

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: «**УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Бойченко Владислави Дмитрівни

Науковий керівник: Харчук Т.В.
Доктор економічних наук, доцент

Рецензент: Мельник В.В.
Кандидат економічних наук, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і спорту,
професор

(підпис)

Київ – 2022

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ | 6 |
| 1.1 Сутність, завдання та принципи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації | 6 |
| 1.2 Основні етапи побудови системи управління кадровим потенціалом у фізкультурно-спортивній організації | 12 |
| 1.3 Підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації | 19 |
| Висновки до розділу 1 | 28 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ | 30 |
| 2.1 Методи дослідження | 30 |
| 2.2 Організація дослідження | 31 |
| РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІТНЕС-КЛУБУ «GYMMAXX» | 32 |
| 3.1 Оцінка кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» | 32 |
| 3.2 Аналіз результативності та ефективності кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» | 40 |
| 3.3 Діагностика системи управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» | 48 |
| Висновки до розділу 3 | 51 |
| РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ | 53 |
| 4.1. Методичний підхід до формування індивідуального соціального пакету працівника фітнес-клубу «GYMMAXX» | 53 |
| Висновки до розділу 4 | 61 |
| ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ | 62 |
| ВИСНОВКИ | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 74 |
| ДОДАТКИ | 82 |

ВСТУП

Актуальність теми. Кризова ситуація в Україні, що супроводжується низкою проблем, наявних у сфері оплати праці (низький рівень реальної заробітної плати, невідповідність величини зарплати і результатів праці, низька диференціація оплати кваліфікованої і некваліфікованої праці тощо) та посилюється впливом російської збройної агресії, як на економіку і спорт, так і на суспільство загалом, потребує формування дієвих концепцій управління, реалізація яких спрямована на консолідацію персоналу для досягнення соціально-економічних цілей фізкультурно-спортивних організацій та формування цілісного підходу до управління кадровим потенціалом у сфері фізичного виховання і спорту загалом. В умовах ринкової економіки ефективна, результативна й конкурентоспроможна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання не можлива без стратегічного та системного підходу до управління найбільш цінним в сучасних умовах ресурсом фізкультурно-спортивних організацій – кадрами. Зазначене актуалізує дослідження сутності й особливостей побудови та функціонування систем управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивних організацій України. Розвиток кадрового потенціалу фізкультурно-спортивних організацій, що відповідає потребам і масштабами змін, які відбуваються в суспільстві, є важливою структурною складовою більш загального механізму реалізації стратегії соціального і економічного розвитку сфери фізичного виховання і спорту країни.

Теоретико-методологічні, соціально-економічні й організаційні засади управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивних організацій, проблематику удосконалення систем управління кадровим потенціалом, напрями підвищення ефективності процесів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу у фізкультурно-спортивних організаціях досліджено в наукових працях іноземних та вітчизняних вчених, з-поміж яких: О. Балацький, Г. Десслер, І. Джаїн, В. Довбенко, Р. Марр, Г. Мартин, В.

Мельник, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, С. Хетрик, А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, А. Кібанов та ін. Нажаль, наразі в умовах воєнного стану значна кількість вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій має численну кількість проблем в сфері управління персоналом через відсутність або низьку ефективність функціонування побудованої системи управління кадровим потенціалом, що й зумовлює актуальність поглиблених досліджень з цієї проблематики.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Загалом випускна кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з напрямку теоретико-методологічних та прикладних аспектів застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті та формування потенціалу розвитку фізкультурно-спортивної організації і шляхів його покращення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління кадровим потенціалом та його впливу на ефективність діяльності фізкультурно-спортивної організації, а також пошук шляхів удосконалення управління її кадровим потенціалом.

Відповідно до визначеної мети були поставлені та вирішені такі *завдання*:

- провести узагальнення методичних та теоретичних засад управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації;
- дослідити сутність, завдання та принципи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації;
- розглянути основні етапи побудови у фізкультурно-спортивній організації системи управління кадровим потенціалом;
- проаналізувати стан та ефективність управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації.

Методи досліджень. У процесі дослідження використовувалися методи: абстрактно-логічний (дослідження науково-теоретичних засад управління кадровим потенціалом); економічного аналізу (здійснення аналізу сучасного стану ефективності використання кадрового потенціалу на об'єкті дослідження); розрахунково-конструктивний (при обґрунтуванні необхідності врахування комплексу елементів та факторів впливу на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом); графічний (для узагальнення аналітичного матеріалу) тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. На основі вивчення, опрацювання і узагальнення теоретичних засад, аналітичних даних та виявлених характерних особливостей управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації удосконалено підхід до використання крауд-технологій в управлінні кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації.

Практична значущість роботи полягає в науково-обґрунтованих напрямках вирішення основних проблем управління кадровим потенціалом та запропонованому проекті впровадження індивідуального соціального пакету працівника (ІСПП) фізкультурно-спортивної організації, що створить умови для підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації.

Теоретико-методичною основою кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивних організацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана обсягом 81 сторінки, містить 16 таблиць, 14 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, завдання та принципи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів фізкультурно-спортивної організації складають основний зміст управління кадрами, що із цього погляду розглядаються аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва та надання фізкультурно-спортивних послуг. Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник фізкультурно-спортивної організації (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця.

Кадровий потенціал фізкультурно-спортивної організації є важливим ресурсом кожної організації, від якості й ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності фізкультурно-спортивної організації і її конкурентоспроможність; частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій або іншій сфері діяльності. В економічній літературі більшість дослідників визначають кадровий потенціал як частину населення країни, що володіє необхідними

фізичними та розумовими здібностями та знаннями для роботи в галузі економіки. Кадровий потенціал характеризуються потенційною масою живої праці, якою в певний період володіє суспільство для задоволення своїх потреб. Як економічна категорія кадровий потенціал виражають економічні відносини по формуванню, розподілу й використанню працездатного населення.

Н.С. Краснокутська трактує кадровий потенціал як «сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку організації» [33].

К.М. Столярська розглядає кадровий потенціал як «кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі» [47].

О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк трактують кадровий потенціал як «існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу організації» [50].

Своєю чергою А.А. Дискіна вказує на те, що кадровий потенціал «це ресурсні можливості робітників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування організації» [18].

З наведених визначень можна робити висновок, що поняття кадрового потенціалу, не зважаючи на те, основою досліджуваного поняття є персонал організацій, є більш широким ніж поняття персоналу адже, по-перше, враховує не лише наявні здібності, але й потенційні можливості працівників, які можуть бути використані відповідно до посадових обов'язків і поставлених перед працівниками цілей на кожному етапі розвитку організації, а, по-друге, враховуючи існування синергетичного ефекту, кадровий потенціал як певна сукупність (людських ресурсів та можливостей) за своєю результативністю ніколи не дорівнює простій сумі його окремих складових.

Наступним кроком вважаємо за доцільне розглянути підходи до трактування поняття «управління кадровим потенціалом» з погляду вітчизняних та закордонних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «управління кадровим потенціалом» з погляду окремих авторів

| Автор | Трактування поняття «управління кадровим потенціалом» |
|-------------------------------|---|
| Безсмертна В. | процес, що має здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом [4, с. 48]. |
| Гриньова В. та Писаревська Г. | процес, що включає в себе наступні етапи: кадрове планування; набір персоналу; відбір персоналу; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінку трудової діяльності персоналу; ротацію; мотивацію; просування по службі та управління діловою кар'єрою [12]. |
| Кашуба Я. | генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [28] |
| Haslinda A. | процес формування, розвитку і збереження колективних знань, навичок і умінь працівників шляхом впровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети організації та зазначає такі складові процесу управління кадровим потенціалом: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця і трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників [62]. |
| Mudor H., Tooksoon P. | процес, реалізація якого позитивно і значущо впливає на задоволеність працівників від роботи, своєю чергою, задоволення від роботи відіграє важливу роль в якості результатів праці [63, с. 45]. |

На основі аналізу визначень табл. 1.1, можна зробити висновок, що управління кадровим потенціалом являє собою процес, що включає в себе відповідний перелік етапів або напрямів управління людським капіталом фізкультурно-спортивної організації, ґрунтується на використанні інструментів стратегічного управління персоналом та відіграє важливу роль в підвищенні кількості та якості результатів праці.

При цьому слід відзначити, що переважна більшість науковців зосереджується на питаннях визначення, оцінювання, формування, використання та розвитку кадрового потенціалу або побудови системи управління кадровим потенціалом та її вдосконалення, оминаючи своєю увагою власне управління кадровим потенціалом.

До головних *завдань* управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації належать: забезпечення організації кваліфікованими кадрами; створення необхідних умов для ефективного використання знань, навиків та досвіду працівників; вдосконалення системи оплати праці та мотивації працівників; підвищення задоволеності працею всіх категорій працівників; надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного росту, стимулювання творчої активності; формування та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату; вдосконалення методів оцінювання персоналу, управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою співробітників; участь у розробці організаційної стратегії.

Вирішення цих завдань не можливе без удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвитку людських ресурсів;
- вибору і реалізації стилю управління кадровим потенціалом;
- організації горизонтальної координації та кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у спорті;

– стимулювання.

Кадровий потенціал знаходиться у значній залежності від умов та факторів зовнішнього середовища. На нього впливають кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя людей, освітній рівень населення, культура та інші соціально-економічні умови. З боку фізкультурно-спортивної організації – це принципи управління та кадрова політика, спортивна і трудова дисципліна, організаційна культура, система стимулювання працівників та ін. [10, с.23].

Кадровий потенціал у загальній системі управління фізкультурно-спортивної організації є однією із вирішальних передумов, що дозволяє забезпечити досягнення її цілей та зберегти стійкість у ринковому середовищі та є, одночасно важливим елементом розвитку фізкультурно-спортивної організації, оскільки від узгодженості системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами управління залежить її успішна діяльність.

Кадровий потенціал охоплює низку найважливіших складових кадрової політики фізкультурно-спортивної організації – залучення, відбір та наймання кадрів; підбір та розміщення кадрів; професійну орієнтацію та адаптацію кадрів; мотивацію та стимулювання кадрів; професійне навчання, атестацію кадрів та просування по службі; управління діловою кар'єрою кадрів, а отже, активно впливає на систему управління фізкультурно-спортивної організації та на фізкультурно-спортивну організацію загалом, бо надає їй основну умову сучасного функціонування – конкурентоздатний кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом [34]. Таким чином, кадровий потенціал визначає ефективність і конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації та дозволяє своєчасно та адекватно реагувати на події у зовнішньому середовищі, обираючи такі варіанти поведінки, які б узгоджували економічні відносини і процеси з вимогами ринку.

Управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації, ґрунтується на принципах, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. До них належать принципи: науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації [6]

| Принципи | Зміст |
|-------------------------------------|---|
| Науковості | Передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників |
| Системності | Передбачає, що при формуванні системи управління кадровим потенціалом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень |
| Економічності | Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління кадровим потенціалом |
| Ієрархічності та зворотного зв'язку | У будь-яких вертикальних зрізах системи управління кадровим потенціалом повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку |
| Узгодженості | Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгодженні з цілями фізкультурно-спортивної організації та синхронізовані у часі |
| Перспективності та прогресивності | При формуванні системи управління кадровим потенціалом необхідно враховувати перспективи розвитку фізкультурно-спортивної організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги. |

Загальна концепція управління кадровим потенціалом конкретизується в кадровій політиці та кадровій роботі, де управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації – це гнучка і продумана кадрова

політика. Вона здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Кадрова політика, як правило, реалізується після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу кадрового потенціалу [22].

Управлінню кадровим потенціалом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Таким чином, забезпечення максимальної ефективності управління кадровим потенціалом зумовлює доцільність побудови у фізкультурно-спортивній організації системи управління кадровим потенціалом.

1.2 Основні етапи побудови системи управління кадровим потенціалом у фізкультурно-спортивній організації

Аналіз наукової літератури з питань управління фізкультурно-спортивною організацією дозволяє зробити висновок, що будь-яка система управління, зокрема, система управління кадровим потенціалом є сукупністю взаємозв'язаних та взаємозалежних складових (а, відповідно, взаємозв'язаних та взаємозалежних заходів), які мають відмінності у функціональній спрямованості та виконуваних завданнях, певний рівень незалежності, проте діють упорядковано та злагоджено в напрямі досягнення єдиної мети.

Відтак, основним завданням системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації слід визначити:

- забезпечення потреб фізкультурно-спортивної організації в кваліфікованих кадрах;
- підбір та розстановка персоналу;

- визначення найбільш оптимального стилю управління персоналом;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- удосконалення організації робочих місць та поліпшення умов праці;
- вибір форм та систем оплати праці;
- вибір найбільш ефективних інструментів стимулювання персоналу;
- управління кар'єрним зростанням;
- покращення морально-психологічного клімату у фізкультурно-спортивній організації;
- оптимізація витрат на персонал;
- оцінка результатів праці працівників фізкультурно-спортивної організації.

Суб'єктами системи управління кадровим потенціалом можуть бути як окремі менеджери, в ієрархії організаційної системи управління суб'єкта господарювання, так і структурні підрозділи, що функціонально забезпечують реалізацію програми управління кадровим потенціалом. До таких суб'єктів відносяться адміністративний менеджмент, менеджмент, який не входить до складу адміністрації, але організовує роботу структурних підрозділів, юридичні і фінансові служби, відділи кадрів і підготовки персоналу тощо [1]. Кожен з окреслених суб'єктів, виконуючи власні специфічні функції, забезпечує цілісність системи, її адаптивність, сумісність з іншими системами управління фізкультурно-спортивної організації та зворотний зв'язок в ході організації процесу управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації.

Основні підсистеми системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації наведено на рис. 1.1.

Як бачимо з рис. 1.1, система управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації являє собою складну структуру, що містить численну кількість компонентів, які забезпечують підбір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, підвищення кваліфікації, підготовку та

перепідготовку, розвиток персоналу, контроль результатів його праці у фізкультурно-спортивній організації.

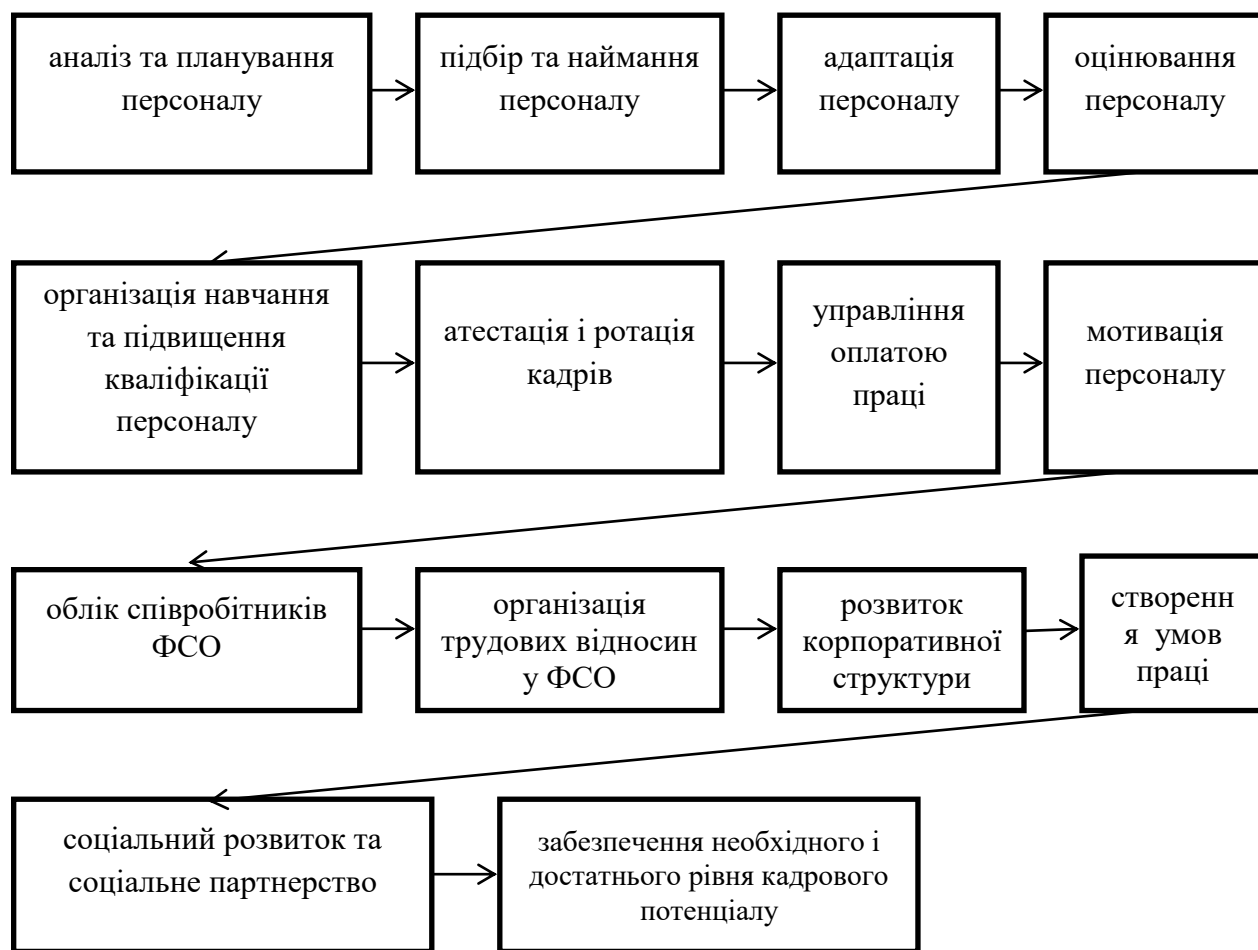


Рис. 1.1. Основні підсистеми системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації та взаємозв'язок між ними [31, с. 218]

Своєю чергою, побудова у фізкультурно-спортивній організації ефективно діючої системи управління кадровим потенціалом у розрізі розглянутих підсистем вимагає чіткого розуміння переліку та послідовності етапів її побудови.

