

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний керівник – канд. екон. наук, доцент Наталя КОРСІКОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Сучасні підходи до організації професійного
навчання персоналу підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128–03.1.10

Здобувачка Дар'я МУРАШКО
Керівник к.т.н., доц. Ганна ПАЛВАШОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Дар’ї МУРАШКО**

1. Тема роботи: «Сучасні підходи до організації професійного навчання персоналу підприємства» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128–03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади професійного навчання як інструменту розвитку персоналу. 1.1. Професійне навчання в системі управління розвитком персоналу організації. 1.2. Класифікація методів навчання та критерії оцінювання їх результативності. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз системи професійного навчання персоналу громадської організації «Спорт-Так». 2.1. Аналіз галузі фітнес-індустрії та конкурентів підприємства. 2.2. Загальна характеристика підприємства та техніко-економічних показників ГО «Спорт-Так». 2.3. Аналіз чинної системи навчання персоналу та діагностика проблем. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Розробка проекту сучасних підходів до організації професійного навчання персоналу ГО «Спорт-Так». 3.1. Розробка проекту заходів з удосконалення системи навчання персоналу організації. 3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки..
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 26, рисунків 22.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02.26–15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03.26–18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03.26–30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03.26–15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04.26–26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04.26–30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05.26–05.05.26	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05.26–11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05.27–15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05.26–20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05.26–26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.26–05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06.26–10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06.26–15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.26–24.06.26	

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач–дипломник _____ Дар'я МУРАШКО
підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах зростання державного фінансування спорту в Україні (з 893,6 млн грн у 2022 р. до 1 940 млн грн у 2024 р.) та розширення грантових програм для НКО спроможність громадських організацій залучати ці ресурси прямо залежить від кваліфікації персоналу, зокрема у сфері грантового менеджменту, HR-планування та цифрових інструментів, які у більшості малих спортивних ГО залишаються несформованими.

У першому розділі **«Теоретичні засади професійного навчання як інструменту розвитку персоналу»** визначено місце навчання в системі HR-менеджменту, проаналізовано класифікацію методів та модель оцінювання за Кіркпатриком, удосконалено підхід до побудови системи навчання для некомерційних організацій.

У другому розділі **«Аналіз системи професійного навчання персоналу галузі фітнес-індустрії та конкурентів ГО «Спорт-Так»** проаналізовано ринок фітнес-послуг, фінансово-економічні показники організації за 2022–2024 рр. та кадровий потенціал, окреслено проблеми: відсутність бюджету на навчання, плинність кадрів 16,7%, критичні розриви компетенцій (зведена оцінка системи – 2,1/10).

У третьому розділі **«Розробка проєкту сучасних підходів до організації професійного навчання персоналу ГО «Спорт-Так»** запропоновано систему з чотирьох заходів, здійснено розрахунок KPI, обґрунтовано використання безкоштовних цифрових платформ, здійснено економічне обґрунтування (ROI – 139%, термін окупності – 5 місяців, щорічна економія – 12,7 тис. грн).

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 91 сторінки, 26 таблиць, 22 рисунки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Ключові слова: професійне навчання персоналу, некомерційна організація, фітнес-індустрія, KPI, плинність кадрів, грантове фінансування.

SUMMARY

The relevance of this topic is determined by the fact that amid growing state sports funding in Ukraine (from UAH 893.6 million in 2022 to UAH 1,940 million in 2024) and the expansion of grant programmes for NGOs, the capacity of public organizations to attract these resources directly depends on staff qualifications — particularly in grant management, HR planning, and digital tools, which remain underdeveloped in most small sports NGOs.

The first section «**Theoretical principles of professional training as a tool for personnel development**» defines the role of training in HR management, analyses training methods and the Kirkpatrick evaluation model, and refines the approach to building a training system for non-profit organizations.

The second section «**Analysis of the system of professional training of personnel in the fitness industry and competitors of the GO «Sport-Tak»**» analyses the fitness services market, financial and economic indicators of the organization for 2022–2024, and human resources potential; identifies key problems: zero training budget, staff turnover of 16.7%, critical competency gaps (aggregate score – 2.1/10).

The third section «**Development of a project for modern approaches to organizing professional training for the staff of the NGO «Sport-Tak»**» proposes a system of four measures, calculates KPIs, justifies the use of free digital platforms, and provides economic justification (ROI – 139%, payback period – 5 months, annual savings – UAH 12.7 thousand).

The bachelor's thesis contains 91 pages, 26 tables, 22 drawings. The list of links includes 61 names.

Keywords: professional staff training, non-profit organization, fitness industry, KPI, staff turnover, grant funding.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Професійне навчання в системі управління розвитком персоналу організації	9
1.2. Класифікація методів навчання та критерії оцінювання їх результативності	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «СПОРТ–ТАК»	24
2.1. Аналіз галузі фітнес індустрії та конкурентів підприємства	24
2.2. Загальна характеристика підприємства та техніко–економічних показників ГО «Спорт–Так»	29
2.3. Аналіз чинної системи навчання персоналу та діагностика проблем	39
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СИСТЕМИ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГО «СПОРТ–ТАК»	51
3.1. Розробка проєкту заходів з удосконалення системи навчання персоналу організації	51
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	61
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76
ДОДАТОК А. Виписка підприємства	77
Додаток Б. Основні фінансово–економічні показники ГО «Спорт–Так» (2022–2024 рр.)	78
Додаток В. Анкета для опитування персоналу ГО «Спорт–Так» щодо системи професійного навчання	79
Додаток Д. Результати опитування персоналу ГО «Спорт–Так» щодо системи професійного навчання (2025 р.)	81
Додаток Е. Приклад посадової інструкції Тренер / інструктор ГО «Спорт–Так»	82
Додаток Ж. Матриця компетенцій персоналу ГО «Спорт–Так»	84
Додаток З. Карта індивідуального розвитку працівника ГО «Спорт–Так»	85
Додаток К. Тези конференції	87

ВСТУП

Система професійного навчання персоналу – це інструмент для забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації. В умовах, коли на наш ринок зазначає дуже багато динамічних змін, технологічних трансформацій та постійного оновлення вимог до кваліфікації фахівців здатність організації системно розвивати власний персонал перетворюється з управлінської опції на стратегічну необхідність.

Інвестиції у навчання співробітників безпосередньо впливають на якість послуг, рівень залученості та лояльності персоналу, а також на здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів – від цифровізації до соціально–економічних потрясінь воєнного часу.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених управлінню персоналом і корпоративному навчанню, питання формування системи професійного навчання в умовах некомерційних організацій із обмеженими ресурсами залишається недостатньо розробленим як у теоретичному, так і в прикладному вимірі. Більшість рекомендацій орієнтована на великі комерційні підприємства і потребує суттєвої адаптації для застосування в реаліях громадського сектору.

Актуальність теми визначається необхідністю формування дієвої системи навчання персоналу організацій спортивного спрямування – зокрема ГО «Спорт–Так» – з метою підвищення якості послуг, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стабільного розвитку в умовах ресурсних і управлінських обмежень.

Метою роботи є розробка заходів щодо удосконалення системи професійного навчання персоналу ГО «Спорт–Так» на основі аналізу її поточного стану та теоретичного обґрунтування ефективних підходів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити теоретичні засади професійного навчання як функції управління персоналом;

- дослідити класифікацію методів навчання та підходи до оцінювання їх результативності;
- проаналізувати організаційно–економічні характеристики ГО «Спорт - Так»;
- оцінити стан кадрового потенціалу та чинну практику навчання персоналу організації;
- діагностувати наявні проблеми в системі навчання;
- розробити конкретні заходи з удосконалення системи навчання персоналу;
- обґрунтувати економічну доцільність та очікуваний ефект від запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процес сучасних підходів до організації професійного навчання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи навчання персоналу.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, статистичний метод, метод експертних оцінок, SWOT–аналіз, а також методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційно - нормативною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління персоналом і корпоративного навчання, нормативно–правові акти у сфері трудових відносин та професійної освіти, внутрішня документація ГО «Спорт - Так», статистичні дані про діяльність організації за 2022–2024 роки.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що розроблені заходи з удосконалення системи навчання персоналу можуть бути безпосередньо впроваджені в практику управлінської діяльності ГО «Спорт - Так», а також адаптовані для використання іншими організаціями спортивного та некомерційного спрямування.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VIII Всеукраїнській студентській науково - практичній конференції «Актуальні аспекти соціально–економічного розвитку України: погляд молоді» 16–17 квітня 2026 р. Одеса: ОНТУ, 2026 . Інвестування у розвиток персоналу фітнес - індустрії: сучасні підходи до професійного навчання. Д.С. Мурашко, Г. І. Палвашова. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 213-215.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 61 найменування. Загальний обсяг роботи 91 сторінки друкованого тексту (основний текст налічує 69 сторінок). Кількість таблиць – 26, рисунків – 22.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Професійне навчання в системі управління розвитком персоналу організації

Управління людськими ресурсами (HR) – це сукупність підходів і практик, що використовуються для залучення, утримання, мотивації та розвитку працівників у компанії. HR охоплює всі етапи життєвого циклу співробітника в організації: від рекрутингу та адаптації до розвитку кар'єри та завершення співпраці.

Головні функції це:

- планування, підбір;
- оцінювання;
- мотивацію;
- розвиток персоналу.

Шубалий з колегами описують розвиток персоналу як систематичний процес, через який формуються працівники, що відповідають потребам підприємства, і попереджають: без нього кадри неминуче застарівають у кваліфікаційному плані [9]. Це дає розуміння того, яке місце навчання займає серед інших HR–інструментів.

«Навчання» і «розвиток» – не одне й те саме, хоча їх часто плутають. Пачева та Подзігун пояснюють, що розвиток – це набуття нових компетенцій, знань і вмінь, які працівник застосовує або застосовуватиме в роботі [1]. Навчання ж – це конкретний спосіб, яким ці компетенції передаються.

Тобто розвиток – ширша стратегічна категорія, що включає навчання, кар'єрне зростання, ротацію і роботу з резервом, а навчання – один із її інструментів.

