, 1973. – 398 p.

29. De Winne. S. Delmotte. J. Gilbert. C. et al. Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *International journal of human resource management, volume 24. issue 8. 2013. p. 1708–1735.*

30.Офіційний сайт: <https://opendatabot.ua>.

31. Бедик О.М. Управління персоналом підприємницьких структур (на прикладі фітнес-клубів). *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир 2024*. С.209.

32. Бедик О.М., Волощук Д.М. Організація та створення ефективних бізнес-моделей в Житомирській області на прикладі фітнес-клубів. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених 23-24 жовтня 2024 Київ*. С.101.

33. Волощук Д.М., Бедик О.М. Основні тенденції та перспективи розвитку підприємства в Україні та Житомирській області. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених 23-24 жовтня 2024 Київ*. С.135.

ДОДАТКИ