Основні етапи побудови у фізкультурно-спортивній організації системи управління кадровим потенціалом як складової загальної системи управління персоналом наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель формування системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації

Побудовано з урахуванням [31, с. 216]

Як бачимо з рис. 1.2, формування системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації передбачає реалізацію ряду послідовних етапів, зокрема, оцінювання стану системи управління кадровим потенціалом з використанням кількісних та якісних показників оцінки (витрати на персонал, показники кадрової безпеки, результативність та ефективність управління персоналом, показники руху, мотивації персоналу та ін.).

Отже, можна зазначити, що управління кадровим потенціалом включає комплектування та підготовку висококваліфікованих кадрів, їх оцінку й розстановку, організацію професійної адаптації, мотивацію та виховання працівників, зниження плинності кадрів тощо.

Удосконалити систему управління кадровим потенціалом працівників доцільно шляхом своєчасного регулювання дієвості:

- на стратегічному рівні управління – підсистеми мотивації;
- на оперативному – підсистеми стимулювання персоналу;
- на поточному – підсистеми контролю за персоналом.

Для цього керівникам фізкультурно-спортивної організації за допомогою фахівців з управління розвитком персоналу доцільно розробити відповідні умови мотивування, стимулювання та контролю праці персоналу [10, с.23].

В умовах воєнного стану, а також особливо післявоєнний період особливо важливого значення набуде система суспільно-економічних заходів, спрямованих на матеріальне забезпечення населення від соціальних ризиків (хвороба, інвалідність, старість, втрата годувальника, безробіття, поранення, нещасний випадок на виробництві тощо). Соціальний пакет, наданий працівникам на рівні фізкультурно-спортивної організації, до складу якого можуть входити: оплата послуг харчування на роботі, оплата проїзду до місця роботи, медична страховка, оплата мобільного зв'язку, надання службової машини, дотації на придбання путівки на оздоровлення до санаторію, надання відсоткового кредиту тощо.

Зауважимо, що важливе значення у системі мотивації має нематеріальне стимулювання праці, до якого можна віднести всі компоненти корпоративної культури. Це – умови праці; ступінь залучення працівників у прийнятті управлінських рішень в структурному підрозділі, фізкультурно-спортивній організації; стиль взаємовідносин керівництва та працівників; існуючі командні цінності тощо.

Діюча система матеріального та морального стимулювання у мотивації значною мірою спонукає до підвищення продуктивності й ефективності праці. Зазначимо, що зростання продуктивності праці може бути забезпечене під час виконання таких умов: зростання результатів праці в разі зниження витрат праці; зростання результатів праці внаслідок стабільних витрат праці; сталість результатів завдяки зниженню витрат праці; випереджуючий темп зростання результатів відносно темпу зростання витрат праці; темпи зниження результатів нижчі за темпи зниження витрат [7, с. 316].

Нових ринкових підходів потребує формування і використання коштів на оплату праці та створення нової парадигми їх контролю. Для цього потрібна нова модель управління працею, адже задоволення потреб людей відбувається тоді, коли вони в обмін на свою працю отримують гідну заробітну плату. Відчуття керівника, що працівник одержує забагато або його внесок не відповідає зарплаті, часто призводить до непередуманих змін у системі оплати праці. Вирішити проблему можна лише за умови, що схема оплати праці для кожного працівника буде правильно складена на початковому етапі. Але роботодавця можна зрозуміти, тому що заробітна плата працівників є однією з найбільших статей витрат [10, с. 252].

Використання нових підходів до контролю формування і використання коштів на оплату праці в умовах війни повинна забезпечувати: взаємозв'язок між рівнем заробітної плати та ефективністю прийняття управлінських рішень; відповідність винагороди кожного працівника безпосереднім результатам праці; мотивацію до якісної, ініціативної праці, яка буде розкривати потенціал кожного працівника; об'єднання індивідуальних потреб

працівника з колективним результатом, взаємозв'язок та співробітництво між відділами, підрозділами фізкультурно-спортивної організації, спрямовані на кращий результат; справедливість, соціальну спрямованість і зменшення суб'єктивного чинника при розподілі додаткової оплати праці; покращення психологічного клімату в колективі, об'єднання інтересів власника, колективу, кожного працюючого та держави; оптимізацію витрат на заробітну плату за рахунок покращення кінцевих результатів; реформування діючої системи оплати праці на основі ефективних мотиваційних механізмів; можливість контролю не лише заробітної плати конкретного працівника, але і фонду оплати праці всієї фізкультурно-спортивної організації для можливості розробки політики оплати праці на перспективний період.

Система управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації включає низку функцій, носіями яких є різні підрозділи щодо роботи з персоналом:

- умови і безпека праці;
- регулювання соціально-трудоких відносин;
- оформлення обліку і системи роботи з кадрами;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
- оцінка і розвиток персоналу; організація і нормування праці персоналу;
- аналіз і удосконалювання форм і методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

У будь-якій фізкультурно-спортивній організації основними цілями управління кадровим потенціалом є: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; задоволення потреб організації в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад; забезпечення соціальної ефективності колективу; узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами фізкультурно-спортивної організації; забезпечення спроможності кадрового

потенціалу реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів сфери фізичної культури і спорту України.

1.3 Підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації

Ефективне управління кадровим потенціалом є одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. При цьому кадровий потенціал виступає важливою її складовою разом з такими, як фізкультурно-спортивні послуги, результати їх просування, становище фізкультурно-спортивної організації на ринку, фінансовий стан, виробництво, організація, технологія, розглядати які необхідно у комплексі, оскільки їх взаємопов'язане використання має вирішальний вплив на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації.

На практиці для оцінки ефективності системи управління кадровим потенціалом використовують три групи показників [45]: загальні результативні показники діяльності фізкультурно-спортивної організації – фондоддача, прибуток на одного працівника, рентабельність та ін.; показники продуктивності управлінської праці – сума прибутку на 1 людинодень, затраченого в управлінні тощо; показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління у структурі собівартості продукції (робіт, послуг) та ін.

Конкретним результатом удосконалення системи управління кадровим потенціалом може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення кількості управлінських працівників і підвищення продуктивності праці. Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при оцінці

ефективності управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники.

Сучасні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом з метою їх удосконалення відповідно до сучасних вимог систематизовано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом [32]

Виходячи з розуміння значущості та перспективності сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, нами було виявлено спробу визначити на цій основі відповідні параметри ефективності названого напрямку управлінської діяльності. До таких параметрів віднесено: ціннісно-орієнтаційний, програмно-змістовий та організаційно-діяльнісний (рис. 1.4) [62].

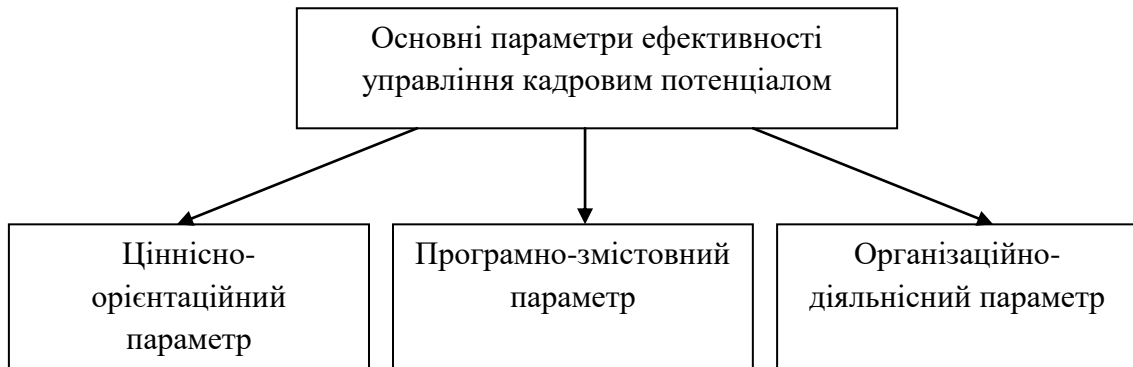


Рис. 1.4. Відображення основних параметрів ефективності управління кадровим потенціалом

Ціннісно-орієнтаційний параметр. Сутність цього параметру ефективності управління кадровим потенціалом полягає в залученні до цього процесу певних сил і можливостей людини. Адже відомо, що людина є багатоаспектним системним явищем, здатним до саморегуляції, організації власної діяльності, поведінки, вияву певної активності тощо. Управління кадровим потенціалом покликане стимулювати, спрямовувати, цілеспрямовано розвивати такі сили і можливості людини, що відповідають її природі, забезпечують оптимальне входження в сферу суспільного життя та цілісне виховання професійних функцій. До таких сил і можливостей слід віднести ті, що засвідчують про її фізичний, психологічний та духовний розвиток.

Звідси ефективність управління кадровим потенціалом полягає в тому, наскільки цілеспрямованою і послідовною є діяльність, пов'язана з розвитком та збагаченням фізичних, психологічних та духовних сил людини. В умовах сучасної практики можна спостерігати, що розвиток фізичної, інтелектуальної та духовної сфери відбувається нерівнозначно. В одних випадках перевага надається вирішенню питань фізичного розвитку людей, в інших - акцентується на психологічних (емоційних, інтелектуальних) способах діяльності, в окремих ситуаціях відбувається розвиток духовного потенціалу особистості.

Звідси можна зробити висновок про те, що ефективність управління кадровим потенціалом залежить, передусім, від того, які сили і можливості людини стають предметом суспільної уваги, на які способи життєвої активності людини розраховує чинна практика управління. Ухвалюючи певні рішення ціннісно-орієнтаційного рівня, система тим самим закладає аксіологічну основу розвитку людей, утворюючи в кінцевому підсумку співвідношення того, що має бути збалансованим в образі та життєдіяльності окремої людини.

Програмно-змістовий параметр. Сутність цього параметру ефективності управління кадровим потенціалом виявляється в тому, що розвиток і використання певних сил і можливостей людини може набувати різного змісту та характеру. Ідеться про те, що фізичний, психічний чи духовний потенціал кожної людини є унікальним явищем, яке може функціонувати успішно лише на основі свого ціннісного та повноцінного розвитку. Будь-які відхилення, пов'язані з недооцінкою чи переоцінкою існуючого потенціалу, призводить до втрати його цілісного, функціональності та ефективності. Саме тому постає питання щодо програмно-змістового забезпечення управління кадровим потенціалом, яке було б адекватним і дозволяло її повноцінно розвивати та використовувати в умовах сучасної практики. На жаль, управління кадровим потенціалом ще не завжди є достатнім і таким, що забезпечує позитивні вирішення цього питання. Причиною цього є те, що програмно-змістовий параметр управління кадровим потенціалом в окремих випадках має мозаїчний характер, в інших – структурований і найрідше наближається до системного розв'язання поставлених завдань. Це призводить до того, що управління кадровим потенціалом не досягає бажаного результату і залишає по суті не розвиненими на належному рівні окремі складові фізичного, психічного чи духовного розвитку працівників [14, с. 164].

Ураховуючи під час оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом зазначений параметр, сучасна практика може зробити висновок

про те, чи спромоглася вона системного розвитку та використання трудових сил і можливостей, чи отримала переважна частина людей той досвід, який би дозволив реалізувати в умовах повсякденного життя наявний потенціал у сфері фізичного, психічного чи духовного розвитку.

Організаційно-діяльнісний параметр. Його сутність полягає в тому, що управління кадровим потенціалом стає можливим лише за умови залучення людей до певних видів життєдіяльності. Поза діяльністю людина втрачає можливості самореалізації, залучення власних сил тощо. Саме тому постає питання щодо організаційно-діялісного забезпечення людей, відкриття перед ними конкретних перспектив і технологій залучення існуючих фізичних, психічних та духовних сил в системі суспільного, професійного та особистісного розвитку.

Можна бачити, що в арсеналі управління кадровим потенціалом є чимало різновидів діяльності. До основних із них слід віднести такі, як комунікативна, пізнавальна та продуктивна діяльність. Саме ці види діяльності найчастіше застосовуються в чинній практиці управління кадровим потенціалом. Проте, роль і місце кожного із названих видів діяльності залишаються ще недостатньо визначеними, що призводить часом до неефективного управління кадровим потенціалом, послаблення того, що може здійснити особистість в умовах того чи іншого виду діяльності.

На підставі зазначеного можемо констатувати, що, вибираючи критерії та показники ефективності управління кадровим потенціалом, слід урахувати названі вище параметри. У контексті осмислення їх ролі можна зробити висновок про те, що ціннісно-орієнтаційний, програмно-змістовий та організаційно-діялісний параметри спроможні спрямувати управлінські зусилля на тому, що забезпечує повноцінний розвиток і використання кадрового потенціалу.

Усі розглянуті критерії та показники певною мірою виражають ефективність або результативність праці і можуть застосовуватися при оцінці трудової діяльності персоналу. Головна задача при цьому полягає в тому,

щоб правильно виміряти особисті, групові або внутрішньо фірмові показники результатів і витрат праці. Особливу складність завжди викликає визначення чисельника у формулі продуктивності. В якості узагальненого знаменника можна використовувати відповідні витрати, що наближаються за своїм значенням до сумарних доходів або заробітної плати тієї чи іншої категорії персоналу.

Аналіз кадрового потенціалу дає змогу визначити потребу в персоналі, забезпеченість фізкультурно-спортивної організації кадрами, визначити рівень задоволення персоналу роботою та умовами праці, оцінити ефективність використання персоналу фізкультурно-спортивної організації.

Процес аналізу кадрового потенціалу у фізкультурно-спортивній організації, як правило, складається з таких послідовних етапів, наведених на рис. 1.5.

1. Визначення необхідних для аналізу показників, що характеризують стан і ефективність використання кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації за певний період часу. На цьому етапі потрібно визначити показники за якими буде проводитися аналіз кадрового потенціалу у фізкультурно-спортивній організації. До таких показників можна віднести: чисельність персоналу, продуктивність праці, коефіцієнт обігу робочої сили за прийманням, коефіцієнт обігу робочої сили за звільненням, коефіцієнт плинності, тощо.

2. Розрахунок фактичних показників і визначення динаміки їх зміни порівняно з минулими періодами. На цьому етапі аналізу розраховуються числові значення показників та порівнюється їх зміна в динаміці.

3. Визначення факторів і причин, що вплинули на зміну показників стану та використання кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації. На основі розрахованих показників визначаються фактори, які вплинули на їх зміну.

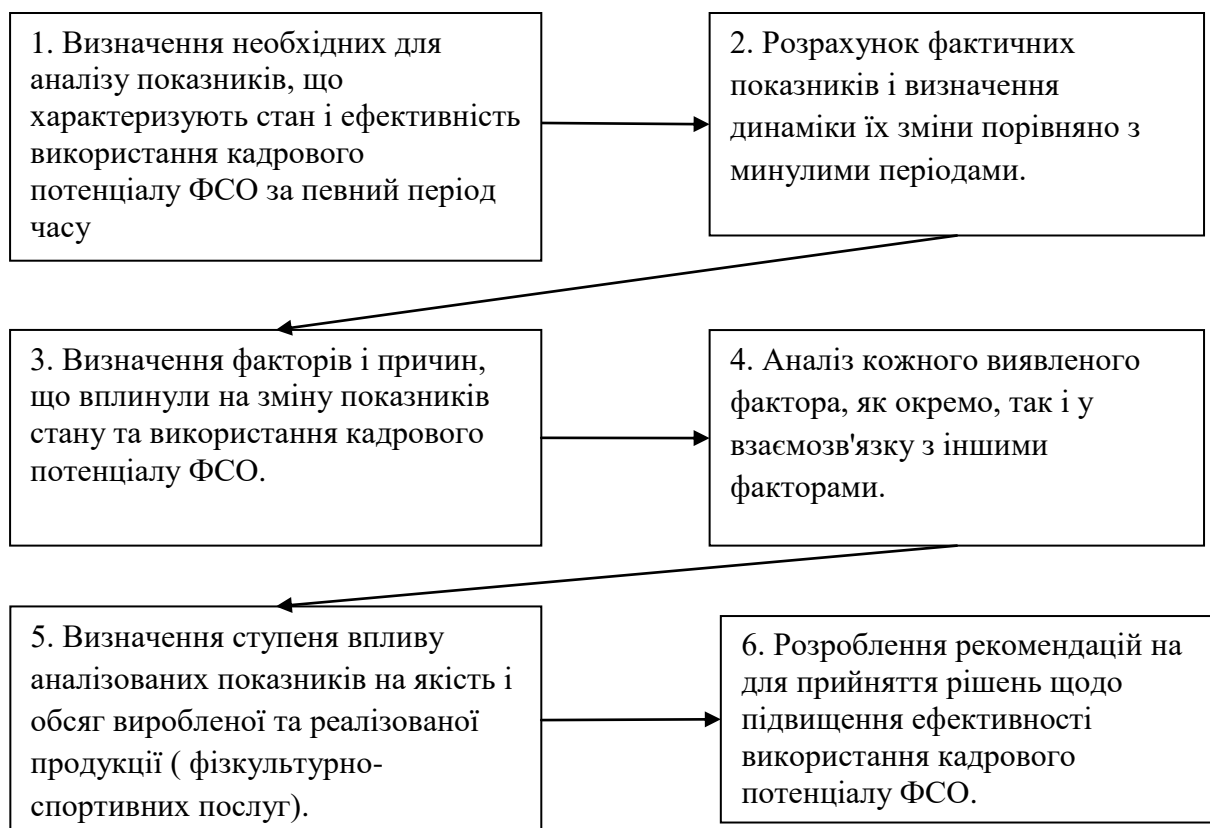


Рис. 1.5 Процес аналізу кадрового потенціалу у фізкультурно-спортивній організації

Факторний аналіз покликаний допомогти одержати управлінському персоналу відповідь на питання коли, де та які чинники вплинули на ефективність використання кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації. При цьому розрізняють чинники першого та другого роду. До чинників першого роду відносяться безпосередньо сама зміна обсягу виробництва кінцевих результатів і зміна величини кадрового потенціалу. До чинників другого роду належать умови, що своєю діяльністю вплинули на зміну абсолютних розмірів обсягу виробництва кінцевих результатів і зміну розмірів кадрового потенціалу.