Дослідники соціально – економічних аспектів розвитку персоналу зазначають, що цей процес допомагає виявити приховані знання людей, розширити їх, збудувати нові форми спілкування в команді – і тим самим збільшити людський капітал та його конкурентоспроможність [19].

Черничко та Козик, досліджуючи управління людським капіталом в умовах цифровізації, доводять, що саме воно дозволяє організації адаптуватися до технологічних змін і розвивати у працівників навички, потрібні для роботи в цифровому середовищі [17]. Звідси – пряма вимога до навчання: його зміст і форми мають постійно оновлюватися разом із технологіями.

З аналізу наукових джерел [1, 3, 9, 17] можна виділити основні функції, які навчання виконує в системі управління персоналом:

1. Адаптаційна – допомагає новим і діючим працівникам відповідати вимогам посади та корпоративній культурі.
2. Кваліфікаційна – оновлює і поглиблює знання та навички у зв'язку зі змінами в технологіях або посадових вимогах.
3. Мотиваційна – підвищує залученість і лояльність персоналу, бо люди бачать, що в них інвестують.
4. Стратегічна – формує кадровий потенціал, потрібний для реалізації довгострокових цілей підприємства.
5. Соціальна – сприяє особистісному зростанню співробітників і позитивному клімату в колективі.

Вони не існують окремо одна від одної. Наприклад, коли людина підвищує кваліфікацію, це одночасно мотивує її – можливість розвиватися є одним з найсильніших нематеріальних стимулів. А грамотна адаптація нових працівників напряму пов'язана зі стратегічними цілями: що швидше людина виходить на повну продуктивність, то вигідніше це для підприємства.

Бурлака, аналізуючи ІТ – галузь, доводить, що без системного навчання компанії просто не можуть утримувати потрібний рівень компетентності – жодне рекрутування цього не замінює [7]. Яскравий приклад масштабного

підходу – Huawei, яка співпрацює з понад 900 університетами та коледжами по всьому світу з метою підготувати понад 1 млн галузевих фахівців. Для компанії це не витрати, а стратегічні інвестиції [7].

Щодо самого поняття «навчання персоналу» – у науці існує досить широкий діапазон підходів до його трактування: від суто технічного до стратегічного, що охоплює весь контекст управлінської роботи з людьми.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «професійне навчання персоналу»

Автор / джерело	Визначення / ключовий зміст	Акцент підходу
Пачева Н., Подзігун С. [1]	Набуття працівником нових компетенцій, знань та умінь для подальшого використання у виробничій та управлінській діяльності	Компетентнісний
Шубалий О. М. та ін. [9]	Цілеспрямований процес формування знань, умінь і навичок у межах системи управління персоналом підприємства	Системний
Харченко Т., Чжан Ц. [9]	Складова соціально-економічного розвитку персоналу, пов'язана з відтворенням людського капіталу та підвищенням стійкості організації	Соціально-економічний
Бурлака О. [7]	Напрямок кадрової роботи, що забезпечує відповідність кваліфікації персоналу поточним і перспективним потребам бізнесу	Стратегічний
Черничко Т., Козик І. [17]	Процес розвитку навичок і компетентностей, інтегрований у цифрові HRтехнології та адаптований до потреб цифрової економіки	Технологічний (цифровий)
Paul, Burman, Singh [25]	Цілеспрямований захід, ефективність якого підлягає кількісному вимірюванню через систему показників та зворотного зв'язку	Вимірювально-результативний

Джерело: складено автором на основі [1, 7, 9, 17]

Критичний аналіз наведених підходів дозволяє виявити суттєві відмінності в їхній методологічній основі та операційній придатності. Компетентнісний підхід (Пачева, Подзігун) є корисним з погляду визначення цільового результату навчання, проте він не пояснює організаційного механізму його досягнення – тобто не відповідає на питання «як» організувати процес.

Водночас жоден із зазначених підходів не акцентує на особливостях некомерційних організацій та організацій спортивного спрямування, де навчання персоналу здійснюється в умовах ресурсних обмежень, волонтерської складової та подвійної природи результату (спортивний та соціальний ефект). Це є суттєвою прогалиною, яку необхідно враховувати при аналізі ГО «Спорт - Так».

Поєднуючи сильні сторони різних підходів, сформулюємо таке робоче визначення: професійне навчання персоналу – це цілеспрямований, системно організований процес формування та оновлення компетентностей працівників відповідно до поточних і стратегічних потреб підприємства, що реалізується через сукупність методів, форм і навчальних технологій та оцінюється за впливом на ефективність організаційної діяльності.

Навчання не існує окремо від інших HR – процесів – воно вбудоване в загальну систему управління персоналом, отримуючи «завдання» від одних функцій і передаючи результати іншим. Місце професійного навчання в системі управління розвитком персоналу представлено на рис. 1.1.

Як видно з рис. 1.1, навчання персоналу це двосторонній зв'язок, тому що воно живиться даними оцінювання персоналу, де виявляються прогалини в компетентностях, спирається на мотиваційну систему, яка забезпечує зацікавленість у навчанні, і підпорядковується стратегії управління персоналом, що визначає пріоритети розвитку.



Рис. 1.1. Місце професійного навчання в системі управління розвитком персоналу та за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Джерело: складено автором на основі [1, 7, 9, 17]

Натомість результати навчання «повертаються» у систему у формі підвищення ефективності організації – зниження дефектів, зростання продуктивності, покращення показників обслуговування клієнтів.

Ефект навчання на рівні організації підтверджується і даними про взаємозв'язок між програмами розвитку персоналу та корпоративною культурою. Дослідження динаміки навчальних програм у торговельних мережах свідчить, що підприємства, які системно розширюють навчальні ініціативи, демонструють вищий рівень залученості персоналу та меншу плинність кадрів [3].

Аналіз літературних джерел та наукових досліджень показав, що: «підвищуючи кваліфікацію й здобуваючи нові навички та знання, працівники отримують додаткові можливості для професійного зростання, як у межах своєї організації, так і поза нею» [24]. Сам зв'язок між навчанням і відтворенням людського капіталу виходить далеко за межі окремого підприємства. Дослідник та науковець Шульга О. доводить, що розвиток

людського капіталу в Україні має спиратися на державну політику стимулювання інвестицій не лише в освіту, науку та охорону здоров'я, а й у відновлення інфраструктури та підвищення мобільності населення [27].

В умовах повномасштабної війни ця теза стала для нас ще актуальнішою, тому що скорочення трудового потенціалу через мобілізацію та міграцію змушує підприємства вирішувати вже не лише завдання розвитку кадрів, а й їх елементарного збереження. В цьому плані виникає ще одне питання щодо адаптації нових працівників. Кравчук та Варіс, досліджуючи онбординг в умовах воєнного стану, зазначають, що він має включати наставництво, тренінги та цифрові інструменти як взаємодоповнювальні елементи, а в умовах дистанційної роботи і психологічного стресу – ще й заходи психологічної підтримки [30]. Тобто навчання сьогодні виконує не лише розвивальну, а й стабілізаційну функцію.

Паралельно з цим наша держава формує нормативно – правове підґрунтя для всієї цієї роботи.

Таблиця 1.2

Нормативно – правова база у сфері навчання персоналу в Україні (2012–2024 рр.)

Нормативний документ	Зміст регулювання	Рік / статус
Кодекс законів про працю України (ст. 201–208)	Права та обов'язки сторін при навчанні: оплата, гарантії збереження місця роботи, умови направлення на навчання	Чинний; базовий
ЗУ «Про освіту» (ст. 8, 18)	Принцип навчання впродовж життя; визнання неформальної освіти (тренінги, онлайн–курси) як легітимної форми підвищення кваліфікації	2017, із змінами
ЗУ «Про професійний розвиток працівників» (ст. 6, 9)	Обов'язок роботодавця – підвищення кваліфікації не рідше 1 разу на 5 років; дозволені форми: навчання у роботодавця, у навчальних закладах, самоосвіта	2012, із змінами
ЗУ «Про державну службу», ст. 44	Оцінювання якості виконання завдань держслужбовцями з урахуванням виконання індивідуальних програм розвитку	Чинний, зміни 2022–2024

Продовження таблиці 1.2

Постанова КМУ № 492 від 16.05.2023 [10]	Зміни до Порядку прийому на навчання за ОПП «Публічне управління та адміністрування»	2023
Наказ НАДС № 56–24 від 28.03.2024 [13]	Типовий порядок складання індивідуальної програми професійного розвитку службовця	2024, зареєстр. МЮ
Методика оцінювання результативності навчання (НАДС, № 226–20) [14]	Єдині підходи до оцінювання результативності навчання держслужбовців категорій Б і В	2020, чинна
Стратегія розвитку навчання публічних службовців 2024–2027 [11]	Розвиток тренерських навичок, моніторинг якості навчання, індивідуалізація програм	2023, схвалена

Джерело: складено автором на основі офіційних документів НАДС та zakon.rada.gov.ua [10, 11, 13, 14]

Зведений перелік нормативних актів у таблиці 1.2 показує, що держава будує систему навчання персоналу на трьох рівнях: загальне трудове та освітнє законодавство (КЗпП, ЗУ «Про освіту», ЗУ «Про професійний розвиток працівників»), що є обов'язковим для всіх роботодавців; спеціальне законодавство для публічної служби (документи НАДС); та програмно – стратегічні документи (Стратегія 2024–2027).

Для ГО «Спор– Так» – головні перші три документи таблиці, оскільки вони регулюють відносини між будь – яким роботодавцем і найманим працівником, незалежно від форми власності та галузі.

Методологічним орієнтиром залишається і Методика НАДС № 226–20, оскільки її підходи до оцінювання результативності навчання можуть бути адаптовані до некомерційних організацій.

Стратегія 2024–2027 – це новий напрям «розвиток тренерських навичок викладачів, які проводять професійне навчання, і мотивування публічних службовців до здійснення тренерської діяльності» [11], який свідчить про увагу до якості самого навчального процесу, а не лише до кількісних показників охоплення. Тепер перейдемо до специфіки навчання персоналу в організаціях спортивного спрямування. Фітнес – індустрія та спортивний

сектор формують вимоги до кваліфікації персоналу, що відрізняють їх від більшості інших галузей. По – перше, тренерсько - інструкторський персонал підлягає обов'язковій сертифікації та регулярному підтвердженню кваліфікації, що перетворює навчання з бажаного на нормативно обумовлений процес. Відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт», тренери та інструктори з фізичної культури зобов'язані мати відповідну освіту або підтверджену кваліфікацію. По – друге, специфікою спортивних організацій є висока частка практичного – on – the – job навчання порівняно з теоретичним.