4. Аналіз кожного виявленого фактора, як окремо, так і у взаємозв'язку з іншими факторами. На цьому етапі можна використовувати кореляційний аналіз який допоможе виміряти ступінь впливу факторних ознак на

результативні, встановити єдину міру тісноти зв'язку і роль досліджуваного фактора у загальній зміні результативної ознаки.

5. Визначення ступеня впливу аналізованих показників на якість і обсяг виробленої та реалізованої продукції.

6. Розроблення рекомендацій на підставі проведеного економічного аналізу для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Це заключний етап, на якому аналітична служба фізкультурно-спортивної організації, що проводила аналіз дає рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу спираючись на результати проведеного аналізу.

Основним структурним підрозділом з управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації є відділ кадрів, на який покладено найважливіші функції з формування кадрового складу фізкультурно-спортивної організації та кадрового потенціалу команди проекту. При плануванні кадрового потенціалу повинні вирішуватися такі проблеми формування кадрового потенціалу, як: задоволення потреби у персоналі (кадрах), включаючи його поповнення з різних джерел; вивільнення зайвих кадрів; використання кадрів; витрачання коштів на персонал та ін. [26, с. 23]. При оцінюванні ефективності управління кадровим потенціалом важливо враховувати економічну, організаційну, соціальну та цільову ефективність.

З метою аналізу кадрового потенціалу у фізкультурно-спортивних організаціях використовують різноманітні показники щодо їх забезпеченості, складу, руху та ефективності використання. Загалом прийнято виділяти три групи показників ефективності використання кадрового потенціалу, які наведено на рис. 1.6.

Відповідно до представленої класифікації, якісні показники включають:

- коефіцієнт рентабельності персоналу – визначається як відношення річного прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної чисельності працівників;
- трудомісткість – показник, що характеризує затрати часу на одиницю продукції (робіт, послуг);
- показники руху кадрів – дозволяють дослідити рух кадрів у фізкультурно-спортивній організації [41].



Рис. 1.6. Показники ефективності використання кадрового потенціалу [28]

До кількісних показників характеристики чисельності персоналу фізкультурно-спортивної організації відноситься:

- явочна чисельність працівників – включає всіх працівників, що з'явилися на роботу;
- облікова чисельність працівників – включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, котрих прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо;
- середньооблікова чисельність працівників – визначається як сума середньомісячної чисельності за певний період, поділена на кількість місяців у періоді [38].

Управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації - це діяльність керівництва і відповідних підрозділів, що включає: залучення

персоналу, підготовку персоналу, мотивацію, оцінку, розвиток колективу, переміщення персоналу.

Слід відзначити, що основними елементами структури кадрового потенціалу виступають фізіологічні, соціальні, інтелектуальні, і технологічні складові. Фізіологічний компонент кадрового потенціалу обмежений фізичними здібностями працівників, в яких має потребу фізкультурно-спортивна організація.

Соціальний компонент включає морально-психологічний клімат, що склався у фізкультурно-спортивній організації, а також організаційну культуру. Інтелектуальний компонент виражається в рівні знань, умінь і компетенції працівників, які спрямовані на досягнення тактичних і стратегічних цілей, що стоять перед організацією. Технологічний компонент є складовою частиною інтелектуального і охоплює здібності працівників забезпечувати технологічний розвиток фізкультурно-спортивної організації.

В цілому слід відзначити, що від ефективності й результативності управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації безпосередньо залежать можливості успішного функціонування та подальшого розвитку сфери фізичної культури і спорту.

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал – це складова частина ресурсного потенціалу, що представляє собою групу населення, яка володіє певними розумовими та фізичними здібностями в процесі здійснення господарської діяльності шляхом взаємодії з основними засобами та матеріальними ресурсами, створює нову продукцію та додаткову вартість. Управління кадровим потенціалом як цілісна система виконує такі функції: організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу; соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання людських ресурсів; відтворювальну

– забезпечення розвитку кадрового потенціалу. Управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації, ґрунтується на принципах науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. Для оцінки ефективності системи управління кадровим потенціалом використовують три групи показників: загальні результативні показники діяльності фізкультурно-спортивної організації; показники продуктивності управлінської праці; показники економічності апарату управління.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Вибір методів дослідження здійснювався, виходячи з поставленої мети і завдань кваліфікаційної роботи, з урахуванням специфіки об'єкта і предмета дослідження.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані такі методи:

1) **абстрактно-логічний** – при теоретичному узагальненні сутності та змісту управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації;

2) **економічний аналіз** – при здійсненні аналізу сучасного стану ефективності використання кадрового потенціалу на об'єкті дослідження;

3) **розрахунково-конструктивний** - при обґрунтуванні необхідності врахування комплексу елементів та факторів впливу на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації;

4) **графічний** - для узагальнення аналітичного матеріалу щодо використання кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації;

5) **факторний аналіз** - при визначенні впливу факторів зміни чисельності працівників та робочого часу на формування балансу робочого часу працівників фітнес-центру «GYMMAXX»;

б) **прогнозування** – при визначенні прогнозних фінансових результатів протягом впровадження та реалізації запропонованого у кваліфікаційній роботі проекту - формування індивідуального соціального пакету працівника фітнес-центру «GYMMAXX», що спрямований на забезпечення економічної та організаційної ефективності діяльності, дотримання основних цінностей, підвищення рівня задоволеності персоналу фізкультурно-спортивної організації.

2.2. Організація дослідження.

Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводилося у три послідовні етапи.

Перший етап - підготовчий. На даному етапі ми дослідили теоретико-методичні основи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації: з'ясували сутність, завдання та принципи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації, розглянули основні етапи побудови системи управління кадровим потенціалом у фізкультурно-спортивній організації, охарактеризували підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації, обґрунтували, що кадровий потенціал визначає ефективність і конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації та дозволяє своєчасно та адекватно реагувати на події у зовнішньому середовищі, обираючи такі варіанти поведінки, які б узгоджували економічні відносини і процеси з вимогами ринку.

На другому етапі кваліфікаційного дослідження нами проведено аналіз стану та ефективності управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX»: проведено оцінювання кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX», з'ясовано забезпеченість персоналом фітнес-клубу, обчислено основні показники діяльності досліджуваної фізкультурно-спортивної організації; проаналізовано результативність та ефективність її кадрового потенціалу; здійснено діагностику системи управління кадровим потенціалом фітнес-клубу на основі дослідження динаміки значень аналітичних показників, які відображають результати дії системи управління в цілому.

На третьому етапі кваліфікаційного дослідження нами визначено напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації «GYMMAXX», розроблено методичний підхід до формування індивідуального соціального пакету працівника досліджуваного фітнес-клубу.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІТНЕС-КЛУБУ «GYMMAXX»

3.1 Оцінка кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX»

Фітнес центр GYMMAXX – це новий спортивно-оздоровчий комплекс преміум класу для всієї родини, розташований за адресою: вул. М. Драгомирова, 9А, м. Київ. Фітнес центр налічує понад 200 сучасних одиниць високотехнологічного обладнання, розташованих на площі 850 кв. м, 400 видів групових занять, у ньому працюють 150 професійних тренерів та майстрів спорту, що використовують індивідуальний підхід до кожного клієнта.

У двох корпусах фітнес-клубу «GYMMAXX» зібрано найсучасніше обладнання для занять різними видами спорту, цілий комплекс послуг для справжнього релаксу та передові методики для дитячого розвитку.

Середньооблікова чисельність працюючих фітнес-клубу «GYMMAXX» станом на початок 2022 року становить 220 осіб.

Управління кадровим потенціалом фітнес-клубу в умовах конкуренції на ринку праці за висококваліфікованих працівників вимагає зваженого та системного підходу. Оптимальна система управління персоналом має забезпечити фізкультурно-спортивну організацію належними кадрами, сформувати необхідний рівень кадрового потенціалу, створити можливості для розвитку та мотивації працівників, а також забезпечити раціональне використання робочої сили. З цією метою систему управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» утворюють окремі підсистеми, зокрема: загального і лінійного управління; процесу управління; техніки управління; управління та обліку персоналу; забезпечення нормальних умов праці; управління мотивацією персоналу.

Першою підсистемою управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» є підсистема загального і лінійного управління, яку утворюють дві складові: сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. У структурі фітнес-клубу є фітнес-центр, салон краси, басейн, медичний центр, ресторан. Станом на 01.01.2022 р. у фітнес-клубі «GYMMAXX» працювало 220 працівників (з них 150 професійних тренерів та майстрів спорту).

В системі управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» застосовуються організаційно-розпорядчі (адміністративні) та економічні методи управління.

Адміністративні методи у фітнес-клубі «GYMMAXX» існують у формі:

- ✓ обов'язкових приписів (постанова, наказ, розпорядження);
- ✓ узгоджувальних дій (резолуції, наради, консультації);
- ✓ рекомендацій (роз'яснення, вказівка).

Основною формою розпорядчого впливу у фітнес-клубі «GYMMAXX» є накази. Накази видаються директором фітнес-клубу. Виконання наказу є обов'язковим, оскільки він виявляє волю керівника, який має право одноосібно приймати рішення. Розпорядження у фітнес-клубі стосуються певного кола питань і виконавців, можуть бути у письмовій або усній формі та, як правило, мають обмежений строк дії. Видають їх керівники підрозділів з метою вирішення оперативних завдань. Також, враховуючи невеликий розмір фітнес-клубу, часто застосовується усна вказівка керівників.

До економічних методів управління кадровим потенціалом фітнес-клубу відносяться преміювання працівників. Частка премій в загальній оплаті праці персоналу складає 30-100%, залежно від умов трудового договору та продуктивності праці працівників фізкультурно-спортивної організації.

Підсистема процесу управління у фітнес-клубі «GYMMAXX» являє собою систему комунікацій у фізкультурно-спортивної організації та технологію управління.

У фітнес-клубі «GYMMAXX» здійснюються комунікації між керівниками й підлеглими, міжрівневі, між співробітниками та між фізкультурно-спортивною організацією та зовнішнім середовищем.

Комунікації між керівниками й підлеглими відбуваються у формі бесіди, професійного обговорення, наради тощо. Міжрівневі комунікації проявляються в обміні інформацією між структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація й узгодженість діяльності для досягнення спільних цілей. Комунікації між фізкультурно-спортивною організацією та зовнішнім середовищем здійснюються працівниками фітнес-клубу, які співпрацюють із контактними аудиторіями, клієнтами, постачальниками, контролюючими органами тощо.

Підсистема техніки управління включає: комп'ютерну й організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет), систему документообігу. У фітнес-клубі «GYMMAXX» створені всі умови для якісної роботи – сучасні меблі, періодичний ремонт приміщень, адміністративний персонал забезпечений стаціонарним та мобільним зв'язком, комп'ютерною технікою та доступом до мережі Інтернет. Система документообігу включає фінансові та бухгалтерські документи, ділову кореспонденцію, договори, калькуляції та норми витрат, та інші документи, без яких неможлива повноцінна діяльність фізкультурно-спортивної організації.

Підсистема управління наймом та обліком персоналу у фітнес-клубі «GYMMAXX» охоплює цикл робіт щодо його формування та складається з трьох напрямів:

- 1) планування потреби в персоналі;
- 2) найм працівників;
- 3) комплектування управлінського персоналу фізкультурно-спортивної організації.

Планування потреби в персоналі починається з вивчення і аналізу фактичного складу і структури кадрового потенціалу, що дає змогу критично

оцінити характер і форми використання персоналу фізкультурно-спортивної організації, виявити вузькі місця, внести з урахуванням нових вимог необхідні зміни в організацію праці і науково-технологічний процес, відкоригувати професійно-кваліфікаційний склад працівників фізкультурно-спортивної організації. У сучасних умовах такий аналіз є базою для розроблення прогнозів у сфері праці (можливої потреби в робочій силі, її кваліфікації), планування заходів щодо підбору, навчання і адаптації кадрів. За результатами аналізу таких змін фахівцями відділу кадрів виявляються обсяги вибуття кадрів, що вимагають заміни, визначаються заходи щодо вирішення соціальних проблем (для молоді, осіб передпенсійного та пенсійного віку), питань підготовки кадрів (форм, термінів), кваліфікаційного просування, стабілізації колективу.

Оцінку основних показників діяльності досліджуваної фізкультурно-спортивної організації, розпочнемо з динаміки доходів, склад яких відображено в табл. 3.1, з якої видно, що доходи фітнес-клубу «GYMMAXX» в основному мають позитивну динаміку, крім інших операційних доходів – їх обсяг зменшився на 547,7 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2020 роком.

Таблиця 3.1

Динаміка доходів фітнес-клубу «GYMMAXX» за 2019 - 2021 роки

тис. грн.

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення | |
|--|---------|---------|---------|----------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 30099,1 | 37926,3 | 63327,9 | 7827,2 | 25401,6 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 25228,8 | 32565,8 | 55431,8 | 7337,0 | 22866,0 |
| Валовий: прибуток | 4870,3 | 5360,5 | 7896,1 | 490,2 | 2535,6 |
| збиток | | | | | |
| Інші операційні доходи | 2456,6 | 616,0 | 68,3 | -1840,6 | -547,7 |

Продовження табл. 3.1

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення | |
|---|--------|--------|--------|----------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Інші операційні витрати | 6065,3 | 4171,4 | 5566,7 | -1893,9 | 1395,3 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 1261,6 | 1805,1 | 2397,7 | 543,5 | 592,6 |
| Інші доходи | 0,5 | 0,8 | 7,5 | 0,3 | 6,7 |
| Інші витрати | 1337,3 | 1460,8 | 1622,3 | 123,5 | 161,5 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | | 345,1 | 782,9 | 420,3 | 437,8 |
| збиток | 75,2 | | | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 51,2 | 122,3 | 208,4 | 71,1 | 86,1 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | | 222,8 | 574,5 | 349,2 | 351,7 |
| збиток | 126,4 | | | | |

Чистий дохід від реалізації в 2021 році збільшився на 25401,6 тис. грн., і склав 167,0% в порівнянні з 2020 роком.

Також нам дуже важливо розглянути темпи приросту доходів, тобто відносне відхилення, ці дані будуть відображені у табл. 2.2.

Як видно з табл. 3.2. темпи приросту чистого доходу від реалізації у 2020 році склали 26,0%, у 2021 році – 67, 0%.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році збільшилась на 29,1%, а у 2021 – на 70,2%. За рахунок цього збільшився валовий дохід на 10,1% у 2020 році та на 47,3% у 2021 році.

Інші операційні доходи маючи тенденцію до зниження у 2020 році зменшились на 74,9%, а у 2021 році – на 88,9%.

Інші доходи у 2020 році збільшились на 60,0%, а у 2021 році на 837,5% у порівнянні з 2020 роком.

Зобразимо динаміку валового прибутку, інших операційних доходів та витрат, а також фінансового результату від операційної діяльності на рис. 3.1.

Таблиця 3.2.

Динаміка темпів приросту доходів та витрат
фітнес-клубу «GYMMAXX» у 2019-2021 роках

| Показники | Роки, тис. грн. | | | Темп приросту, % | |
|--|-----------------|----------|----------|------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 30099,1 | 37926,3 | 63327,9 | 26,0 | 67,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 25228,8 | 32565,8 | 55431,8 | 29,1 | 70,2 |
| Інші операційні доходи | 2456,6 | 616,0 | 68,3 | -74,9 | -88,9 |
| Інші операційні витрати | 6065,3 | 4171,4 | 5566,7 | -31,2 | 33,4 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 1261,6 | 1805,1 | 2397,7 | 43,5 | 32,8 |
| Інші доходи | 0,5 | 0,8 | 7,5 | 60,0 | 837,5 |
| Інші витрати | (1337,3) | (1460,8) | (1622,3) | 9,2 | 11,1 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | | 345,1 | 782,9 | -558,9 | 126,9 |
| збиток | 75,2 | | | | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 126,4 | 222,8 | 574,5 | -276,3 | 157,9 |

Як видно з рис. 3.1. лише інші операційні доходи мають значну динаміку до зменшення за розглянутий період з 2456,6 тис. грн. у 2019 році до 68,3 тис. грн. у 2021 році. Значно позитивнішою є динаміка валового прибутку – спостерігається збільшення з 4870,3 тис. грн. у 2019 році до 7896,1 тис. грн. у 2021 році.

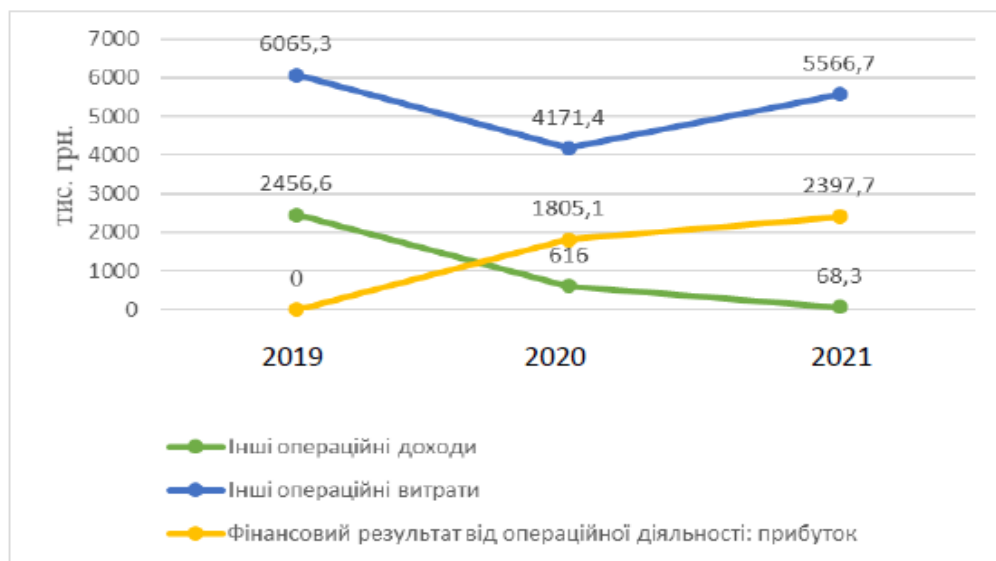


Рис. 3.1. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності та інших операційних доходів і витрат «GYMMAXX» у 2019-2021 рр.

Інші операційні витрати мають неоднозначну динаміку, оскільки у 2020 році відбулось їхнє зменшення до 4171,4 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком (6065,3 тис. грн.). Прибуток від операційної діяльності має лінійно позитивну динаміку до збільшення за рахунок значного збільшення валового прибутку.

Отже, в цілому фітнес-клуб «GYMMAXX» має позитивну динаміку щодо збільшення як валового прибутку, так і фінансових результатів від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату. Значне зменшення інших операційних доходів фізкультурно-спортивної організації у 2021 році в порівнянні з 2020 ніяким чином не вплинуло на чистий фінансовий результат, більш того чистий фінансовий результат у 2021 році збільшився майже у 2,5 рази в порівнянні з 2020 роком.

У 2020 році спостерігалась позитивна динаміка доходів та видатків, крім інших операційних доходів та видатків. У 2019 році фізкультурно-спортивна організація мала збиток, про це свідчить від'ємний чистий фінансовий результат, а також фінансовий результат до оподаткування. Тенденції 2021 року також говорять про позитивну динаміку майже всіх показників. Враховуючи збитки в 2019 році, можна стверджувати, що на сьогодні кризу неприбутковості фітнес-клуб подолав, оскільки другий рік поспіль спостерігається, як збільшення чистого фінансового результату, так і позитивна динаміка майже всіх показників.

Найбільша зміна, як видно з табл. 3.2., відбулась у 2021 році з показником чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а саме відбулось його збільшення на 25401,6 тис. грн., проте собівартість у 2021 році також зросла – на 22866,0 тис. грн. Це свідчить про можливе розширення обсягів діяльності фізкультурно-спортивної організації за рахунок збільшення обсягів наданих послуг, і як результат збільшення всіх показників. Негативну динаміку мають інші операційні доходи – абсолютне зменшення протягом досліджуваного періоду з 2456,6 тис. грн. у 2019 році до 68,3 тис. грн. у 2021 році. Проте значне зменшення інших операційних доходів не вплинуло на чистий фінансовий результат – спостерігається

значне збільшення даного показника: на 349,2 тис. грн. у 2020 році, та на 351,7 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2020 роком.

Для визначення та оцінювання рівня забезпеченості персоналом фізкультурно-спортивної організації проведемо аналіз його складу, структури та руху. Для аналізу використано дані статистичної звітності за 2019-2021 рр., дані відділу кадрів та відділу праці й заробітної плати фітнес-клубу «GYMMAXX». Оцінку забезпеченості фізкультурно-спортивної організації персоналом наведено в табл. 3.3, показники якої свідчать, що впродовж досліджуваного періоду відбувалось скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників.

Таблиця 3.3

Оцінка забезпеченості персоналом фітнес-клубу «GYMMAXX» за 2019-2021 рр.

| Показник | За рік | | | Абсолютна зміна | |
|--|--------|-------|-------|-----------------|---------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 260 | 230 | 220 | -30 | -10 |
| 2. Прийнято на роботу протягом року, осіб | 25 | 11 | 2 | -14 | -9 |
| 3. Вибуло працівників, осіб, зокрема: | 25 | 21 | 1 | -4 | -20 |
| за власним бажанням; | 5 | 1 | 1 | -4 | 0 |
| через вихід на пенсію; | 19 | 19 | 0 | 0 | -19 |
| за порушення трудової дисципліни | 1 | 1 | 0 | 0 | -1 |
| 4. Кількість працівників, які пропрацювали один рік і більше, осіб | 185 | 184 | 182 | -1 | -2 |
| 5. Чисельність за штатним розкладом, осіб | 227 | 227 | 220 | 0 | -7 |
| 6. Коефіцієнт обороту з приймання, % | 10% | 5% | 1% | -0,048 | -0,039 |
| 7. Коефіцієнт обороту з вибуття, % | 10% | 9% | 0% | -0,005 | -0,087 |
| 8. Коефіцієнт плинності кадрів, % | 19% | 14% | 1% | -0,053 | -0,125 |
| 9. Коефіцієнт постійності кадрів, % | 71% | 80% | 83% | 0,088 | 0,027 |
| 10. Укомплектованість ФСО кадрами, % | 99,87 | 99,89 | 99,96 | 0,02 | 0,07 |
| 11. Коефіцієнт стабільності кадрів, % | 89,76 | 97,99 | 98,53 | 8,23 | 0,54 |

Загальна чисельність персоналу мала тенденцію до зниження та найбільш суттєво зменшилась у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 7 осіб. Найбільша кількість вибулих працівників за власним бажанням, що обумовлено й пандемією в тому числі.

Звільнення за власним бажанням відбувалось переважно через незадовільні умови та оплату праці. Поряд з цим спостерігається низький рівень коефіцієнта з прийому кадрів: 0,10 – у 2019 р., 0,5 – у 2020 р. та 0,1 – у 2021 р. Низький рівень прийому кадрів спричинений в тому числі й зниженням обсягів надання послуг у зв'язку з пандемією.

3.2 Аналіз результативності та ефективності кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX»

Зменшення питомої ваги працівників основної діяльності може негативно вплинути на продуктивність праці. Необгрунтоване збільшення керівного складу може призвести до дублювання функцій працівників, неефективного використання праці керівників, перевищення фонду заробітної плати, зниження показників продуктивності праці, а також негативно позначитися на рівні кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації загалом.

Структура чисельності працюючих станом за 2019-2021 роки у фітнес-клубі «GYMMAXX» наведена в табл. 3.4.

Як видно зі структури персоналу фізкультурно-спортивної організації, найбільша питома вага припадає на тренерів – 66% (станом на 2021 р.); службовці 15,9%; керівники – 6,8%, а робітники – 10,9%.

У цілому протягом 2019–2021 рр. спостерігається скорочення чисельності персоналу фітнес-клубу «GYMMAXX», причому найбільше спостерігається скорочення категорії тренерів.

Таблиця 3.4

Динаміка обсягу трудових ресурсів фітнес-клубу «GYMMAXX»

| Показник | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | | Відхилення, (+/-) | | |
|---|---------|-----|---------|------|---------|------|-------------------|--------------|-------------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2020 / 2019 | 2021 / 2020. | 2021 / 2019 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, в тому числі: | 260 | 100 | 230 | 100 | 220 | 100 | -30 | -10 | -40 |
| - керівники | 15 | 5,7 | 15 | 6,5 | 15 | 6,8 | 0 | 0 | 0 |
| - тренери | 173 | 67 | 147 | 63,9 | 146 | 66 | -26 | -1 | -27 |
| - спеціалісти | 40 | 15 | 43 | 18,7 | 35 | 15,9 | 3 | -8 | -5 |
| - робітники | 32 | 12 | 25 | 10,8 | 24 | 10,9 | -7 | -1 | -8 |

Якісний склад персоналу фітнес-клубу «GYMMAXX» наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Якісний склад персоналу фітнес-клубу «GYMMAXX» за 2019 - 2021 рр.

| Показник | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | | 2021 р. до 2019 р. | |
|-----------------------|---------|-------|---------|-------|---------|------|--------------------|-------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Чисельність персоналу | 260 | 100 | 230 | 100 | 220 | 100 | -4 | 84,6 |
| За статтю: | | | | | | | | |
| – жінки | 90 | 34,6 | 80 | 34,7 | 80 | 36,4 | -10 | 1,8 |
| – чоловіки | 170 | 65,4 | 150 | 65,3 | 140 | 63,6 | -30 | 1,8 |
| За віком (років): | | | | | | | | |
| – 15-28 | 120 | 46,15 | 100 | 43,4 | 100 | 45,5 | -20 | -0,65 |
| – 29-49 | 70 | 26,9 | 60 | 16,1 | 50 | 22,7 | -20 | -4,2 |
| – 50-55 | 40 | 15,4 | 40 | 17,3 | 40 | 18,2 | 0 | 2,8 |
| – старші 56 років | 30 | 11,5 | 30 | 13,04 | 30 | 13,6 | 0 | 2,1 |
| За рівнем освіти: | | | | | | | | |
| – середня | 20 | 7,6 | 20 | 8,6 | 10 | 4,5 | -10 | -90,0 |
| – середня спеціальна | 30 | 11,5 | 10 | 4,3 | 10 | 4,5 | 0 | 0 |
| – вища | 210 | 80,7 | 200 | 86,9 | 200 | 91,0 | 0 | 0 |
| За трудовим стажем: | | | | | | | | |
| – до 3 років | 50 | 23,9 | 40 | 23,2 | 40 | 23,8 | -1 | 90,9 |
| – від 3 до 10 років | 120 | 36,9 | 110 | 37,2 | 100 | 35,7 | -2 | 88,2 |
| – від 11 до 15 років | 60 | 26,0 | 50 | 25,5 | 50 | 26,1 | -1 | 91,6 |
| – більше 15 років | 30 | 13,2 | 30 | 14,1 | 30 | 14,4 | 0 | 100 |

Аналізуючи дані табл. 3.5, можемо дійти висновку, що у фітнес-клубі станом на 2021 рік переважає за статтю чоловічий персонал – 63,6%, жіночий – 36,4% (рис. 2.3). Це менше на 10 чоловіків (32%) порівняно з 2020 роком, кількість працівників жіночої статті порівняно з попереднім роком залишилась не змінною. Слід зазначити, що за останні 2 роки спостерігається поглиблення гендерного розриву у складі тренерів. Якщо у 2019 році співвідношення жінок та чоловіків становило 50 на 50, то у 2020 році жінки становили 72,2%, а у 2021 році – 82,4% тренерів. Це, ймовірно, може свідчити про зниження статусу, падіння престижу та фінансової привабливості тренерської діяльності, внаслідок чого відбувається фемінізація цієї діяльності.

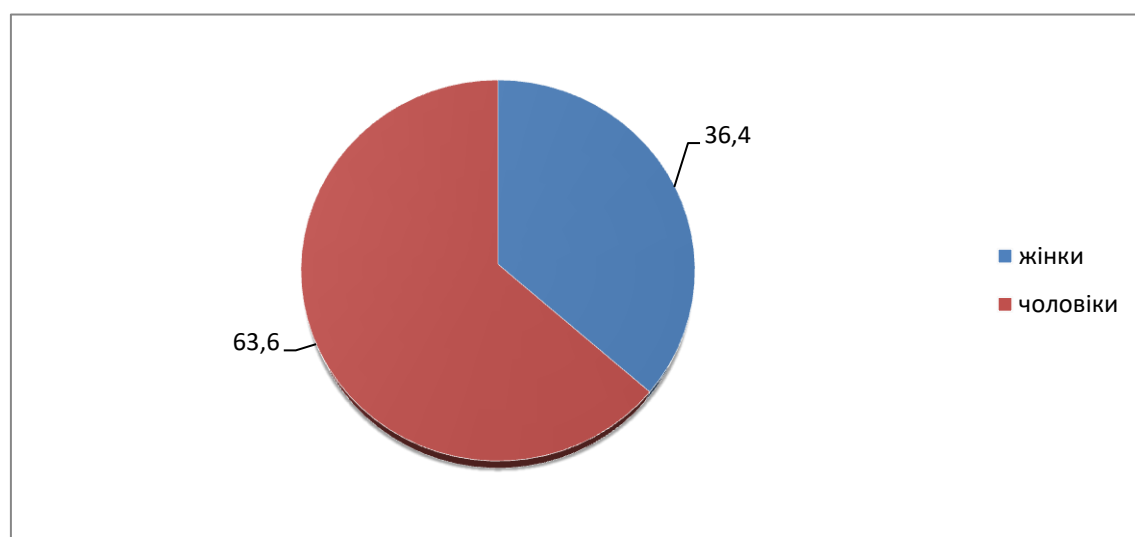


Рис. 3.2. Розподіл персоналу за статтю фітнес-клубу «GYMMAXX» у 2021 році, %

За віком у фітнес-клубі персонал вікової категорії 15-28 років має найбільшу питому вагу – 45,5%; а найменшу питому вагу має персонал віком 50–55 років і персонал віком старше 56 років, 18,2% та 13,6% відповідно. Розподіл персоналу за віком фітнес-клубу «GYMMAXX» у 2021 році зображено на рис. 3.3.

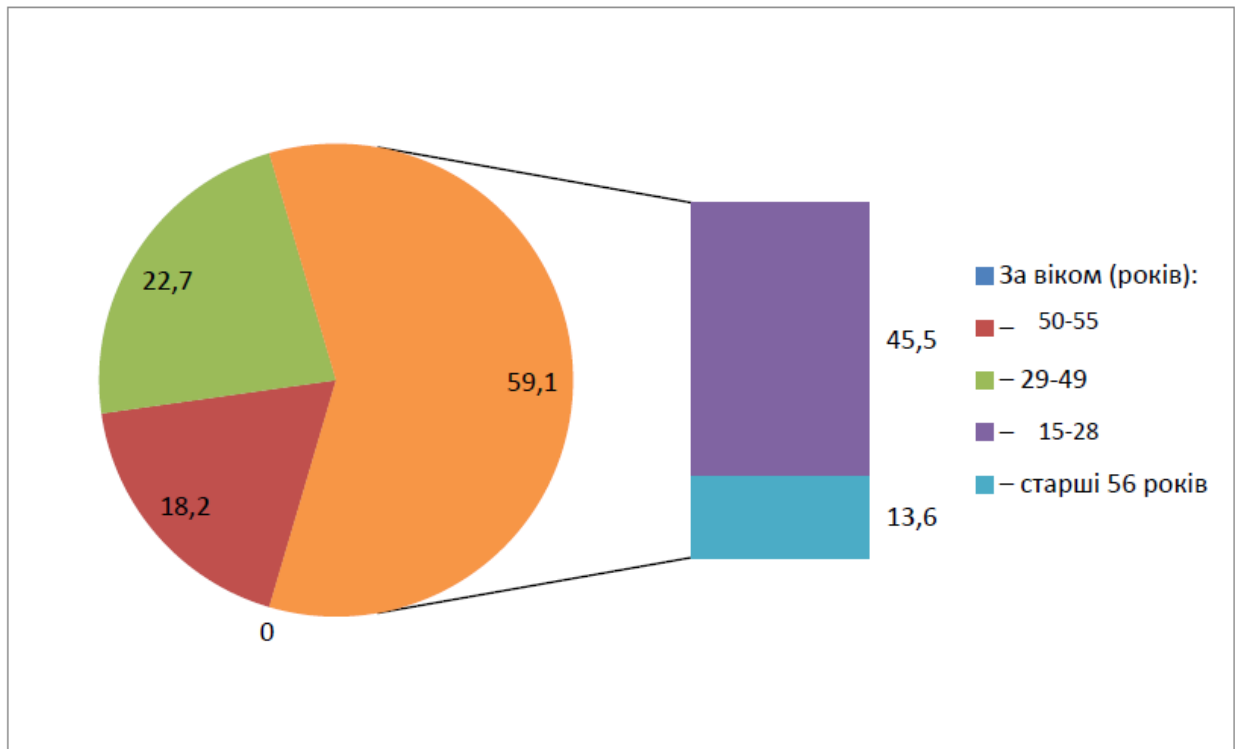


Рис. 3.3. Розподіл персоналу за віком фітнес-клубу «GYMMAXX» у 2021 році, %

Ситуацію з переважаючою молодшою та середньою віковою категорією можна вважати позитивною з точки зору набутої працівниками відповідальності і сучасних професійних компетентностей, враховуючи особливості діяльності фітнес-клубу.