Навички тренера, арбітра або спортивного адміністратора неможливо повністю сформувати лише на курсах чи семінарах – вони набуваються через наставництво, стажування та практику. По – третє, для некомерційних спортивних організацій, таких як ГО «Спорт – Так», характерна обмеженість фінансових ресурсів на навчання, що обумовлює необхідність пошуку альтернативних форм – партнерства зі спортивними федераціями, використання безкоштовних платформ підвищення кваліфікації, залучення грантового фінансування. Саме тому ефективна організація навчання неможлива без чіткого розуміння її місця у загальній архітектурі управлінських процесів та без нормативного і методичного забезпечення, яке регулює як зміст, так і результати навчальної діяльності.

1.2. Класифікація методів навчання та критерії оцінювання їх результативності

Вибір методів навчання працівників – це одна зі складових організації навчального процесу в компанії. Від методу залежить не тільки форма подачі знань, а й те, наскільки активно залучені слухачі, скільки часу потрібно на засвоєння, яких витрат це вимагає і чи зможуть люди потім застосувати отримане на практиці. Найбільш звичний спосіб поділу – за тим, наскільки активну роль відіграють самі учасники. Тут виділяють три категорії:

– пасивні методи – учасники отримують готову інформацію без власної активної участі (лекції, інструктажі, перегляд навчальних відео та демонстрацій);

– активні методи – учасники безпосередньо включені в процес і виконують певні дії (ділові ігри, рольові вправи, розбір ситуацій, мозковий штурм);

– інтерактивні методи – передбачають і активну роботу, і взаємодію між учасниками з постійним зворотним зв'язком (семінари, воркшопи, симуляції, проектна робота) [21].

Водночас існує класифікація за місцем навчання: навчання безпосередньо на робочому місці (наставництво, ротація, секондмент, шедоуїнг, баддінг) та навчання поза робочим процесом (тренінги, семінари, програми підвищення кваліфікації, дистанційні курси). Якщо подивитися на міжнародну практику, то навчання на робочому місці застосовують 99 % британських компаній, тренінги – 90 %, коучинг – 88 %, електронне навчання – 54 % [29]. Цифри говорять не про те, що одні формати витісняють інші, а про те, що вони працюють разом у межах змішаного підходу.

На наступному рис. 1.2 ми представимо класифікаційні групи методів навчання персоналу за трьома основними напрямками:

1. За місцем проведення
2. За рівнем активності учасників
3. За форматом реалізації.

Жоден із наведених на рис. 1.2 методів не працює ефективно сам по собі. Як показує практика, саме поєднання різних підходів до навчання та розвитку дає можливість компаніям враховувати різні стилі сприйняття інформації та реальні потреби працівників, що в підсумку підтримує їхню мотивацію і результативність на високому рівні [3]. Те, яку саме комбінацію обрати, визначається складом слухачів, наявним бюджетом, часовими рамками і тим, які конкретно навички потрібно сформувати.



Рис. 1.2. Класифікація методів навчання персоналу за ключовими ознаками

Джерело: складено автором на основі [21, 23, 29, 32] із застосуванням ChatGPT (OpenAI).

Коучинг побудований на іншій логіці – тут немає готових відповідей. Суть підходу полягає в тому, щоб через правильно поставлені запитання підштовхнути людину до самостійного пошуку рішень і розкриття власних можливостей. Більшість фахівців у цій галузі розглядають коучинг не просто як навчальний інструмент, а як цілу філософію, набір технологій і прийомів, орієнтованих на постановку цілей та їх швидке досягнення [32].

На наступному рисунку розробимо модель оцінювання результативності навчання персоналу за Кіркпатриком та більш детально проаналізуємо.



Рис. 1.3. Модель оцінювання результативності навчання персоналу (за Кіркпатриком)

Джерело: складено автором на основі [15, 24] з застосуванням ChatGPT (OpenAI).

Зміна поведінки на робочому місці, без зміни поведінки – вплив на організаційні результати. Це означає, що ізольований вимір лише одного рівня (наприклад, лише анкети задоволеності після заходу) дає неповну картину. Paul, Burman та Singh у 2024 році вдосконалили підхід Кіркпатрика, розробивши «комплексну систему показників для кількісної оцінки ефективності навчальних програм на основі зворотного зв'язку учасників» [24]. Їхня система дозволяє перетворити якісні спостереження на числові показники, зручні для управлінського звітування.

Ефективність навчальної програми ми визначаємо не лише вибором методу, але й якістю планування навчальної діяльності – від діагностики потреб до підбору критеріїв оцінювання. Нижче наведено матрицю критеріїв відбору методів навчання у поєднанні з відповідними показниками вимірювання їх результативності – практичний інструмент для HR-менеджменту підприємства.

Таблиця 1.3

Критерії відбору методів навчання та показники їх
результативності

Критерій відбору	Характеристика	Показник результативності
Цілі навчання	Чи спрямований метод на формування знань, умінь або зміну поведінки, короткострокові цілі	Результати пост-тесту, оцінювання поведінки через 1–3 міс.
Категорія персоналу	Рівень посади, наявний досвід, стиль навчання, обізнаність з форматом	Відповідність змісту потребам аудиторії, рівень завершення курсу
Бюджет і ресурси	Вартість реалізації, доступні тренери та матеріали, інфраструктура	ROI навчання, витрати на одного учасника
Часові обмеження	Терміновість потреби, чи можливий відрив від роботи	Час до результату (time-to-performance)
Корпоративна культура	Відкритість до нових форматів, традиції навчання, ставлення керівництва	Залученість учасників, NPS навчального заходу
Технологічна готовність	Доступ до платформ, цифрова грамотність, наявність LMS	Completion rate, активність на платформі

Джерело: систематизовано автором на основі [14, 15, 21, 24, 31]

Матриця, наведена в табл. 1.4 показала, що вибір методу навчання – це не технічне рішення, а результат аналітичної роботи, що враховує множину факторів.

Поняття «змішане навчання» (blended learning) відображає парадигму, що поєднує переваги різних форматів у єдину програму. Конкретна пропорція очних і дистанційних форматів визначається на основі аналізу потреб: соціальні та поведінкові навички краще формуються в живій взаємодії, тоді як теоретичні основи та процедурні знання ефективно засвоюються асинхронно через цифрові курси.

Дослідження динаміки навчальних програм у вітчизняних підприємствах підтверджує, що розширення e – learning не витісняє очних форматів, а доповнює їх, виконуючи роль «підготовчого» або «закріплювального» компонента [3].

Розглянемо управління талантами. Почнемо з того, що вони потребують специфічних підходів, що відрізняються від стандартного масового навчання. Холоднийська та Шкалаберда констатують, що для розвитку таланту необхідна система методів, що включає «асесмент–центри, коучинг, наставництво, тренінги та курси від компанії» [35]. При цьому не важливим є зв'язок результатів оцінювання навчання з конкретними кадровими рішеннями – включенням до резерву, просуванням по службі, призначенням наставником. Якщо цей зв'язок відсутній, мотивація персоналу до активної участі у програмах розвитку суттєво знижується.

Всі розглянуті методи та інструменти оцінювання функціонують у рамках навчального циклу, що перетворює навчання зі стихійного явища на керований процес. Логіку цього циклу – від виявлення потреби у навчанні – до корегування програм на основі оцінювання результатів представимо на наступному рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Цикл управління навчанням персоналу в організації

Джерело: складено автором на основі [9, 14, 15, 24]

Оцінювання – це не фінальна точка, а зворотний зв'язок, що генерує новий запит на навчання. Виявлені за підсумками оцінювання прогалини у компетентностях або слабкі місця програм стають основою для удосконалення навчального контенту на наступному витку.

Саме тому методично зріла система навчання персоналу є не набором окремих заходів, а безперервним циклічним процесом, у якому кожен елемент

логічно обумовлює наступний. На основі проведеного аналізу теоретичних підходів, класифікаційних схем та інструментів оцінювання автором сформована узагальнена модель системи професійного навчання персоналу організації (рис. 1.5).

Модель інтегрує три виміри: нормативно–правове підґрунтя (законодавча база), процесний вимір (навчальний цикл від діагностики до оцінювання) та результативний вимір (вплив на продуктивність та розвиток організації).