Приєм на роботу проводиться тільки за погодженням керівництва фітнес-клубу «GYMMAXX». З кожним працівником укладаються трудові угоди чи контракти, рішення про наймання і звільнення працівників фітнес-клубу приймає директор разом з начальником того відділу або підрозділу, куди влаштовується працівник.

З числа працівників фітнес-клубу мають вищу освіту – 200 осіб, або 91%, середню спеціальну освіту – 10 осіб, або 4,5%. Розподіл персоналу фітнес-клубу «GYMMAXX» за освітою у 2021 році наведено на рис. 3.4.

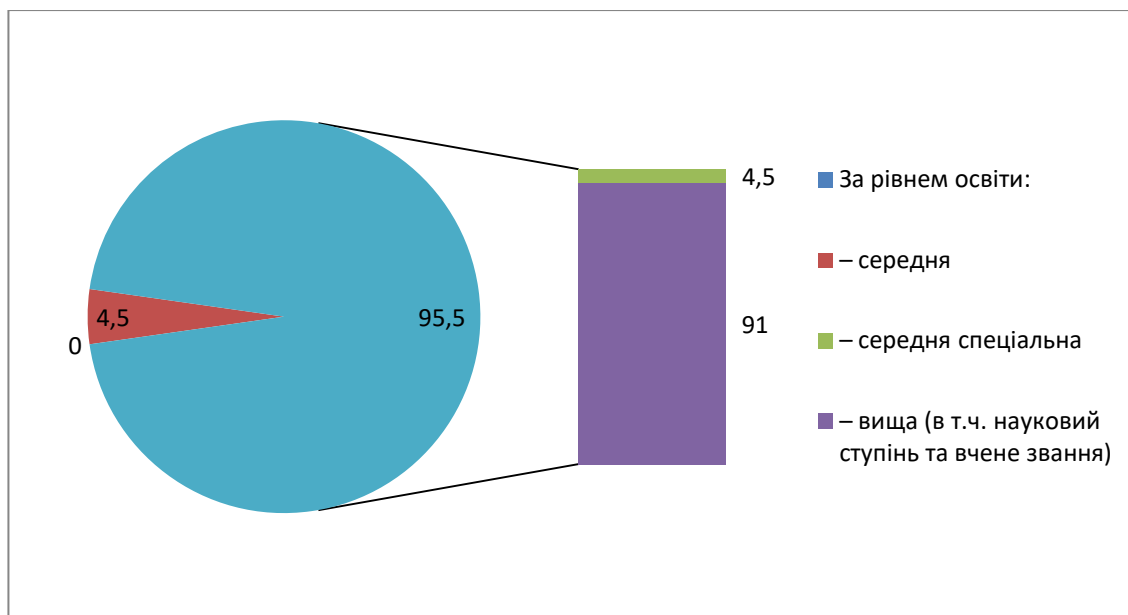


Рис. 3.4. Розподіл персоналу фітнес-клубу «GYMMAXX» за освітою у 2021 році, %

Більшість працівників їхнє робоче місце влаштовує завдяки стабільності виплати заробітної плати та соціальних гарантій. Ефективне використання кадрового потенціалу можливе за умов зростання його продуктивності праці та посилення мотивації до праці.

Трудовий колектив є стабільним, більшість працівників працюють у даній фізкультурно-спортивній організації більше трьох років, тому можна сказати про високий рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Крім того, у фітнес-клубі працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі від 3 до 10 років (рис. 3.5).

Планування персоналу в фітнес-клубі «GYMMAXX» полягає в розробці заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з персоналом і зі стратегією розвитку фізкультурно-спортивної організації в цілому. Пошук персоналу в фітнес-клубі «GYMMAXX» передбачає виявлення із загальної маси пропозиції робочої сили найбільш придатних для виконання поставлених завдань претендентів у відповідності зі стратегією розвитку фізкультурно-спортивної організації.

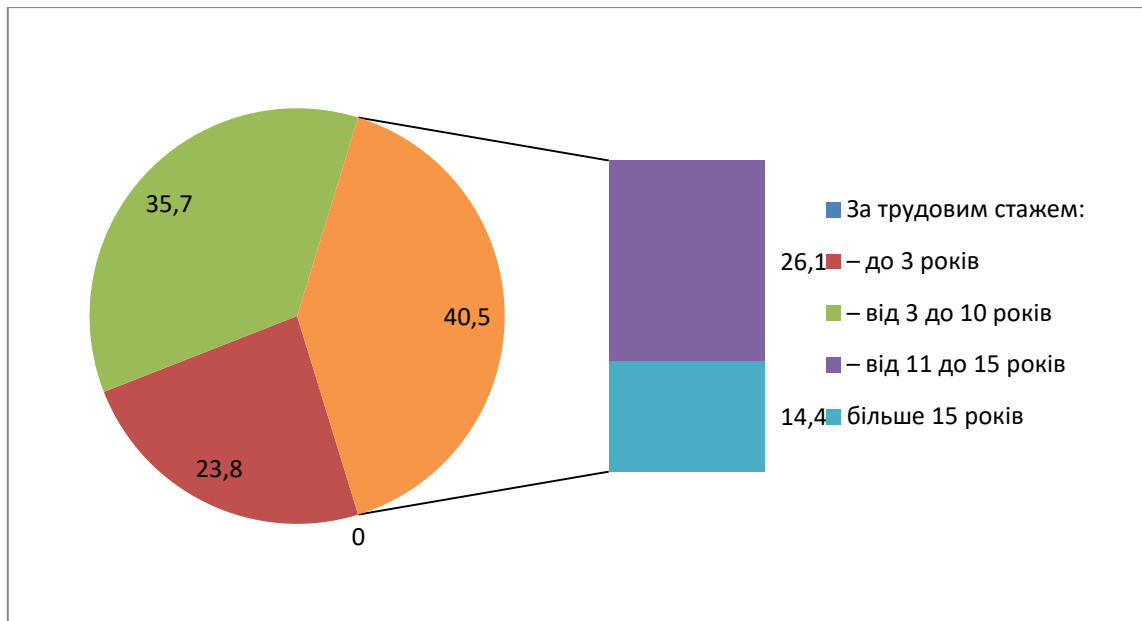


Рис. 3.5. Розподіл персоналу фітнес-клубу «GYMMAXX» за трудовим стажем у 2021 році, %

Середньооблікова чисельність кадрів становила на кінець 2021 року 220 осіб. Протягом 2021 року було звільнено 1 тренера, за 2020 рік – 26 тренерів. Суттєвого прийому працівників протягом 3 років не було. Таким чином, оборот з приймання становить 0, а оборот із звільнення склав 2021 році 0,02. Стабільність кадрів висока – 97% за 2020-2021 роки. Кількість персоналу скорочується протягом 3 років, про що свідчить показник динаміки чисельного складу. Оборот робочої сили поділяють на необхідний – який відбувається з об’єктивних причин, котрі не залежать від адміністрації фізкультурно-спортивної організації, та надмірний – який включає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули, через недостатньо високу кваліфікацію, у зв’язку з рішенням судових органів. Крім того, може бути недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється необхідне оновлення кадрів фізкультурно-спортивної організації. Про це свідчить зростання кількості працівників пенсійного віку. За даними табл. 3.6 середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 15,4%. Через звільнення чотирьох осіб за досліджуваний період зріс коефіцієнт обороту зі звільнення на 0,02.

Ефективність управління обсягом наданих фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг і кількістю підлеглих мають свої межі – діапазон контролю, факторами визначення якого стають вміння і навички керівника, мотивація та здібності підлеглих, територіальне розміщення, значущість роботи. Усі ці фактори ефективно застосовує у своїй практичній діяльності фітнес-клуб «GYMMAXX».

Аналіз використання робочого часу у фітнес-клубі «GYMMAXX» за 2019-2021 роки наведений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Динаміка використання робочого часу у
фітнес-клубі «GYMMAXX» за 2019-2021 роки

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | Середнє відхилення +/- |
|---|-------|-------|-------|------------------------|
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 260 | 230 | 220 | -1 |
| 2. Відпрацьовано одним працівником | | | | |
| - днів | 251 | 251 | 248 | - 3 |
| - годин | 2004 | 2003 | 1986 | - 17 |
| 3. Середня тривалість робочого дня, год. | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 0 |
| 4. Продуктивність праці, тис. грн./ос. | 201,7 | 270,5 | 288,7 | 18,1 |
| 5. Середня заробітна плата, тис. грн./ос. | 15,20 | 15,60 | 16,20 | 0,60 |

Таким чином, середня тривалість робочого дня становить 8 год. Слід відмітити позитивну динаміку росту показника продуктивності праці у 2021 році порівняно із 2020 роком. При цьому в 2021 році продуктивність праці становила 288,2 тис. грн. на особу, що вище показника 2020 року на 18,1 тис. грн. Що стосується показника середньої заробітної плати, то він також має тенденцію росту. При цьому темп приросту заробітної плати в 2020 році становив порівняно із 2019 роком +10%, що нижче показника росту чистого

доходу від реалізації, що свідчить про ефективне управління кадровим потенціалом. Проведемо аналіз балансу робочого часу, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив факторів зміни чисельності працівників та робочого часу на формування балансу робочого часу в фітнес-клубі «GYMMAXX» за 2020-2021 роки

| Показники | 2020 | 2021 | | Відхилення +/- | |
|---|--------|-----------|----------|----------------|--------------------------|
| | | за планом | фактичне | від плану | від попереднього періоду |
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 230 | 230 | 220 | -1 | 0 |
| 2. Відпрацьовано одним працівником: | | | | 0 | 0 |
| 2.1. днів | 251 | 240 | 248 | 8 | -11 |
| 2.2. годин | 2008 | 1920 | 1984 | 64 | -88 |
| 3. Середня тривалість робочого дня, год. | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 |
| 4. Фонд робочого часу, тис. год. | 46,184 | 44,16 | 43,648 | -0,512 | -2,024 |

Згідно з проведеними вище розрахунками фонд робочого часу в порівнянні з планом скоротився на 0,512 тис. год., в тому числі за рахунок зменшення чисельності працівників – на 1,92 тис. год.; зменшення тривалості робочого періоду – зріс на 1,408 тис. год.; скорочення тривалості робочого дня – не змінився. Отже, середньооблікова чисельність кадрів фітнес-клубу «GYMMAXX» становила на кінець 2021 року 220 особи. Найбільша питома вага припадає на тренерів – 66% (станом на 2021 р.); службовців 15,9%; керівників – 6,8% та робітників – 10,9%.

3.3 Діагностика системи управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX»

Заробітна плата являє собою один з головних показників і чинників рівня соціально-економічного життя кожної країни, колективу, людини. Незалежно від формулювання сутності заробітної плати, всі науковці вважають, що вона повинна відображати існуючі в державі соціальні, економічні та виробничі відносини. В сучасних умовах становлення ринку в Україні заробітна плата не спроможна виконувати відповідні функції. Її рівень забезпечує не більше 21% відтворення робочої сили, що не відшкодовує навіть прямих витрат праці і не викликає зацікавленість в переорієнтації робочої сили на пріоритетні сфери діяльності. Далі проаналізуємо динаміку основних показників ефективності праці фітнес-клубу «GYMMAXX» в 2019-2021 рр. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Динаміка основних показників ефективності праці у
фітнес-клубі «GYMMAXX» в 2019-2021 рр.

| Показники | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення, % 2020/2019 рр. | Відхилення, % 2021/2020 рр. |
|---|-------------|-------------|-------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Чисельність працівників, чол. | 260 | 230 | 220 | 95,7 | 100,0 |
| Продуктивність праці, грн./чол. | 113,4 | 282,8 | 288,7 | 124,0 | 102,1 |
| Фонд оплати праці на 1 грн. валового прибутку | 0,05 | 0,02 | 0,02 | 66,7 | 100,0 |
| Фонд оплати праці на 1 грн. прибутку, тис. грн. | 0,62 | 0,33 | 0,89 | 94,3 | 269,7 |
| Фонд оплати праці на 1 працівника, тис. грн./чол. | 5,2 | 6,2 | 6,7 | 110,7 | 108,1 |
| Чистий фінансовий результат на 1 працівника, тис. грн./чол. | 8,3 | 19,0 | 7,5 | 118,8 | 39,5 |

Дані табл. 3.8 свідчать про збільшення фонду заробітної плати в фітнес-клубі «GYMMAXX», у 2020 році на 5,9% а в 2021 році – на 8,7% що означає приділення більшої уваги матеріальному стимулюванню праці. Зростання оплати праці завжди позитивно відображається на настрої персоналу. Як видно з наведених даних, протягом 2019-2021 років спостерігається зростання даних показників, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективне використання ресурсів фізкультурно-спортивної організації. Середня заробітна плата на одного працівника зросла на 8,1%, Продуктивність праці фітнес-клубу «GYMMAXX» протягом 2020 року зросла на 24%, або на 54,8 грн., а в 2021 році – 2,1%. Проаналізуємо фонд оплати праці у співвідношенні з іншими показниками, що визначають ефективність управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX».

Для більш повної оцінки ефективності управління кадровим потенціалом доцільно визначити та порівняти в динаміці значення аналітичних показників, які відображають результати дії системи управління в цілому (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом
фітнес-клубу «GYMMAXX» протягом 2019 – 2021 рр.

| Показники | 2020/2019 | 2021/2020 |
|---|----------------------|----------------------|
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком | 105,9/113,3= 0,93 | 108,7/39,6= 2,74 |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком | 105,9/97,6= 1,09 | 108,7/114,8= 0,94 |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці | 113,3/105,9= 1,07 | 39,6/108,7= 0,36 |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці | 124/105,9= 1,17 | 102,1/108,7= 0,94 |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати | 124/110,7= 1,12 | 102,1/108,1= 0,94 |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці | 118,8/105,9= 1,12 | 39,5/108,7= 0,36 |

Продовження табл. 3.9

| Показники | 2020/2019 | 2021/2020 |
|---|----------------------|---------------------|
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати | 118,8/110,7= 1,07 | 39,4/108,1= 0,36 |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників | 105,9/95,7= 1,11 | 108,7/100= 1,08 |

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та чистим прибутком $K_2 < 1$, та коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці $K_6 > 1$, протягом 2019-2020 рр. стверджують, що заробітна плата працівників фітнес-клубу «GYMMAXX», як економічний стимул не має під собою економічного підґрунтя – зниження джерела здійснення витрат. У 2020-2021 рр. ця тенденції змінилась у протилежному напрямку. Відповідно зменшується питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводять до покращення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку. Якщо $K_2 < 1$, а $K_6 > 1$, то це свідчить про те, що система управління кадровим потенціалом працівників фітнес-клубу «GYMMAXX» зорієнтована на зростання доходів, як від реалізації фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг, так і від здійснення інших видів діяльності. Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком $K_3 > 1$, і коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку та зростанням фонду оплати праці $K_5 < 1$, протягом 2019-2021 рр. вказують на відсутність необхідного балансу між економічними інтересами працівників фізкультурно-спортивної організації та інтересами фітнес-клубу, а тобто система матеріального стимулювання працівників не забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат фітнес-клубу.

У 2020-2021 рр. тенденції показників ефективності використання форм і систем оплати праці фітнес-клубу «GYMMAXX» змінилась у протилежному напрямку. Розміри коефіцієнтів співвідношення між темпами

зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати (K7), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці (K8), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати (K9), коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників (K10) також наголошують на необхідності врахування результатів фінансово-господарської діяльності під час формування системи управління кадровим потенціалом та її підсистеми стимулювання персоналу.

Висновки до розділу 3

Систему управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» утворюють окремі підсистеми, зокрема: загального і лінійного управління; процесу управління; техніки управління; управління та обліку персоналу; забезпечення нормальних умов праці; управління мотивацією персоналу. В системі управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» застосовуються організаційно-розпорядчі (адміністративні) та економічні методи управління.

Результати оцінювання основних показників діяльності досліджуваної фізкультурно-спортивної організації засвідчують позитивну динаміку щодо збільшення як валового прибутку, так і фінансових результатів від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату.

Динаміка показників ефективності кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» вказує на те, що трудовий колектив є стабільним, більшість працівників працюють у фітнес-клубі більше трьох років; водночас спостерігається переважання у структурі персоналу чоловіків, а також осіб, вік яких становить 18-28 років. Крім того, у фітнес-клубі працюють

переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі від 3 до 10 років та 91% співробітників мають вищу освіту.