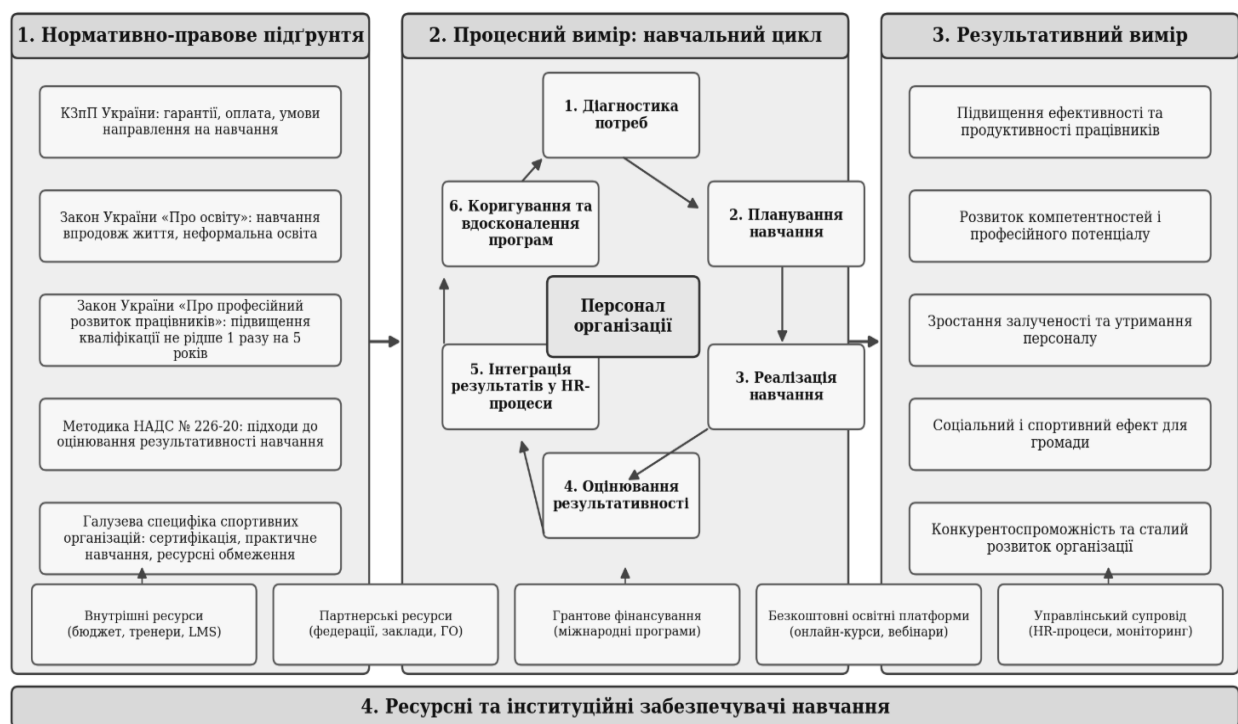


Рис. 1.5. Авторська модель системи професійного навчання персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [1, 7, 9, 14, 15, 17, 21, 24] та за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Відмінністю запропонованої моделі від наявних є її адаптованість до умов некомерційних організацій: вона передбачає реалізацію навчального циклу не лише за рахунок власних коштів, а й через залучення партнерських ресурсів, грантових програм та безкоштовних освітніх платформ. Саме ця адаптація є концептуальною основою для розробки практичних заходів у

розділі 3. Підсумовуючи розгляд методів і критеріїв оцінювання, слід наголосити, що результативність навчання персоналу визначається не окремими інструментами, а якістю їх інтеграції у єдину систему – від точного діагнозу потреб до валідного вимірювання результатів.

Висновки до розділу 1

Теоретичне дослідження, проведене у першому розділі дозволяє сформулювати такі узагальнення.

Навчання персоналу є системоутворювальним елементом HR–менеджменту, органічно пов'язаним з оцінюванням, мотивацією, плануванням кар'єри та стратегією управління персоналом. Воно виконує адаптаційну, кваліфікаційну, мотиваційну, стратегічну та соціальну функції, реалізація яких сукупно підвищує конкурентоспроможність підприємства. Розмежування між «навчанням» та «розвитком» персоналу є методологічно значущим. Навчання – інструментальна категорія, що позначає безпосередній процес формування компетентностей, тоді як розвиток – ширший стратегічний контекст, що охоплює кар'єрне зростання, ротацію і формування кадрового резерву.

Класифікація методів навчання персоналу охоплює три ключові виміри: за рівнем активності учасників (пасивні, активні, інтерактивні), за місцем проведення (on – the – job / off – the – job) та за форматом реалізації (очний, дистанційний, змішаний). Найефективнішим є blended–підхід, що поєднує переваги різних форматів відповідно до цілей, аудиторії та ресурсів підприємства

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «СПОРТ – ТАК»

2.1. Аналіз галузі фітнес індустрії та конкурентів підприємства

Спортивно – оздоровча сфера України зберегла траєкторію зростання навіть в умовах воєнного стану. За даними Української асоціації фітнесу, обсяг ринку фітнес–послуг зріс на 12% у 2024 році. Це показує зміну споживчих пріоритетів, а саме – фізична активність перетворилася на інструмент психологічної стійкості та відновлення.

Галузь, в якій функціонує ГО «Спорт – Так», охоплює широке коло суб'єктів – від великих комерційних мережевих клубів до малих громадських об'єднань фізкультурно–спортивного спрямування (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1

Структура ринку спортивно–оздоровчих послуг України: сегментація
за типом гравців (2024 р.)

Тип гравця	Форма власності	Цільова аудиторія	Джерела фінансування	Приклади	Частка ринку, %
Мережеві фітнес–клуби	Комерційна	Масовий середній клас	Абонементи, додаткові послуги	Sport Life, FitCurves, АтлетіKo	45%
Бутик–студії та незалежні клуби	Комерційна	Специфічні ніші (йога, кросфіт)	Абонементи, персональні тренування	APOLLO NEXT, Апгрейд, Smile	30%
Спортивні ГО	Некомерційна	Члени організації, спортсмени	Членські внески, гранти	ГО «Спорт–Так», спортофедерації	10%
Державні спортклуби та ДЮСШ	Державна / комунальна	Діти та молодь	Держ. та місцевий бюджет	ДЮСШ, спортивні комплекси	10%
Реабілітаційні центри та ветеранські ГО	Змішана	Ветерани, особи з інвалідністю	Гранти, бюджет, міжнародні дон	ГО «Звитяга Нескорених»	5%

Джерело: складено автором на основі [43, 48, 50, 57]

ГО «Спорт – Так» як некомерційна структура займає окрему нішу – вона не конкурує напряму з мережевими клубами за масового платоспроможного споживача.

Натомість організація змагається за участь у грантових програмах, партнерствах з федераціями та залученні членів організації до статутної діяльності. Частка некомерційного сектору в структурі ринку (~10%) демонструє, що ГО функціонують у специфічному сегменті зі своєю логікою залучення ресурсів і цільових аудиторій.

За оцінками Української Фітнес Асоціації, фітнес–послугами користуються близько 7% українців – близько 2 млн. осіб, що формує значний потенціал для розширення ринку при покращенні доступності послуг.

Динаміка ринку фітнес–послуг України представлено на рис. 2.1

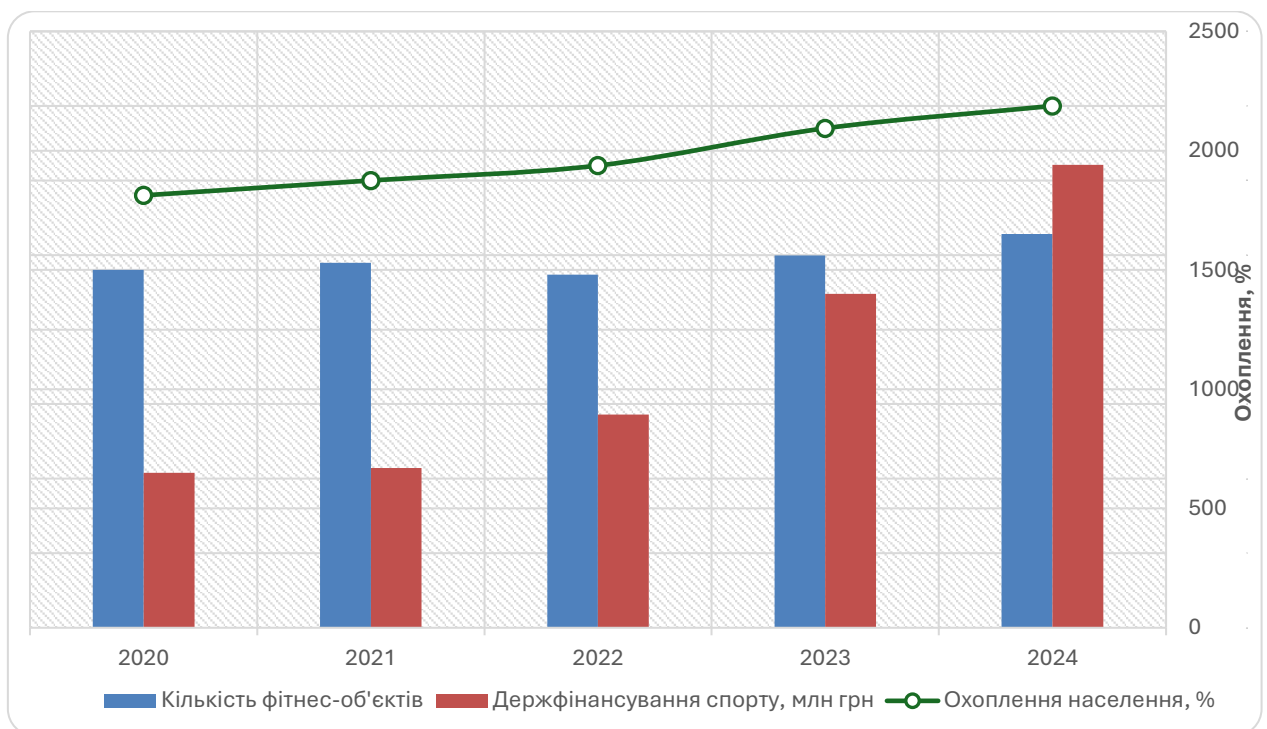


Рис. 2.1 Динаміка ринку фітнес–послуг України (2020–2024)

Джерело: складено автором на основі [43, 48, 50, 57]

В загальноєвропейському рейтингу Україна перебуває на одинадцятій позиції за кількістю фітнес–клубів (1,569 клубів) та на дванадцятій – за кількістю споживачів (1,09 млн осіб).

Паралельно зростало державне фінансування спорту – з 893,6 млн грн у 2022 році до понад 1 940 млн грн у 2024 – му.

Фінансування неолімпійських видів спорту збільшилося більш ніж у 2,5 рази – з 138,3 до 342,7 млн грн, що відображає зростаючий державний інтерес до масових та прикладних дисциплін. Для спортивних ГО це означає розширення конкурсних механізмів фінансування – за умови наявності кваліфікованого персоналу для написання заявок та звітності.