Водночас тенденції показників ефективності використання форм і систем оплати праці фітнес-клубу «GYMMAXX» у 2020-2021 рр. погіршилися, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління кадровим потенціалом загалом і також її важливої підсистеми - стимулювання персоналу.

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІТНЕС-КЛУБУ «GYMMAXX»

4.1. Методичний підхід до формування індивідуального соціального пакету працівника фітнес-клубу «GYMMAXX»

З урахування вищенаведеного в роботі запропоновано методичний підхід до формування індивідуального соціального пакету працівника фітнес-клубу «GYMMAXX» як важливої складової в системі стимулювання продуктивної і ефективної праці всіх категорій працівників. Намагання відмовитись від соціального пакету за рахунок підвищення заробітної платні не принесли очікуваних результатів. Це відбулося з декількох причин:

- підвищення заробітної платні не компенсує в повному обсязі соціальні витрати;
- працівник змушений витратити велику кількість часу, власноруч вирішуючи проблеми, пов'язані з вирішенням соціальних питань;
- розмивається мотивуюча складова розміру заробітної платні як інструмента стимулювання підвищення продуктивності праці, зменшуються можливості щодо її диференціації (високий початковий рівень).

Тому, сучасні інтегровані фізкультурно-спортивні організації по-перше, беззаперечно визнають необхідність надання так званого «соціального пакету» своїм працівникам, по-друге, постійно шукають методи і механізми його формування і поліпшення. Для вирішення цього завдання запропоновано двоконтурну модель формування індивідуального соціального пакету працівника фітнес-клубу «GYMMAXX». Тому, нами було проведено аналіз елементів соціального пакету та рівень задоволеності ними на основі попереднього опитування за анкетною (Додаток Б) всіх працівників фітнес-клубу (220 осіб), різних посад та різної кваліфікації.

Для наочності результатів опитування зобразимо данні у вигляді діаграми (рис.4.1).

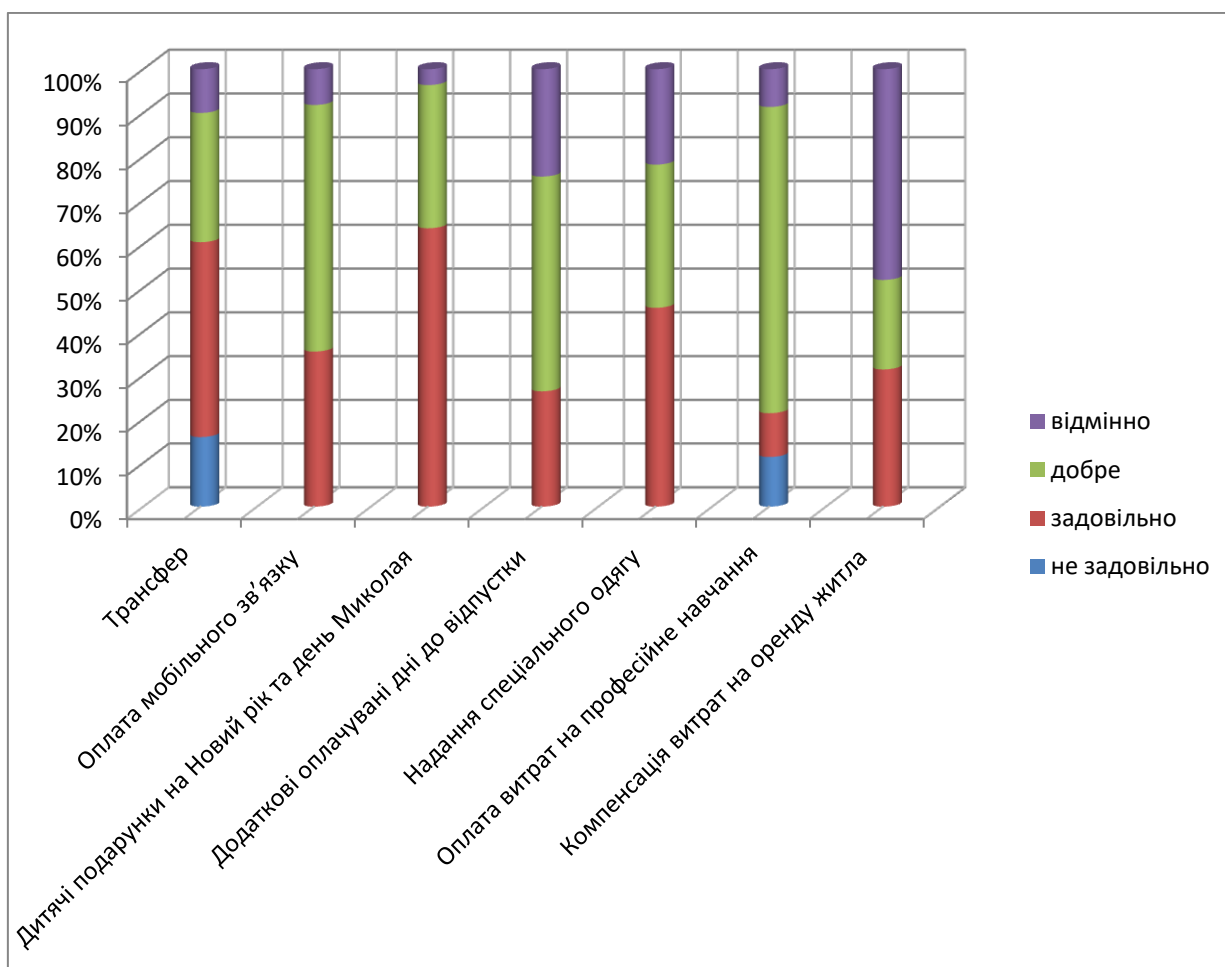


Рис. 4.1 Розподіл відповідей працівників фітнес-клубу «GYMMAXX» на основі попереднього опитування щодо рівня задоволеності окремими елементами соціального пакету

На рис.4.1 ми можемо побачити, що найбільш великий показник з позначкою «добре» але й також одночасно «не задовільно» - оплата витрат на професійне навчання, найбільший показник «задовільно» - дитячі подарунки на Новий рік та день Миколая, а також трансферт до місця роботи, - це може означати, що для багатьох працівників є неактуальним. Найбільш задоволені працівники компенсацією витрат на оренду житла, а також додатково оплачуваними днями відпустки. З огляду на результати нашого дослідження, можемо зробити висновок, що погляди працівників на склад соціального пакету є різними, тому впровадження соціальних пакетів для

працівників фітнес-клубу «GYMMAXX» потребує не лише комплексного, а й індивідуального підходу.

Індивідуальний підхід проявляється в самостійному виборі працівником опцій соціального пакету, а також у можливості, у разі потреби, зміни опцій в особистому соціальному пакеті. Також індивідуальний соціальний пакет працівника (ІСПП) є повністю безкоштовним, витрати на виконання опцій ІСПП на 100 % виконуються за рахунок бюджету фітнес-клубу. На основі аналізу анкетування та діалогу із працівниками (крауд-взаємодія) запропоновано для формування персонального набору опцій ІСПП працівникові 13 опцій за 4 головними складовими розвитку кадрового потенціалу, загальною вагою 245 балів (Додаток В).

Кожен працівник має особисто обрати необхідні йому опції таким чином, щоб максимальна вага ІСПП не перевищувала 100 балів. 100-бальна вага портфелю є однаковою для всіх працівників фітнес-клубу «GYMMAXX» незалежно від посади, віку, стажу роботи та інше. Слід відзначити, що працівник має право, формуючи ІСПП на початку року, зарезервувати за власним бажанням певну кількість балів портфелю та обрати їх пізніше протягом року, для більш повного та гнучкого задоволення власних потреб. Для ефективності мотивації та витрат бюджетів з управління розвитком кадрового потенціалу, склад опцій портфелю ІСПП необхідно аналізувати за підсумками року; виявляти шляхом опитування працівників та анкетування фокус-груп малоефективні та незатребувані опції; замінювати їх у складі ІСПП наступного року новими опціями на основі пропозицій працівників, з урахуванням 4 складових розвитку кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX».

У 2021 році кожному працівникові було надано можливість персонального особистого вибору із 7 унікальних опцій ІСПП-2020 на основі бальної системи, середня вага ІСПП-2021 склала 80 балів. Учасниками програми ІСПП-2020 стали 89% від загальної чисельності працівників. Найбільш затребуваними опціями ІСПП-2021 стали «Здешевлення путівок до

закладів відпочинку», «Проект «Вперше до першого класу», «Пільгова вартість занять спортом для родин працівників».

Водночас, із початком російської збройної агресії у 2022 році до індивідуального соціального пакету працівника увійшли нові опції, яких не було у минулому році.

Порівняння набору опцій індивідуального соціального пакету працівника наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Порівняння набору опцій індивідуального соціального пакету працівника (ІСПП) фітнес-клубу «GYMMAXX»

| № в/п | Опції індивідуального соціального пакету ІСПП працівника фітнес-клубу «GYMMAXX» | Вага, бали | |
|-------|---|---------------|------|
| | | 2021 | 2022 |
| 1 | Безоплатні гарантовані курси професійного навчання та перепідготовки із збереженням середньої зарплатні до 6 міс. | 5 | 5 |
| 2 | Відвідування спортивного залу та басейну у фізкультурно-оздоровчому комплексі працівниками та членами їх родини із оплатою 80% вартості заняття чи абонементу | 20 | 10 |
| 3 | Надання путівок до закладів відпочинку або інших соціальних закладів відпочинку працівникам та членам їх родини із компенсацією ФСО 30% вартості | Опції не було | 30 |
| 4 | Надання працівнику додаткової оплачуваної відпустки за сімейними обставинами, згідно його письмової заяви: | 5 | 5 |
| 4.1 | Батькам, діти яких ідуть до першого класу – 1 день, у перший день занять | 5 | 15 |
| 4.2 | Батькам, діти яких закінчують навчання у школах – 2 дні, (День останнього дзвоника, День випускного вечора) | 5 | 15 |
| 5 | Надання путівок до дитячих закладів оздоровлення та відпочинку чи інших соціальних закладів відпочинку дітям працівника із компенсацією ФСО 50% вартості | 20 | 30 |
| 6 | Безкоштовна щорічна колективна поїздка вихідного дня для працівників та їх родин | Опції не було | 5 |
| 7 | Компенсація вартості програми добровільного медичного страхування | Опції не було | 30 |
| 8 | Надання тимчасового житла родинам співробітників, у яких житло зруйноване або непридатне для проживання внаслідок пошкодження | Опції не було | 30 |
| 9 | Трансфер до місця роботи | 5 | 5 |
| 10 | Проект «Корпоративна дисконтна програма» | 5 | 25 |
| 11 | Проект «Забезпечення гуманітарною допомогою» співробітникам, члени родин яких є учасниками бойових дій | Опції не було | 25 |

Продовження таблиці 3.3

| № в/п | Опції індивідуального соціального пакету ІСП працівника фітнес-клубу «GYMMAXX» | Вага, бали | |
|-------|---|---------------|-----|
| | | Опції не було | |
| 12 | Оплачувана виробнича та переддипломна практика у фітнес-клубі для студентів коледжів та ВЗО, які є дітьми працівника | | 5 |
| 13 | Проект «Вперше до першого класу», безкоштовні подарункові портфелі та набори шкільної канцелярії, із корпоративними вітаннями | 10 | 10 |
| 14 | Загальна вага опцій ІСП для вибору працівником | 80 | 245 |
| 15 | Максимальний бал опцій ІСП працівника | 100 | 100 |
| 16 | Кількість опцій у ІСПП | 7 | 13 |

Найбільш затребуваними опціями ІСПП-2022 стали «Участь у програмі добровільного медичного страхування», «Забезпечення гуманітарною допомогою співробітникам, члени родин яких є учасниками бойових дій», «Надання тимчасового житла родинам співробітників, у яких житло зруйноване або непридатне для проживання внаслідок пошкодження», «Корпоративна дисконтна програма», «Здешевлення путівок до закладів відпочинку».

Середня вага ІСПП у 2022 році підвищилася за рахунок заміщення непопулярних опцій та введення нових, а також підвищення ваги найпопулярніших опцій. Це дає змогу підвищити дієвість ІСПП, ефективність використання бюджетів з управління розвитком кадрового потенціалу, дієвість корпоративної комунікації менеджменту ФСО із працівниками.

Для розвитку запропонованої моделі соціального пакету фітнес-клубу «GYMMAXX» у подальшому можливо скоригувати перелік опцій ІСПП саме в напрямку збільшення залучення нових та популярних напрямів, підвищивши кількість таких опцій як для працівників, так і для членів їх родин. Проведемо розрахунок економічної ефективності від впровадження індивідуального соціального пакету працівника фітнес-клубу «GYMMAXX». Для визначення вищевказаного, використовують наступні показники: вартість залученого капіталу (K) = 26%; очікувана тривалість життя проекту (N) = 3 роки; первинні інвестиції у проект (I) = 932 тис. грн. Постійні витрати

будуть покриватися за рахунок прибутку від продажу нових продуктів (послуг) і складають первинні інвестиції у проект.

Таблиця 4.2

Розрахунок беззбитковості проекту (впровадження індивідуального соціального пакету працівника) фітнес-клубу «GYMMAXX»

| № п/п | Показники | Розрахункові значення |
|----------|---|-----------------------|
| | | на 2022 рік |
| 1 | Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн. | 8065,15 |
| 2 | Змінні витрати, тис. грн. | 5595,82 |
| 3 | Постійні витрати, тис. грн. | 932 |
| 4 | Валова маржа, тис. грн. | 2469,33 |
| 5 | Коефіцієнт валової маржі, % | 30,62% |
| 6 | Поріг рентабельності | 3044,03 |
| | Запас фінансової міцності | |
| 7 | в грошовому виразі | 5021,12 |
| 8 | у % до виручки | 38% |
| 9 | Прибуток | 1537,33 |
| 10 | Сила впливу операційного важеля | 1,61 |

Виходячи з розрахунків наведених в табл. 4.2 щодо беззбитковості проекту, можна зробити наступні висновки: точка беззбитковості у вартісному виразі складає 3044,03 тис. грн. за перший рік тобто 2022 рік. Причому запас фінансової міцності при цьому складає 5021,12 тис. грн. або 38%. Чиста теперішня вартість (NPV), чистий дисконтований дохід (скорочення від англійського Net Present Value) - сума передбачуваного потоку платежів, приведена до поточної (на даний момент часу) вартості.

Прогнозні фінансові результати фітнес-клубу «GYMMAXX» протягом впровадження та реалізації проекту, наведені в табл. 4.3.

Виходячи з наведених розрахунків, можна зробити наступні висновки: прогнозні фінансові результати фітнес-клубу «GYMMAXX» протягом впровадження та реалізації проекту зростають.

Загальне правило прийняття проектів за критерієм NPV: якщо $NPV \geq 0$, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо $NPV < 0$ – проект не приймається. Значення $NPV = 0$ означає, що надходжень від проекту

достатньо для того, щоб забезпечити мінімальний рівень дохідності на інвестований капітал, тобто рівно стільки, щоб сплатити власникам капіталу плату за користування ним.

Таблиця 4.3

Прогнозні фінансові результати фітнес-клубу «GYMMAXX» протягом впровадження та реалізації проекту (тис. грн.)

| Рік | період | Чистий дохід від реалізації. послуг | Витрати, що вкл. в собівартість послуг | Фінансовий результат до оподаткування | Податок на прибуток | Чистий фінансовий результат (прибуток) |
|------|--------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------|--|
| 2022 | 1кв | 1 381,65 | 1 135,87 | 245,78 | 37,49 | 208,29 |
| | 2кв | 1 756,67 | 1 299,30 | 457,37 | 69,77 | 387,6 |
| | 3кв | 2 121,00 | 1 606,97 | 514,03 | 78,41 | 435,62 |
| | 4кв | 2 805,83 | 2 208,96 | 596,87 | 91,05 | 505,82 |
| | Всього | 8 065,15 | 6 251,10 | 1 814,05 | 276,72 | 1 537,33 |
| 2023 | Всього | 8 664,52 | 6 814,19 | 1 850,33 | 282,25 | 1 568,08 |
| 2024 | Всього | 9530,97 | 7495,61 | 2035,36 | 310,48 | 1724,88 |

Значення $NPV > 0$ означає, що надходжень від інвестицій вистачить не тільки для розрахунків з кредиторами та засновниками фітнес-клубу, але й на збільшення доходів, а це, в свою чергу, призводить до зростання вартості компанії. Оскільки розраховане нами $NPV = 4908,53$ тис. грн., тобто він більший 0, то проект варто прийняти, бо дисконтована (приведена до теперішніх цін) вартість майбутніх потоків більша, ніж теперішня вартість первинних інвестицій у проект. Період окупності (PP) – це час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях:

$$\sum_{t=1}^N CF_t - I_0 = 0 \quad \text{або} \quad PP = \frac{I_0}{CF} \quad (4.1)$$

де: CF - середньомісячний потік коштів по проекту.

$$\overline{CF} = \frac{1728,53 + 2519,77 + 3413,53}{36} = 212,83 \quad (\text{тис. грн.})$$

$$PP = \frac{1932}{212,83} = 1 \text{ рік 1 місяць}$$

Отже, як і планувалося раніше, цей проект повинен окупити себе через рік, тому що реальний показник співпадає з нормативним, то це ще один плюс на користь цього проекту.

Індекс прибутковості (PI) відношенням дисконтних вигод до дисконтних витрат. Основна формула розрахунку має такий вигляд::

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{I_0} \quad (3.2)$$

Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами PI, більшими або рівними одиниці. Якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ – неефективний. При застосуванні цього критерію слід пам'ятати, що коефіцієнт PI має такі недоліки: може давати неправильні ранжирування за перевагою навіть незалежних проектів; не годиться для користування при виборі взаємовиключних проектів; не показує фактичну величину чистих вигод. PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки якщо: $PI > 1$, проект приймається

$$PI = \frac{1490,11 + 1872,6 + 2186,9}{1932} = 3,97$$

Оскільки цей показник більше 1, то це свідчить про ефективність даного проекту.

Отже, розробка методичного забезпечення впровадження індивідуального соціального пакету працівника, виконана на основі використання компетентнісного підходу, спрямована на забезпечення сталої та ефективної роботи системи управління розвитком кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX», яка враховує необхідність забезпечення економічної та організаційної ефективності діяльності фітнес-клубу

«GYMMAXX», дотримання основних цінностей, підвищення рівня задоволеності персоналу.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та перехід до інформаційного суспільства сприяли формуванню нових методів та принципів управління ФСО. Розвиток засобів зв'язку, швидке поширення соціальних мереж та загалом, значна віртуалізація суспільних процесів призводить до необхідності інтегрувати традиційні підходи до управління та новітні можливості, які відкриваються завдяки інформаційним технологіям.

Розроблений підхід спрямований на покращення всіх процесів менеджменту системи управління розвитком кадрового потенціалу. А саме - управління мотивацією, компетенціями та навчанням, просуванням та ефективністю праці.

Висновки до розділу 4

Впровадження інноваційних підходів в системі кадрового менеджменту фітнес-клубу «GYMMAXX» спрямоване на високий рівень реалізації нововведень, розвиток творчих здібностей працівників та підвищення ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації загалом. Планування кадрового потенціалу ФСО охоплює кадрові стратегії, кадрові цілі, кадрові задачі та кадрові дії для вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. Основною метою планування кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» є досягнення максимального зближення цілей ФСО й індивідуальних цілей співробітників.

У роботі запропоновано та економічно обґрунтовано методичний підхід до формування індивідуального соціального пакету працівника фітнес-клубу «GYMMAXX», який враховує необхідність забезпечення економічної та організаційної ефективності діяльності фітнес-клубу «GYMMAXX», дотримання основних цінностей, підвищення рівня задоволеності персоналу.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ефективна діяльність фізкультурно-спортивної організації безпосередньо пов'язана із грамотним і продуманим процесом управління кадровим потенціалом. Необхідним елементом системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» є використання інноваційних підходів.

Сучасна спрямованість інновацій в управлінні кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» пов'язана з вирішенням таких завдань:

- 1) поліпшення якості трудового життя;
- 2) стимулювання креативних ідей;
- 3) лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 4) зростання рівня продуктивності праці;
- 5) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей працівників;
- 7) забезпечення балансу інтересів фітнес-клубу та співробітника;
- 8) створення творчого середовища;
- 9) підвищення адаптивності персоналу до нововведень та спортивних досягнень.

Загалом впровадження інноваційних підходів в системі кадрового менеджменту фітнес-клубу «GYMMAXX» має бути спрямованим на високий рівень реалізації нововведень, розвиток творчих здібностей працівників та підвищення ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації. Крім того, слід відзначити, що управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX», зрештою, як і будь-яке управління, переслідує певні цілі, головним елементом з якого воно починається є ціле покладання (рис. 1).

Для фітнес-клубу «GYMMAXX» важливо розпоряджатися в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості персоналом із відповідною кваліфікацією для вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей.



Рис. 1. Цілі і задачі планування кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX»

Водночас, планування кадрового потенціалу має створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці і задоволеності працівників роботою.

Основна мета планування кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» – досягнення максимального зближення цілей ФСО й індивідуальних цілей співробітників.

Цілі планування кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX»: одержати й утримати висококваліфікованих тренерів у потрібній кількості; найкращим чином використовувати потенціал свого персоналу; передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок чи нестачу персоналу.

Процес планування кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» складається з чотирьох базисних кроків:

1. Визначення впливу цілей фітнес-клубу «GYMMAXX» на його підрозділи.
2. Визначення майбутніх потреб фітнес-клубу «GYMMAXX».
3. Визначення додаткової потреби в персоналі, враховуючи наявне кадрове забезпечення.
4. Розробка конкретного плану дії по ліквідації потреб у персоналі.

Основні завдання кадрового планування: розробка процедури кадрового планування; погодження кадрового планування з плануванням фітнес-клубу «GYMMAXX» загалом; організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом; впровадження в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії фітнес-клубу «GYMMAXX»; сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні; поліпшення обміну інформацією щодо персоналу між усіма підрозділами фітнес-клубу «GYMMAXX».

Планування кадрового потенціалу здійснюється як в інтересах ФСО, так і в інтересах його персоналу. Воно повинне створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою працівників.

Водночас, без контролю кадрове планування не може бути успішним. При цьому контроль не можна плутати з наглядом над людьми в організації. Цей контроль не можна також розуміти й застосовувати як вираження недовіри стосовно співробітників. Контроль як функція керівництва завжди спрямований на конкретні завдання і є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття кадрових рішень. Найпершим завданням контролю є фіксація результатів кадрового планування. За зіставленням запланованого й отриманого результатів потрібен аналіз відхилень і розробка заходів щодо коректування. Відповідно до цієї

інтерпретації кадровий контроль є регулярною заключною фазою процесу прийняття кадрових рішень.

Для наочності кадрового контролінгу у фітнес-клубі «GYMMAXX» скористаємося деталізованим переліком завдань, які зображені на рис. 2.



Рис. 2. Деталізований перелік завдань кадрового контролінгу у фітнес-клубі «GYMMAXX»

До завдань кадрового контролінгу входить створення кадрової інформаційної системи, а також аналіз наявної інформації з погляду її значимості для кадрової служби, тощо.

Отже, «життєздатність» системи управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» буде залежати від того, наскільки реальними будуть поставлені цілі, наскільки вони відповідатимуть стратегії його розвитку. Одним з найактуальніших питань розвитку кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» та його мотивації є пошук і використання якісно нових HR-технологій.

Ефективним засобом, який успішно зарекомендував себе для досягнення загальних цілей, що швидко і успішно розвивається, є використання крауд-технологій. Крауд-технології в даний час активно розвиваються в якості моделі для вирішення будь-якого виду проблем і завдань, що стоять як перед бізнесом, так і перед державою та суспільством в цілому. Зокрема, інструментами краудсорсингу можна вважати:

- використання знань і експертного потенціалу групи;
- рішення складних завдань силами великого числа співробітників;
- поширення інформації про завдання, проблеми з метою пошуку оптимального їх вирішення;
- розбивка роботи на дрібні частини (модулі) і делегування роботи різним групам людей.

Досягненням цілей краудсорсингу можна вважати:

- отримання інформації «зсередини» ФСО щодо відповідності прогнозів менеджменту за ключовими показниками фітнес-клубу та фактичних очікувань працівників;
- включення співробітників у оцінку стратегічних показників ФСО;
- розвиток соціальної моделі бізнесу ФСО шляхом підключення до оперативного та довгострокового корпоративних рішень співробітників усіх рівнів;
- формування єдиного поля комунікацій.

В залежності від цілей ФСО прийнято виділяти декілька краудсорсингових стратегій (табл. 1).

Особливої уваги заслуговує стратегія краудрекрутинга, яка відрізняється від існуючих ефективною методикою оцінки кадрового потенціалу через створення найбільш оптимального набору загальних компетенцій при відборі кандидатів, спроможних вирішувати управлінські задачі ФСО.

Таблиця 1

Краудсорсингові стратегії фітнес-клубу «GYMMAXX» у 2022 році

| Стратегія | Ціль створення |
|----------------------------------|---|
| Краудфінансування (crowdfunding) | Збір коштів, який здійснюється для реалізації фізкультурно-спортивних проектів |
| Краудстворення (crowdcreation) | Організація процесу взаємодії громадян, місцевих органів влади, комунальних підприємств, громадських об'єднань та бізнесу в процесі вирішення актуальних проблем суспільства та отримання необхідної інформації |
| Краудголосування (crowdvoting) | Голосування в мережі Інтернет за різні варіанти рішень, які пропонуються суспільству, що дозволяє органам державного управління прийняти остаточне рішення щодо на підставі очікувань громадян |
| Краудрекрутинг (crowdrecruiting) | Спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій на підставі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті |

Переваги внутрішнього краудрекрутингу перед традиційними методами відбору полягає в тому, що краудрекрутинг дозволяє:

- перевірити кандидатів в справі, так як вони повністю втягуються в проект, що дозволяє вирішити найбільш складні завдання в короткі терміни.
- оцінити кандидатів, які за час рішення завдань фітнес-клубу можуть показати себе з різних сторін.
- оцінювати як кожного співробітника окремо, так і команду в цілому.
- скоротити терміни відбору кандидатів, так як відпадає необхідність на початковому етапі відбору працювати з кожним кандидатом.
- відбирати команду співробітників, здатних в подальшому на постійній основі виконувати складні завдання в найкоротші терміни.

– знизити вартість витрат на добір персоналу.

В цілому, краудсорсинг можна назвати новою епохою в управлінні, так як моделі управління на його основі дозволяють ефективно вирішувати широке коло завдань різної складності і забезпечити цілі розвитку персоналу. Таким чином, використання краудсорсингу в якості технології сучасного менеджменту та основи інноваційних бізнес-моделей стає частиною соціальної реальності, в якій кожен працівник може проявити себе, розвиваючи свій особистісний потенціал та за допомогою процесу синергії зробити внесок у спільну справу фітнес-клубу «GYMMAXX».

ВИСНОВКИ

Управління кадровим потенціалом є процесом, що включає в себе відповідний перелік етапів або напрямів управління людським капіталом фізкультурно-спортивної організації, ґрунтується на використанні інструментів стратегічного управління персоналом та відіграє важливу роль в підвищенні кількості та якості результатів праці. Система управління кадровим потенціалом є сукупністю взаємозв'язаних та взаємозалежних складових та заходів, які мають відмінності у функціональній спрямованості та виконуваних завданнях, певний рівень незалежності, проте діють упорядковано та злагоджено в напрямі досягнення єдиної мети.

Суб'єктами системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації є адміністративний менеджмент, менеджмент, який не входить до складу адміністрації, але організовує роботу структурних підрозділів, юридичні і фінансові служби, відділи кадрів і підготовки персоналу тощо. Система управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації являє собою складну структуру, що містить численну кількість компонентів, які забезпечують підбір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку, розвиток персоналу, контроль результатів його праці у фізкультурно-спортивній організації.

Основними етапами побудови у фізкультурно-спортивній організації системи управління кадровим потенціалом як складової загальної системи управління персоналом ФСО є: прийняття рішення про формування системи управління кадровим потенціалом; розробка концепції формування системи управління кадровим потенціалом; отримання результатів оцінки стану системи управління кадровим потенціалом.

Функції системи управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації охоплюють умови і безпеку праці; регулювання соціально-трудова відносин; оформлення обліку і системи роботи з

кадрами; підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу; оцінку і розвиток персоналу; організацію і нормування праці персоналу; аналіз і удосконалювання форм і методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Сучасні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом фізкультурно-спортивної організації з метою їх удосконалення відповідно до сучасних вимог відображають економічну, організаційну, соціальну та цільову ефективність.

Основними параметрами ефективності управління кадровим потенціалом є ціннісно-орієнтаційний, програмно-змістовий та організаційно-діяльнісний, які спроможні спрямувати управлінські зусилля на тому, що забезпечує його повноцінний розвиток і використання.

Процес аналізу кадрового потенціалу у фізкультурно-спортивній організації, як правило, складається з таких послідовних етапів: визначення необхідних для аналізу показників, що характеризують стан і ефективність використання кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації за певний період часу; розрахунок фактичних показників і визначення динаміки їх зміни порівняно з минулими періодами; визначення факторів і причин, що вплинули на зміну показників стану та використання кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації; аналіз кожного виявленого фактора, як окремо, так і у взаємозв'язку з іншими факторами; визначення ступеня впливу аналізованих показників на якість і обсяг виробленої та реалізованої продукції; розроблення рекомендацій на для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

У роботі здійснено аналіз динаміки та структури доходів та видатків фітнес-клубу «GYMMAXX», в цілому за розглянутий період фітнес-клуб має позитивну динаміку щодо збільшення як валового прибутку, так і фінансових результатів від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату. Значне зменшення інших операційних доходів у 2021 році в порівнянні з 2020 ніяк не вплинуло на чистий фінансовий результат, більш

того чистий фінансовий результат у 2021 році збільшився майже у 2,5 рази в порівнянні з 2020 роком.

За результатами проведеного дослідження, можемо зробити висновки, що чистий дохід від реалізації та інші доходи досліджуваної фізкультурно-спортивної організації мають позитивну динаміку і лише інші операційні доходи мають негативну динаміку. Так, чистий дохід від реалізації збільшився на 7827,2 тис. грн. у 2020 в порівнянні з 2019 роком та на 25401,6 тис. грн. у 2021 в порівнянні з 2020 роком. Інші операційні доходи зменшились у 2020 році на 1840,6 (в порівнянні з 2019 роком) та на 547,7 у 2020 році (в порівнянні з 2020 роком). Інші доходи незначно зросли, а саме на 0,3 тис. грн. в 2020 році (до 2019 року) та на 6,7 тис. грн. у 2021 році (до 2020 року).

Дослідження структури персоналу фізкультурно-спортивної організації, вказує на те що найбільша питома вага припадає на тренерський склад – 66% (станом на 2022 р.); службовців 15,9%; керівників – 6,8%, та робітників – 10,9%. У цілому протягом 2019–2021 рр. спостерігається скорочення персоналу фітнес-клубу «GYMMAXX», причому найбільше спостерігається скорочення категорії тренерів.

Слід відмітити про збільшення фонду заробітної плати в фітнес-клубі «GYMMAXX», у 2020 році на 5,9% а в 2021 році – на 8,7% що означає приділення більшої уваги матеріальному стимулюванню праці. Зростання оплати праці завжди позитивно відображається на настрої персоналу. Як видно дослідження, протягом 2019-2021 років спостерігається зростання даних показників, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективне використання ресурсів фізкультурно-спортивної організації. Середня заробітна плата на одного працівника зросла на 8,1%, Продуктивність праці фітнес-клубу «GYMMAXX» протягом 2020 року зросла на 24%, або на 54,8 грн., а в 2021 році – 2,1%.

Результати оцінки ефективності кадрової політики свідчить про те, що система управління кадровим потенціалом працівників фітнес-клубу

«GYMMAXX» зорієнтована на зростання доходів, як від реалізації фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг, так і від здійснення інших видів діяльності.

У 2020-2021 рр. тенденції показників ефективності використання форм і систем оплати праці фітнес-клубу «GYMMAXX» змінилась у протилежному напрямку. Розміри коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати, коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці, коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати, коефіцієнтів співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників також наголошують на необхідності врахування результатів фінансово-господарської діяльності під час формування системи управління кадровим потенціалом та її підсистеми стимулювання персоналу.

Впровадження інноваційних підходів в системі кадрового менеджменту фітнес-клубу «GYMMAXX» має бути спрямованим на високий рівень реалізації нововведень, розвиток творчих здібностей працівників та підвищення ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації. Крім того, слід відзначити, що управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX», зрештою, як і будь-яке управління, переслідує певні цілі, головним елементом з якого воно починається є цілепокладання. Отже, «життєздатність» системи управління кадровим потенціалом фітнес-клубу «GYMMAXX» буде залежати від того, наскільки реальними будуть поставлені цілі, наскільки вони відповідатимуть стратегії його розвитку.

Обґрунтовано, що при плануванні кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» необхідно диференціювати різні аспекти контролю в кадровій справі. Задля цього розроблено деталізований перелік завдань кадрового контролінгу у ФСО, основними напрямками якого є створення кадрової

інформаційної системи, а також аналіз наявної інформації з погляду її значущості для кадрової служби.

Одним з найактуальніших питань розвитку кадрового потенціалу фітнес-клубу «GYMMAXX» та його мотивації є використання якісно нових HR-технологій, зокрема крауд-технологій. Розроблено основні етапи та процедури роботи в команді за технологією краудсорсингу для фітнес-клубу «GYMMAXX» у 2022 році, що дозволить оцінити можливості використання потенціалу сформованих команд для вирішення завдань.