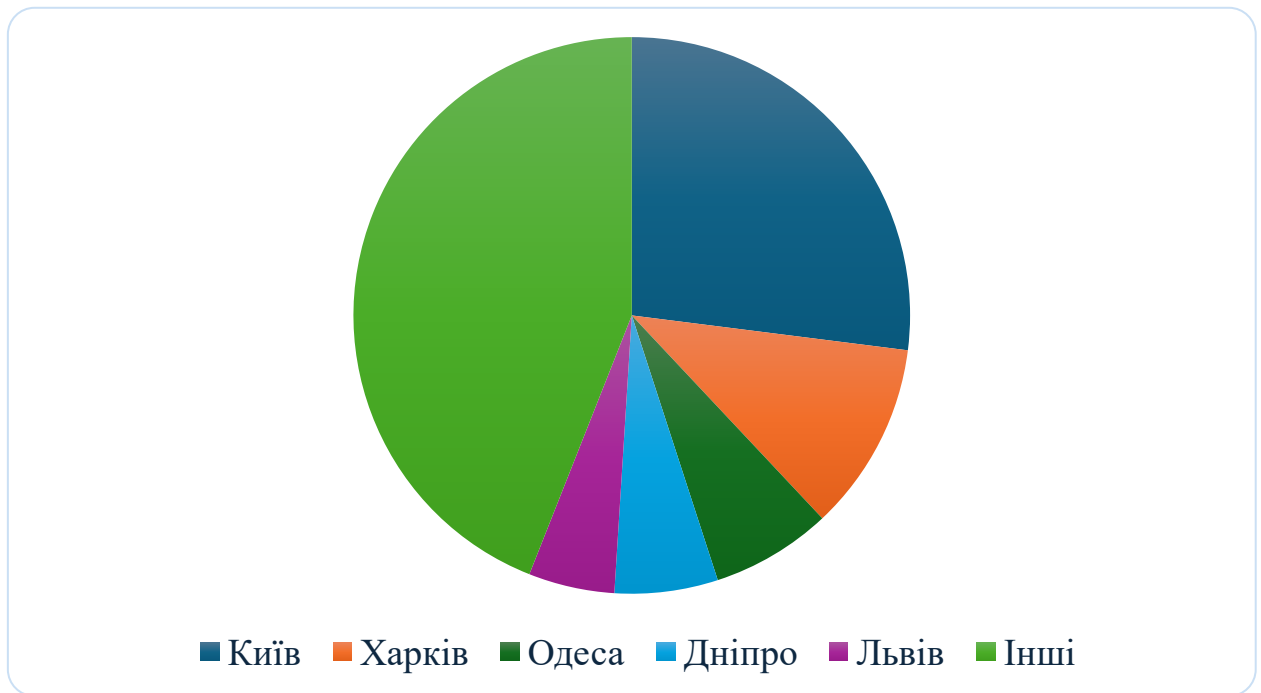


Рис. 2.2 Розподіл фітнес-клубів за містами України

Джерело: складено автором на основі даних FitnessConnectUA та ЄДР [48, 59]

Конкурентне поле доцільно розглядати у двох площинах:

1. пряма конкуренція за учасників заходів та членів організації;
2. непряма конкуренція за тренерів і адміністративний персонал на ринку праці.

Серед комерційних мережевих клубів найбільшим гравцем в Одесі є Sport Life – три зали преміум - формату з SPA-зоною і дитячим сектором. Абонемент коштує від 1 800 до 4 200 грн на місяць, що автоматично виключає значну частину соціально вразливих верств населення – саме ту аудиторію, з якою працює ГО «Спорт-Так».

Мережа «Вища Ліга» (бренди «Форма» та «Шторм») позиціонується як середній ціновий сегмент (900–1 500 грн), однак не має жодної соціальної складової та НКО-статусу, що унеможливило залучення грантів.

Бутик - студії – APOLLO NEXT та Апгрейд – є найбільш сегментом, тому щовони орієнтуються на вузькі ніші (функціональний тренінг, йога, боксінг) та невеликі групи з персоналізованим підходом. Конкурувати з ними за ціною або інфраструктурою громадська організація не може і не повинна.

Конкурентну перевагу ГО «Спорт - Так» можна сформулювати через три чинники:

- неприбутковий статус – єдиний ключ до грантового фінансування ЄС, USAID, British Council;
- соціальна місія – орієнтація на ветеранів, молодь та соціально незахищених, що відповідає державним пріоритетам фінансування спорту 2024–2025 рр.;
- гнучкість – відсутність орендного навантаження преміум-класу дозволяє утримувати мінімальні членські внески.

Без системного навчання персоналу перелічені переваги залишаються потенційними, а не реалізованими

Таблиця 2.2

Конкурентний профіль гравців ринку спортивно-оздоровчих послуг м. Одеса (2026 р.)

Назва / гравець	Тип	Ключова пропозиція	Ціна абонемент/місяць	Слабкість щодо НКО
Sport Life Одеса	Мережевий	Преміум-формат, 3 зали, SPA, дитячий сектор	1 800–4 200 грн	Висока ціна виключає соціально вразливих
Форма (Вища Ліга)	Незалежний	Широкий спектр тренажерів, особисті тренери	900–1 500 грн	Немає соціальних програм, без НКО-статусу
APOLLO NEXT	Бутик-студія	Функціональний тренінг, невеликі групи	1 200–2 000 грн	Вузька ніша, недоступна для ветеранів

Продовження таблиці 2.2

Апгрейд	Мережа студій	Групові заняття: йога, пілатес, боксінг	700–1 400 грн	Комерційна орієнтація, не залуцає гранти
NEMO FIT & SPA	SPA-клуб	Реабілітація, плавання, масаж	2 000–5 000 грн	Сегмент преміум, масовий спорт відсутній
ДЮСШ Одеси	Держ./комунал.	Дитячо-юнацький спорт, федерації	Безкоштовно / мін.	Орієнтація лише на дітей, без дорослих програм
ГО «Спорт-Так»	НКО / громад.	Масовий спорт, членство, грантові програми	Членські внески (мінімальні)	Слабка система навчання персоналу (2,1/10)

Джерело: складено автором на основі даних FitnessConnectUA, YouControl, офіційних сайтів організацій та даних ГО «Спорт-Так» [48, 50, 52–56, 57].

Одеса входить до п'ятірки міст з найвищою концентрацією фітнес - об'єктів.

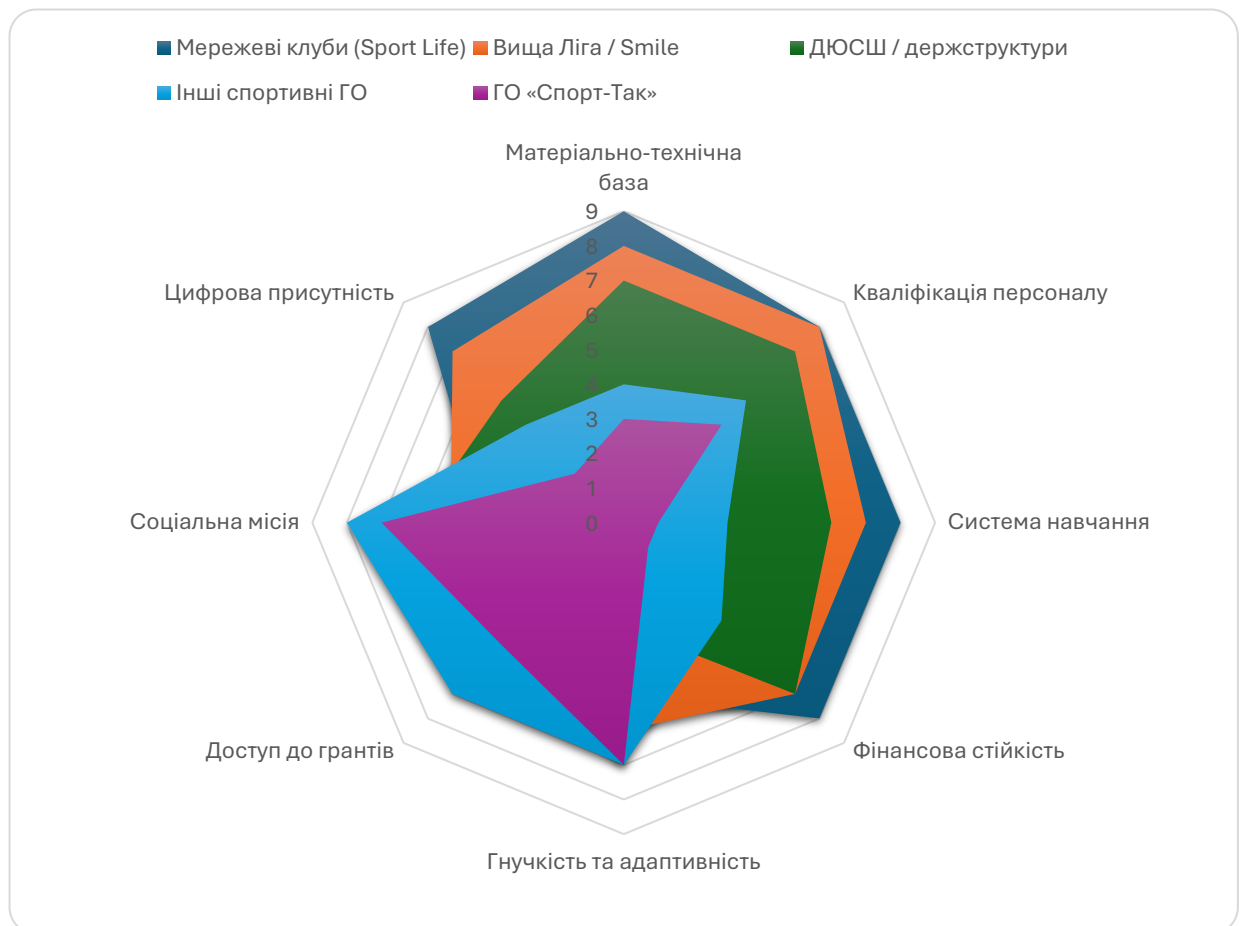


Рис. 2.3 Конкуренційний профіль гравців ринку

Джерело: складено автором на основі даних FitnessConnectUA та відкритих джерел і побудовано за допомогою ChatGPT (OpenAI).

За даними FitnessConnectUA, місто акумулює 7% від загальної кількості фітнес – клубів країни – поступаючись лише Києву (27%) та Харкову (11%).

2.2. Загальна характеристика підприємства та техніко–економічних показників ГО «Спорт – Так»

Громадська організація «Спорт – Так» (ЄДРПОУ 39853908) зареєстрована 23 червня 2015 року в м. Одеса. Юридична адреса: вул. Марсельська, 48, офіс 9, 65123. Виписку про реєстрацію підприємства наведено в додатку А. За формою господарювання це громадська організація, що отримала статус неприбуткової структури 23 вересня 2015 року у категорії «громадські об'єднання».

Засновниками є двоє фізичних осіб – Мельник Ігор Іванович (м. Одеса) та Дзьонгла Яна Миколаївна (м. Черкаси). Основний вид діяльності визначений КВЕД 94.99, додатково зареєстровано КВЕД 93.12 (діяльність спортивних клубів) та КВЕД 93.19 (інша діяльність у сфері спорту).



Рис. 2.4 Організаційна структура ГО «Спорт–Так»

Джерело: складено автором на основі даних організації

Організація є юридично прозорою структурою – не має податкового боргу та боргу по ЄСВ, що характеризує її як фінансово відповідального суб'єкта громадянського суспільства.

Загальний штат організації станом на 2024 рік складає 6 осіб. Організаційна структура є лінійно - функціональною і відповідає масштабу та специфіці некомерційної діяльності. Засновники здійснюють стратегічний нагляд, директор забезпечує оперативне керівництво, головний бухгалтер відповідає за фінансовий облік.

Три функціональні підрозділи охоплюють організацію спортивних заходів, адміністративну роботу та управління персоналом. При такому масштабі кожен співробітник поєднує широке коло функцій, що обумовлює підвищені вимоги до рівня їхньої кваліфікації та компетентності. Структурний аналіз персоналу потребує деталізації за декількома вимірами: вік, освіта, стаж роботи в організації та рівень кваліфікації.

Структурно – кваліфікаційна характеристика персоналу ГО «Спорт – Так» представимо та проаналізуємо в таблиці 2.3 та на рис. 2.5

Таблиця 2.3

Структурно – кваліфікаційна характеристика персоналу ГО «Спорт – Так» (2025 р.)

Посада	Освіта	Стаж у ГО, р.	Вік, р.	Основні функції
Директор	Вища (менеджмент)	< 1 (з 08.2024)	34	Стратегічне керівництво, звітність
Гол. бухгалтер	Вища (фінанси)	3	41	Фін. облік, звітність до ДПС
Тренер/інструктор 1	Вища (фізвиховання)	4	29	Проведення тренінгів, змагань
Тренер/інструктор 2	Вища (спорт)	2	32	Проведення занять, ведення груп
Тренер/інструктор 3	Незакінчена вища	1	25	Підготовка до змагань, адміністрування
Адміністратор	Середня спеціальна	2	27	Діловодство, комунікація з членами

Джерело: складено автором на основі даних організації та ЄДР [59, 61]

Вікова структура персоналу є відносно молодого: середній вік працівників становить приблизно 31,3 року. Це відповідає загальноукраїнському портрету споживача фітнес – послуг (пікова група 31–35 років за даними FitnessConnectUA). З одного боку, молодий колектив є більш сприйнятливим до навчання та нових методів роботи. З іншого – він характеризується меншим досвідом і потребує системної підтримки у формуванні компетентностей.

Освітній рівень персоналу виявляється доволі задовільним, четверо з шести працівників мають вищу освіту, один – незакінчену вищу, один – середню спеціальну.

Разом з тим профіль освіти не завжди відповідає фактичним функціям – директор має управлінську освіту, але без підготовки або грантового менеджменту, що є критичною прогалиною для ГО.

Адміністратор із середньою спеціальною освітою виконує функції, що потребують знань у сфері діловодства НКО та цифрових інструментів

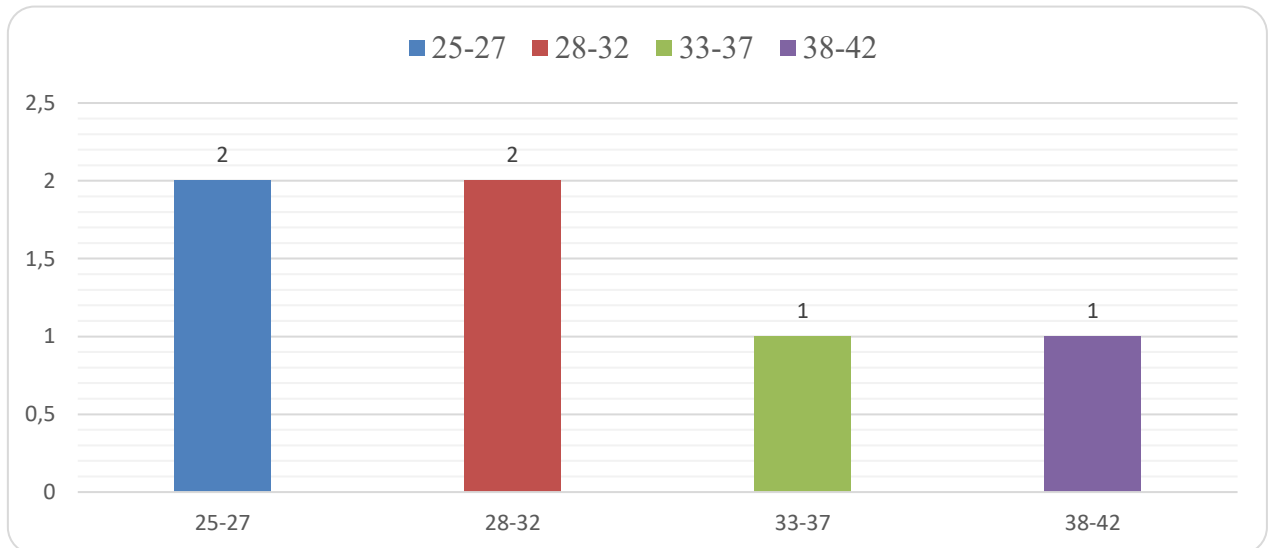


Рис. 2.5 Вікова та освітня структура персоналу ГО «Спорт – Так»

Джерело: складено автором на основі даних організації [59, 61]

Стаж роботи в організації диференційований, тому що від менше одного року (директор, призначений у серпні 2024 року) до чотирьох років (один із тренерів).

Середній стаж у ГО становить приблизно 2,2 року – граничне значенням між «адаптаційним» та «продуктивним» рівнем для малої організації. Цікавим є те, що найдосвідченіший за стажем у ГО – не керівник, а тренер – практик.

Аналіз плинності кадрів – головне з огляду на мінімальний розмір штату.

Для організації з шістьма працівниками звільнення однієї особи автоматично означає плинність понад 16% – що втричі перевищує нормативний показник ($\leq 5-10\%$).

Реконструйована динаміка руху кадрів за 2022–2024 роки наведена нижче.

Таблиця 2.4

Динаміка руху та плинності кадрів ГО «Спорт – Так» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норматив
Середньоспиксова чисельність, осіб	5	5	6	–
Прийнято протягом року, осіб	1	0	2	–
Звільнено протягом року, осіб	1	0	1	–
Коеф. плинності кадрів, %	20,0%	0%	16,7%	$\leq 5-10\%$
Коеф. стабільності персоналу, %	80%	100%	83,3%	$\geq 90\%$
Зміни керівника за рік, осіб	1	2	1	0
Середній стаж у ГО, міс.	18	24	26	≥ 24

Джерело: розраховано автором на основі даних ЄДР та фінансової звітності ГО «Спорт–Так» [59, 61]

У 2022 та 2024 роках коефіцієнт плинності кадрів перевищив норматив – 20% та 16,7% відповідно.

При цьому у 2022–2024 роках відбулися три зміни директора, що є кваліфікованим ризиком, оскільки кожен новий керівник, як правило, визначає власні пріоритети щодо персоналу.

Документальним підтвердженням нестабільності є реєстрові записи ЄДР: зміна директорів фіксується офіційно, тоді як частота таких змін (7 разів за 6 років) унеможливує формування послідовної кадрової стратегії.

Заборгованість з оплати праці, яка виникла у 2024 році (17,7 тис. грн), є прямим катализатором ризику звільнень.

При середній зарплаті на рівні мінімальної (7 100 грн/міс. з 01.04.2024), ця сума еквівалентна приблизно 2,5 місяцям невиплаченої заробітної плати на весь колектив. Перейдемо до кваліфікаційного профілю та потреби у навчанні персоналу ГО «Спорт – Так» та проаналізуємо в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Кваліфікаційний профіль та потреби у навчанні персоналу ГО «Спорт – Так»

Посада	Категорія кваліф.	Наявність серт.	Потреба в навч.	Пріоритет
Директор	Управлінська	Відсутній	HR, грантовий менеджмент	Високий
Гол. бухгалтер	Фінансова	Є (1С, МФО)	Звітність НКО, МСФЗ	Середній
Тренер/інструктор 1	Тренерська (I кат.)	Є (нац. ліцензія)	Реабілітаційні методики	Середній
Тренер/інструктор 2	Тренерська (II кат.)	Є (нац. ліцензія)	Психологія спорту, діджитал	Середній
Тренер/інструктор 3	Без категорії	Відсутній	Базова сертифікація, охорона праці	Критичний
Адміністратор	Адміністративна	Відсутній	Діловодство НКО, CRM	Високий

Джерело: складено автором на основі даних організації та вимог до посад [57, 61]

Кваліфікаційний аналіз має знову диференціацію – двоє з трьох тренерів мають національні ліцензії (I та II категорії), тоді як третій – без категорії взагалі. Це означає, що частина занять проводиться фахівцем без офіційного підтвердження кваліфікації. Для громадської організації, що позиціонує себе як суб'єкт у сфері спорту, ця ситуація є репутаційним та правовим ризиком.

Для розуміння кадрових можливостей необхідно розглянути фінансово – економічний контекст функціонування організації. Детальні показники фінансової звітності за 2022–2024 рр. наведені в додатку Б, а узагальнені дані у таблиці нижче.

Таблиця 2.6

Основні фінансово–економічні показники ГО «Спорт – Так» за 2022–
2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відх. 24/23	Од. вим.
Доходи операційні	1 258,7	1 874,6	2 411,7	+537,1	тис. грн
Темп приросту доходів	–	+48,9%	+28,6%	–20,3 в.п.	%
Власний капітал	+84,5	(66,3)	(139,5)	–73,2	тис. грн
Поточні зобов'язання	1,0	13,7	159,0	+145,3	тис. грн
Чисельність персоналу	5	5	6	+1	Осіб
Дохід на 1 працівника	251,7	374,9	401,9	+27,0	тис. грн
Коеф. покриття зобов'язань	85,5	0,80	0,12	–0,68	коеф.