У роботі запропоновано двоконтурну модель формування індивідуального соціального пакету працівника фітнес-клубу «GYMMAXX», він є повністю безкоштовним, витрати на виконання опцій ІСПП на 100 % виконуються за рахунок бюджету фізкультурно-спортивної організації. На основі аналізу анкетування та діалогу із працівниками (крауд-взаємодія) запропоновано для формування персонального набору опцій ІСПП працівникові 13 опцій за 4 головними складовими розвитку кадрового потенціалу, загальною вагою 245 балів. Це дає змогу підвищити дієвість ІСПП, ефективність використання бюджетів з управління розвитком кадрового потенціалу, дієвість корпоративної комунікації менеджменту фізкультурно-спортивної організації із працівниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аккерман К. «Краудфандінг як фінансовий інструмент». // «Україна фінансова». - Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.u-fin.com.ua/analit_mat/sdu/139.htm.
2. Байдак І. І. Трудові ресурси України: проблеми та необхідність їх розв'язання на державному рівні / І. І. Байдак, І. А. Застава // Публічне управління та митне адміністрування. – 2016. – № 1. – С. 15–19.
3. Балабанова Л. В. Управління кадровим потенціалом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2018. – 468 с.
4. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка і управління: науково-практичний журнал. 2007. № 3. С. 48–53.
5. Бербенець О. В. Управління кадровим потенціалом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О. В. Бербенець // Економіка та держава. – 2018. – № 7. – С. 31-33.
6. Богомазова Л. В. Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві / Л. В. Богомазова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2016. – № 37. – С. 100-10.
7. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства / О. О. Бойко, А. В. Ксьоншка, Ю. І. Перемишленікова // Бібліотечний вісник. – 2015. – С. 14-19.
8. Болотова О. О. Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 236–240.
9. Бондаренко Л. П. Побудова структури органу управління кадровим потенціалом на підприємстві / Л. П. Бондаренко, М. І. Тарнавський // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 7. – С. 47-52.

10. Вартанова О.В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування// Проблеми сучасного підходу в економіці. - 2017. - Випуск 5. - С.97-102.
11. Войченко Т. Трудові ресурси та їхня роль у результативності діяльності підприємства / Т. Войченко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2015. – Вип. 34. – С. 249–258.
12. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с. 44.
13. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – № 2. – С. 167-178
14. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 17. ч. 1. с. 64–69.
15. Данюк В. М. Проблеми первинної виробничої адаптації молодих фахівців і напрями їх подолання. / В. М. Данюк, О. О. Чередник. -Соціально-трудові відносини: теорія та практика № 2 (14). – 2018. – С. 48-57.
16. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава.2017. № 1. С. 65-68.
17. Денисенко М. П. Управління персоналом на підприємстві / М. П. Денисенко, Л. В. Терещук // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 7. – С. 53-57.
18. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 67–71.
19. Довгаль О. В. Інноваційне управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль. // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_91

20. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління. 2019. №1. С. 15-20.
21. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом / І. І. Дубинська // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 31. – С. 55-62.
22. Єсінова Н. І. Трудові ресурси як чинник розвитку інноваційних процесів / Н. І. Єсінова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2(1). – С. 131–138.
23. Єськов О. Л. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки / О. Л. Єськов, Т. П. Гітіс // Економіка та право. – 2016. – № 2. – С. 87-92
24. Заблодська І. В. Трудові ресурси та оплата праці: регіональний аспект / І. В. Заблодська, О. В. Перепелюкова // Економіка та право. – 2013. – № 3. – С. 101–105.
25. Задорожний І. С. Сучасні підходи до проектування і перепроєктування підсистеми управління кадровим потенціалом / І. С. Задорожний, С. Г. Козловська, А. В. Катасонов, С. В. Задорожний // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 100-119.
26. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] / С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова, А. О. Петрова // ДКС-центр. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>.
27. Качан Є. Самозайнятість населення: сутність і сучасні чинники розвитку / Є. Качан, О. Грабовецька. – К. : ТНЕУ, 2014.
28. Кашуба Я. М. Стратегічний розвиток системи соціального управління кадровим потенціалом торговельних підприємств / Я. М. Кашуба // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2015. – № 1. – С. 29-36.

29. Кондратьєва В. Ф. Трудові ресурси промисловості Південного регіону: аналіз, визначення основних проблем та шляхів їх вирішення / В. Ф. Кондратьєва // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 22(2). – С. 255–259.

30. Корінь М.В. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах//Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Випуск 60. - С.238-245.

31. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві / О. О. Кравченко. // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С. 355–359.

32. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом / А. В. Крамаренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 8(2). – С. 95-98.

33. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

34. Курепін В.М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу / В.М. Курепін // Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 жовтня 2020 року - м. Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2020р., - С. 154-158.

35. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом / А. П. Лазарева // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь:ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т. 2. – 348 с.

36. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління кадровим потенціалом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Лелі Ю. Г. // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 1, Т.2. – 348 с.

37. Лукашевич В. М. Сучасні технології підвищення економічної і соціальної ефективності управління кадровим потенціалом організації / В. М. Лукашевич // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2018. – Вип. 3. – С. 88-106
38. Мажник Л. О. Обґрунтування складових технологій управління кадровим потенціалом підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. – № 20. – С. 59–61.
39. Михайлова, Ю. Г. Аналіз динаміки середньої заробітної плати в Україні [Текст] / Ю. Г. Михайлова, О. В. Самоєнкова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Випуск 3. Частина I – Одеса, ОНЕУ. – 2018. – С. 106 – 113
40. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 4 (52). С. 213–221.
41. Міненко М.А., Альохін Д.І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/5.pdf. (дата звернення 20.04.2021).
42. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності управління кадровим потенціалом готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 45-54.
43. Павликівська О. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ольга Павликівська, Леся Галиняк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 210-220.
44. Пономаренко В. С. Формування професійних компетентностей в умовах інформаційної економіки: [монографія] / В. С. Пономаренко, Г. В. Назарова, К. Г. Наумік та ін. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. — 220 с.

45. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 37–45.
46. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства / О. В. Стельмашенко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 3(3). – С. 96-99.
47. Столярська К. М. Методологічні підходи щодо стратегії управління кадровим потенціалом підприємств зв'язку на засадах формування ключових компетенцій / К. М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – Вип. 4. – С. 242-247.
48. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління кадровим потенціалом підприємств / М. І. Тарнавський // Бізнес Інформ. – 2019. – № 3. – С. 381-385.
49. Терьохін С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – Вип. 13. – С. 269-273
50. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
51. Цуркан М.Л. «Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу» [Електроний ресурс] / М.Л. Цуркан // Ефективна економіка7. – 2018. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5703> (0,5 д. а.).
52. Цуркан М.Л. «Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій» / М.Л. Цуркан // Бізнес Інформ8: Наук. журнал. – 2018. – № 7 (474). – С. 246-251. (0,38 д.а.).
53. Червона О. Ю. Формування системи управління кадровим потенціалом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Червона, О. В. Жеребецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2018. – Вип. 23(2). – С. 122-125

54. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. с. 205—208.

55. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління кадровим потенціалом організації / О.Л. Чуланова // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 212-220.

56. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. К. Швець // Персонал. – 2018. – № 5. – С. 31–36.

57. Шестер І. В. Мотивація інноваційної активності персоналу підприємства / І. В. Шестер // Інноваційна економіка: макро-, мезо- та мікрорівні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 груд. 2015 р. – Херсон: Гельветика, 2015. – С. 65-67.

58. Шестер І. В. Мотивація персоналу інноваційного підприємства / І. В. Шестер // Формування інноваційної економіки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 грудня 2014 р. – Херсон, 2014. – С. 116-119.

59. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств / Н. Шульга // Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка. – 2014. – Вип. 16. – С. 293–294.

60. Юдіна М. І. Особливості управління кадровим потенціалом на сучасних промислових підприємствах / М. І. Юдіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2018. – Вип. 27(2). – С. 139-14.

61. Gontiuk V. The conceptual aspects of human resource evaluation. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2013. Vol. 35 (4). pp. 522–528.

62. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development. The Journal of International Social Research. 2009. Volume 2/9. P. 180–186.

63. Mudor H., Tooksoon P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. Journal of Economics and Behavioral Studies. 2011. Vol. 2, No. 2. P. 41–49.

ТОВ «GYMMAXX»

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

тис. грн.

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | | |
| Основні засоби: | 1010 | 4859,5 | 4752,9 |
| первісна вартість | 1011 | 10325,3 | 10893,1 |
| знос | 1012 | (5465,8) | (6140,2) |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | 1030 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 4859,5 | 4752,9 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 12732,8 | 12162,4 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 9750,0 | 9409,9 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 1100,9 | 5152,3 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | 1130 | 514,4 | 1740,7 |
| з бюджетом | 1135 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 34,2 | 2,0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 380,5 | 313,7 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 129,2 | 0,3 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 1007,6 | 922,6 |
| Усього за розділом II | 1195 | 15865,4 | 20292,0 |
| III. Необоротні активи. утримувані для продажу та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1300 | 20724,9 | 25044,9 |

Продовження додатку А

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|-----------|------------------------------|-----------------------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 3000,0 | 3000,0 |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | (1157,3) | (582,8) |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 1842,7 | 2417,2 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 1595 | 6607,2 | 6689,0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 259,2 | 903,7 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 9452,4 | 9844,5 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 1176,4 | 2508,2 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 18,0 | 25,0 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1369,0 | 2657,3 |
| Усього за розділом III | 1695 | 12275,0 | 15938,7 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 20724,9 | 25044,9 |

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 63327,9 | 37926,3 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 68,3 | 616,0 |
| Інші доходи | 2240 | 7,5 | 0,8 |
| Разом доходи(2000+2120+2240) | 2280 | 63403,7 | 38543,1 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (55431,8) | (32565,8) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (5566,7) | (4171,4) |
| Інші витрати | 2270 | (1622,3) | (1460,8) |
| Разом витрати (2050+2180+2270) | 2285 | (62620,8) | (38198,0) |
| Фінансовий результат до оподаткування | 2290 | 782,9 | 345,1 |
| Податок на прибуток | 2300 | (208,4) | (122,3) |
| Чистий фінансовий результат | 2350 | 574,5 | 222,8 |

Продовження додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

тис. грн.

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | | |
| Основні засоби: | 1010 | 5098,8 | 4859,5 |
| первісна вартість | 1011 | 10000,1 | 10325,3 |
| знос | 1012 | (4901,3) | (5465,8) |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | 1030 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 5098,8 | 4859,5 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 18272,5 | 12732,8 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 8797,5 | 9750,0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 906,0 | 1100,9 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | 1130 | 1120,9 | 514,4 |
| з бюджетом | 1135 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 27,0 | 34,2 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 332,6 | 380,5 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 43,1 | 129,2 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 53,5 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 984,1 | 1007,6 |
| Усього за розділом II | 1195 | 21712,7 | 15865,4 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1300 | 26811,5 | 20724,9 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 3000,0 | 3000,0 |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | (1375,6) | (1157,3) |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 1624,4 | 1842,7 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| 1595 | 1595 | 6009,3 | 6607,2 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 192,9 | 259,2 |

Продовження додатку А

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| за товари. роботи. послуги | 1615 | 17468,6 | 9452,4 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 24,4 | 1176,4 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 12,6 | 18,0 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1479,3 | 1369,0 |
| Усього за розділом III | 1695 | 19177,8 | 12275,0 |
| IV. Зобов'язання. пов'язані з необоротними активами. утримуваними для продажу. та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 26811,5 | 20724,9 |

Звіт про фінансові результати ра 2020 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів. робіт. послуг) | 2000 | 37926,3 | 30099,11 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 616,0 | 2456,6 |
| Інші доходи | 2240 | 0,8 | 0,5 |
| Разом доходи(2000+2120+2240) | 2280 | 38543,1 | 32556,2 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів. робіт. послуг) | 2050 | (32565,8) | (25228,8) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (4171,4) | (6065,3) |
| Інші витрати | 2270 | (1460,8) | (1337,3) |
| Разом витрати (2050+2180+2270) | 2285 | (38198,0) | (32631,4) |
| Фінансовий результат до оподаткування | 2290 | 345,1 | (72,2) |
| Податок на прибуток | 2300 | (122,3) | (51,2) |
| Чистий фінансовий результат | 2350 | 222,8 | (126,4) |

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

тис. грн.

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | | |
| Основні засоби: | 1010 | 5587,3 | 5098,8 |
| первісна вартість | 1011 | 9730,9 | 10000,1 |
| знос | 1012 | (4143,6) | (4901,3) |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | 1030 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 5587,3 | 5098,8 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 5997,4 | 18272,5 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 5117,4 | 8797,5 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 316,6 | 906,0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | 1130 | 30,0 | 1120,9 |
| з бюджетом | 1135 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 27,0 | 78,3 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 215,6 | 332,6 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 62,5 | 43,1 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 539,1 | 53,5 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 631,0 | 984,1 |
| Усього за розділом II | 1195 | 7792,2 | 21712,7 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1300 | 13379,5 | 26811,5 |

Продовження додатку А

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 3000,0 | 3000,0 |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | (1249,2) | (1375,6) |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 1750,8 | 1624,4 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 1595 | 3698,7 | 6009,3 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | 192,9 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 5382,4 | 17468,6 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 328,7 | 24,4 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 12,6 | 12,6 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2206,3 | 1479,3 |
| Усього за розділом III | 1695 | 7930,0 | 19177,8 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 13379,5 | 26811,5 |

Звіт про фінансові результати ра 2019 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 30099,11 | 19869,2 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 2456,6 | 1019,1 |
| Інші доходи | 2240 | 0,5 | 4,2 |
| Разом доходи(2000+2120+2240) | 2280 | 32556,2 | 20892,5 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (25228,8) | (17677,2) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (6065,3) | (4031,6) |
| Інші витрати | 2270 | (1337,3) | (936,9) |
| Разом витрати (2050+2180+2270) | 2285 | (32631,4) | (22645,7) |
| Фінансовий результат до оподаткування | 2290 | (75,6) | (1753,2) |
| Податок на прибуток | 2300 | | (43,3) |
| Чистий фінансовий результат | 2350 | (75,6) | (1796,5) |

Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер.

Додаток Б

АНКЕТА

«Оцінка складових соціального пакету фітнес-клубу «GYMMAXX»

Шановний співробітник!

Для нас дуже важливо знати рівень Вашого задоволення складовими соціального пакету задля виявлення недоліків та подальшого його удосконалення.

Просимо Вас зазначити (відмітити галочкою):

вік:

- 18-25 ___;
 26-35 ___;
 36-45 ___;
 46-55 ___;
 старше 56 ___.

стать:

- чол ___;
 жін ___.

стаж роботи у фітнес-клубі:

- менше року ___;
 від 1 року до 5 ___;
 більше 5 років ___

Позначте рівень задоволеності запропонованими складовими соціального пакету у таблиці.

| Складова соціального пакету | Рівень задоволеності | | | |
|---|----------------------|------------|-------|----------|
| | не задовільно | задовільно | добре | відмінно |
| Трансферт | | | | |
| Компенсація витрат на оренду житла | | | | |
| Оплата мобільного зв'язку | | | | |
| Дитячі подарунки на Новий рік та день Миколая | | | | |
| Додаткові оплачувані дні до відпустки | | | | |
| Надання спеціального одягу | | | | |
| Оплата витрат на професійне навчання | | | | |

Надайте свої побажання та рекомендації щодо наповнення соціального пакету:

Додаток В

Оцінка набору опцій індивідуального соціального пакету працівника (ІСПП)
фітнес-клубу «GYMMAXX»

| № в/п | Опції індивідуального соціального пакету ІСПП працівника фітнес-клубу «GYMMAXX» | Вага, бали 2022р. |
|-------|--|-------------------|
| 1 | Безоплатні гарантовані курси професійного навчання та перепідготовки із збереженням середньої зарплатні до 6 міс. | 5 |
| 2 | Відвідування спортивного залу та басейну у фізкультурно-оздоровчому комплексі працівниками та членами їх родини із оплатою 80% вартості заняття чи абонементу | 10 |
| 3 | Надання путівок до закладів відпочинку або інших соціальних закладів відпочинку працівникам та членам їх родини із компенсацією підприємством 30% вартості | 30 |
| 4 | Надання працівнику додаткової оплачуваної відпустки за сімейними обставинами, згідно його письмової заяви: | 5 |
| 4.1 | Батькам, діти яких ідуть до першого класу – 1 день, у перший день занять | 15 |
| 4.2 | Батькам, діти яких закінчують навчання у школах – 2 дні, (День останнього дзвоника, День випускного вечора) | 15 |
| 5 | Надання путівок до дитячих закладів оздоровлення та відпочинку чи інших соціальних закладів відпочинку дітям працівника із компенсацією підприємством 50% вартості | 30 |
| 6 | Безкоштовна щорічна колективна поїздка вихідного дня для працівників та їх родин | 5 |
| 7 | Компенсація вартості програми добровільного медичного страхування | 30 |
| 8 | Надання тимчасового житла родинам співробітників, у яких житло зруйноване або непридатне для проживання внаслідок пошкодження | 30 |
| 9 | Трансфер до місця роботи | 5 |
| 10 | Проект «Корпоративна дисконтна програма» | 25 |
| 11 | Проект «Забезпечення гуманітарною допомогою» співробітникам, члени родин яких є учасниками бойових дій | 25 |
| 12 | Оплачувана виробнича та переддипломна практика на підприємстві для студентів коледжів та ВЗО, які є дітьми працівника | 5 |
| 13 | Проект «Вперше до першого класу», безкоштовні подарункові портфелі та набори шкільної канцелярії, із корпоративними вітаннями | 10 |
| 14 | Загальна вага опцій ІСПП для вибору працівником | 245 |
| 15 | Максимальний бал опцій ІСПП працівника | 100 |
| 16 | Кількість опцій у ІСПП | 13 |