Джерело: розраховано автором за Формою 1–м та Формою 2–м фінансової звітності ГО «Спорт–Так» (див. додаток Б) за 2022–2024 рр. [57, 58, 61]

Фінансова картина є суперечливою. Доходи організації зросли на 91,6% за три роки – з 1 258,7 до 2 411,7 тис. грн.

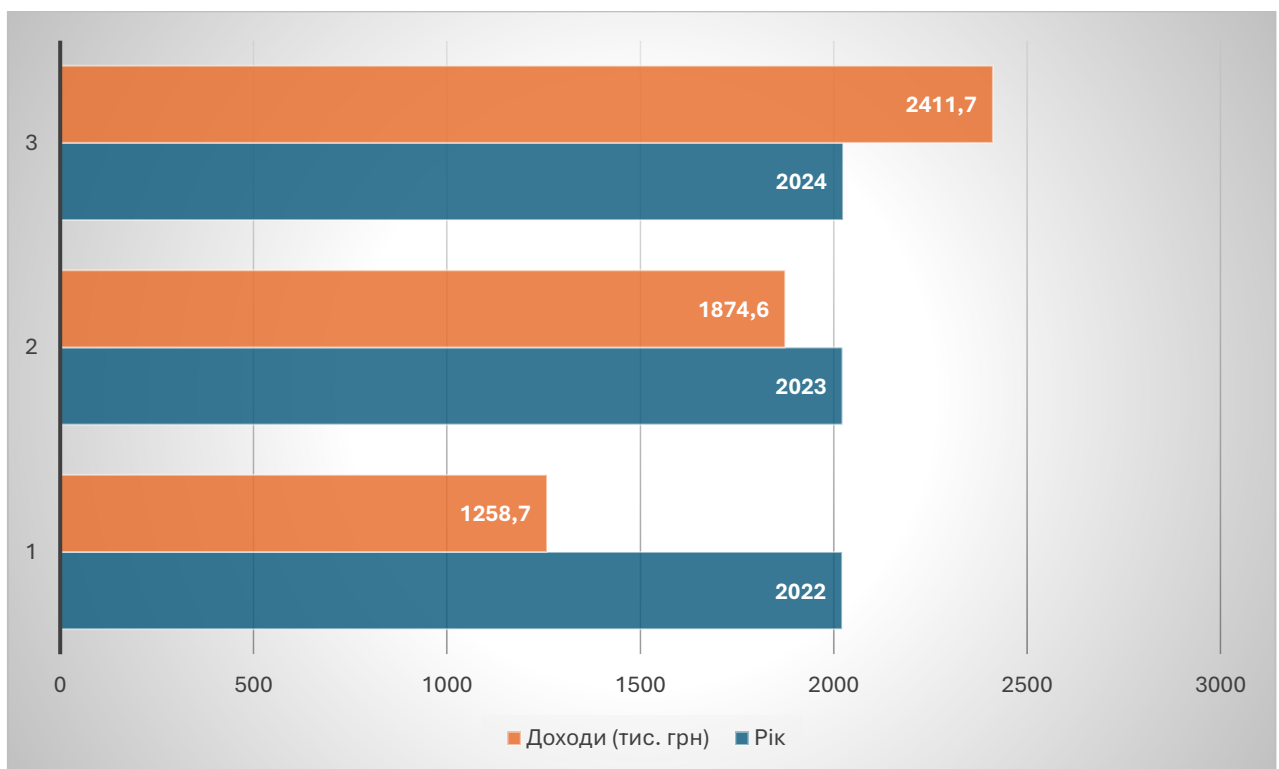


Рис. 2.6. Динаміка доходів ГО «Спорт – Так» за 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Форми 2–м ГО «Спорт–Так» [61]

Порівняння доходів та витрат за роками візуально показує нам нульовий

фінансовий результат – характерну рису неприбуткових організацій, що спрямовують усі отримані кошти на статутну діяльність.

Доходи та витрати ми також зробимо на нашому наступному рис. 2.7

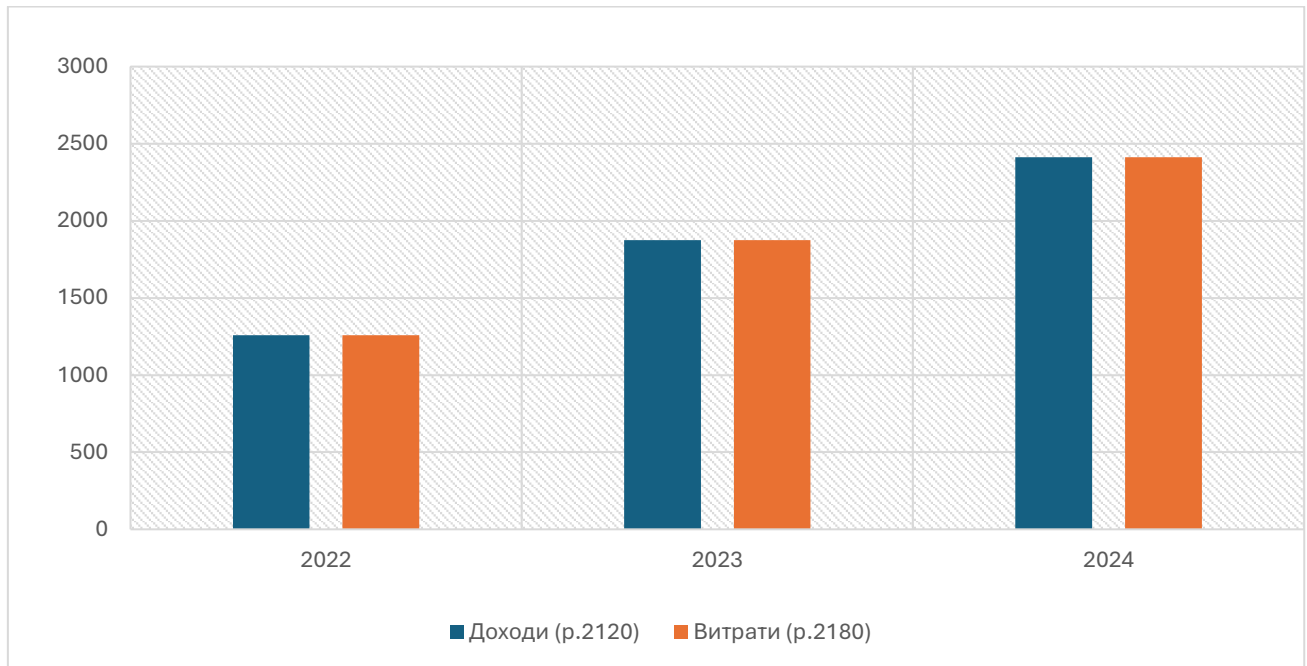


Рис. 2.7. Доходи та витрати ГО «Спорт–Так» за 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Форми 2–м ГО «Спорт–Так» [61]

Повний збіг доходів і витрат по роках підтверджує принцип беззбиткового функціонування неприбуткових організацій. При цьому темп зростання витрат у 2023 р. (+48,9%) значно перевищував темп 2024 р. (+28,6%). Без системного навчання процес адаптації нового працівника займає більше часу і коштує організації більших втрат у продуктивності. Це є ще одним аргументом на користь формування структурованої системи навчання.

Перейдемо до деталізованого порівняльного аналізу кадрових показників за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.7

Детальний аналіз кадрових і фінансових показників ГО «Спорт – Так» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Середньооблікова чисельність, осіб	5	6	+1 (+20,0%)
Загальні доходи, тис. грн	1 874,6	2 411,7	+537,1 (+28,6%)
Дохід на 1 працівника, тис. грн	374,9	401,9	+27,0 (+7,2%)

Продовження таблиці 2.7

Загальні операц. витрати, тис. грн	1 874,6	2 411,7	+537,1 (+28,6%)
Витрати на 1 працівника, тис. грн	374,9	401,9	+27,0 (+7,2%)
Грошові кошти (р.1165), тис. грн	2,0	12,5	+10,5 (+525%)
Поточні зобов'язання (р.1695), тис. грн	13,7	159,0	+145,3 (+1061%)
у т.ч. з оплати праці (р.1630), тис. грн	–	17,7	виникла
у т.ч. кред. забор. за посл. (р.1615), тис. грн	13,6	133,1	+119,5 (+879%)
Власний капітал (р.1495), тис. грн	(66,3)	(139,5)	–73,2 (–110%)
Коеф. покриття пот. зобов'язань	0,80	0,12	–0,68
Заборгованість з з/п до загал. доходу, %	–	0,73%	виникла

Джерело: розраховано автором за даними Форми 1–м та Форми 2–м ГО «Спорт–Так» за 2023–2024 рр. [61]

З цього ми бачимо невелику суперечність, тому що при зростанні доходу на 1 працівника на 7,2% поточні зобов'язання зросли більш ніж у 11 разів (+1061%). Поява заборгованості з оплати праці у розмірі 17,7 тис. грн у 2024 р. – при тому, що у 2023 р. її не було взагалі – є прямою ознакою погіршення ліквідності. При середній зарплаті, яка б відповідала мінімальній (7 100 грн/міс з 01.04.2024), ця заборгованість еквівалентна приблизно 2,5 місяцям несплаченої зарплати на весь колектив.

Відношення грошових коштів до поточних зобов'язань – показник ліквідності – критично погіршилося: з 0,80 у 2023 р. до 0,12 у 2024 р. при нормативі не менше 1,0.

Організація фактично не здатна самостійно покрити поточні борги за рахунок наявних активів. Для наочності наведемо порівняльну діаграму грошових коштів та поточних зобов'язань. Таким чином, зростання доходів ГО «Спорт –Так» у 2024 р. не забезпечило фінансової стійкості організації. Швидке збільшення поточних зобов'язань і поява боргу із заробітної плати свідчать про погіршення ліквідності та потребу в посиленні контролю.

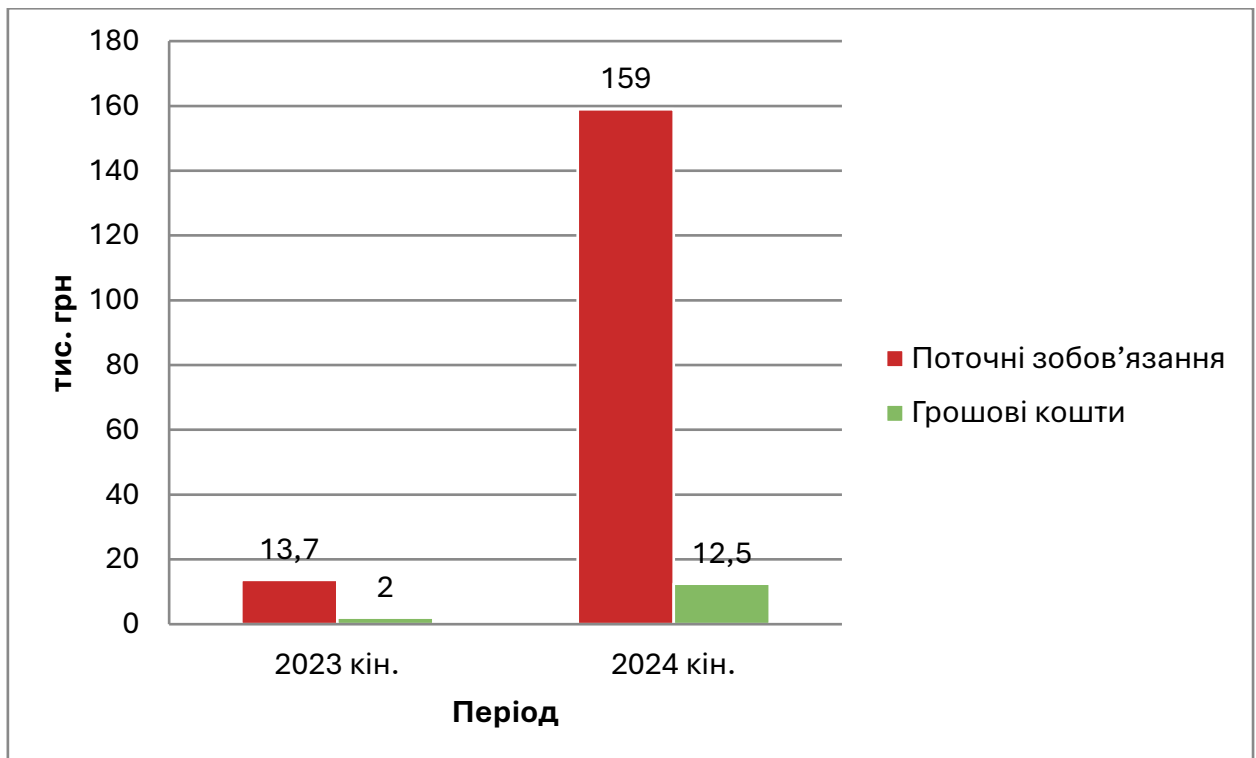


Рис. 2.8. Грошові кошти та поточні зобов'язання ГО «Спорт–Так» за 2023–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі Форми 1–м ГО «Спорт–Так» [61]

Тут ми бачимо великий дисбаланс у 2024 р. – наявні кошти (12,5 тис. грн) складають лише 7,9% від поточних зобов'язань (159,0 тис. грн). Саме цей дисбаланс є головним фінансовим обмеженням для розвитку системи навчання персоналу будь – які кошти, що надходять, одразу поглинаються погашенням накопиченої заборгованості. Для повноти аналізу балансу розглянемо детальну структуру активів і пасивів організації за обидва звітні роки.

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз балансу ГО «Спорт – Так» за 2023–2024 рр. (тис. грн)

Статті балансу	2023 поч.	2023 кін.	2024 поч.	2024 кін.	Відх.
АКТИВ					
Необоротні активи (р.1095)	–	–	–	–	–
Оборотні активи (р.1195)	85,5	11,0	11,0	19,5	+8,5
Деб. заб. з бюджетом (р.1135)	0,4	0,8	0,8	–	Зникла

Продовження таблиці 2.8

Ін. пот. деб. заборгованість (р.1155)	74,6	8,2	8,2	7,0	-1,2
Грошові кошти (р.1165)	10,5	2,0	2,0	12,5	+10,5
БАЛАНС АКТИВ (р.1300)	85,5	11,0	11,0	19,5	+8,5
ПАСИВ					
Власний капітал (р.1495)	84,5	(66,3)	(66,3)	(139,5)	-73,2
Довгостр. зобов'яз. / цільове фін. (р.1595)	-	63,6	63,6	-	-63,6
Поточні зобов'язання (р.1695)	1,0	13,7	13,7	159,0	+145,3
Кред. заб. за товари/послуги (р.1615)	0,2	13,6	13,6	133,1	+119,5
Розрахунки з бюджетом (р.1620)	0,8	0,1	0,1	4,5	+4,4
Розрахунки зі страхування (р.1625)	-	-	-	3,7	+3,7
Розрахунки з оплати праці (р.1630)	-	-	-	17,7	+17,7
БАЛАНС ПАСИВ (р.1900)	85,5	11,0	11,0	19,5	+8,5

Джерело: складено автором за даними Форми 1-м ГО «Спорт-Так» за 2023-2024 рр.

Баланс організації виявляє повне зникнення довгострокових зобов'язань цільового фінансування у 2024 р.: 63,6 тис. грн, що значилися у 2023 р., були або використані, або реструктуровані. Це погіршило структуру пасивів, оскільки тепер єдиним джерелом фінансування стали поточні зобов'язання. Кредиторська заборгованість за товари і послуги стрибнула з 13,6 до 133,1 тис. грн – зростання у 9,8 раза, що вказує на отримання послуг без їх оперативної оплати. Власний капітал продовжує поглиблюватися у від'ємну зону: з – 66,3 до – 139,5 тис. грн – зростання непокритого збитку на 73,2 тис. грн.

Структуру активів організації за 2023 та 2024 роки покаже нам порівняльна секторна діаграма.

Позитивною зміною у структурі активів є зростання частки грошових коштів з 18,2% до 64,1%. Якщо наприкінці 2023 р. основна частина активів (74,5%) була представлена дебіторською заборгованістю, то у 2024 р. більш ніж половина оборотних активів становили реальні грошові кошти.

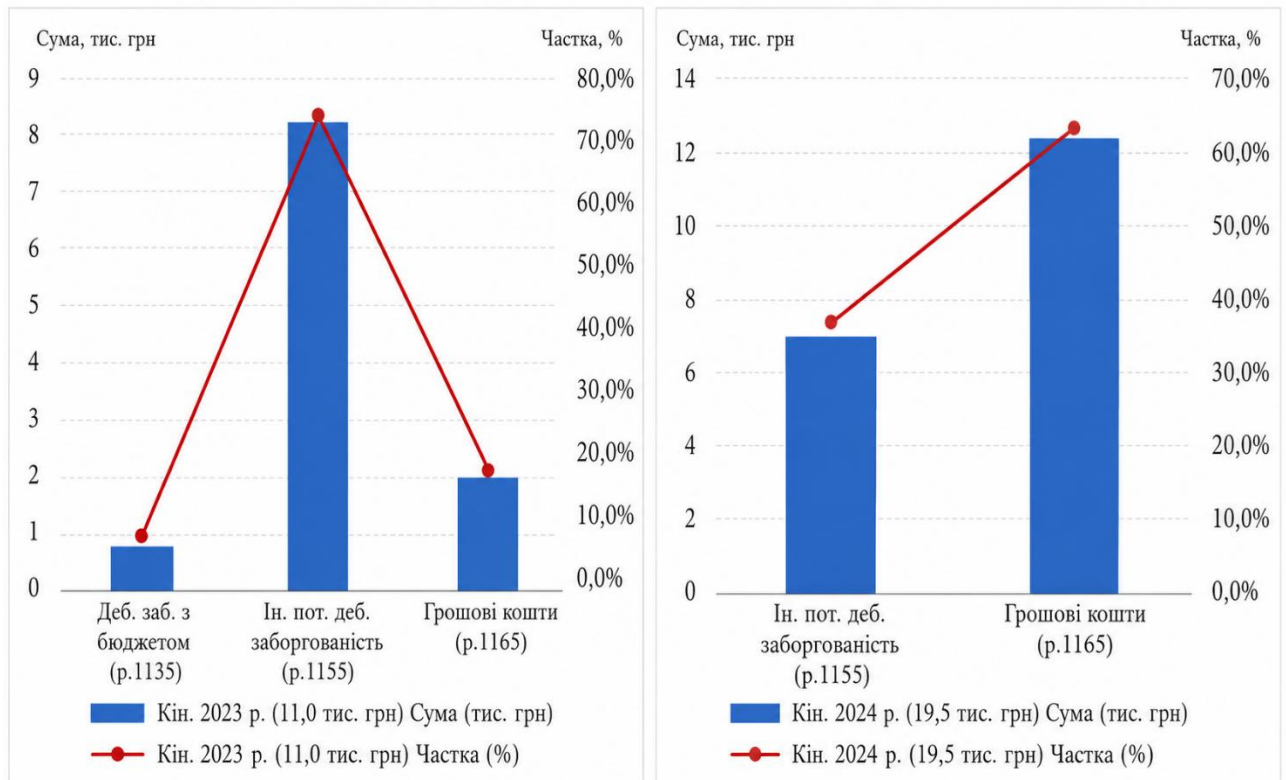


Рис. 2.9. Структура оборотних активів ГО «Спорт – Так» станом на кінець 2023 та 2024 рр.

Джерело: складено автором на основі Форми 1–м ГО «Спорт–Так» [61] із застосуванням ChatGPT (OpenAI)

Таким чином, незважаючи на покращення якісної структури активів, їх загальний розмір є явно недостатнім для фінансування будь –яких суттєвих заходів, у тому числі – навчання персоналу.

2.3. Аналіз чинної системи навчання персоналу та діагностика проблем

Система навчання персоналу охоплює планування потреб, розробку або добір програм, їх фінансування, реалізацію та оцінку ефективності. Для ГО «Спорт – Так» аналіз засвідчив, що жоден із цих елементів не реалізований у повноцінному вигляді.

Таблиця 2.9

Оцінка елементів системи навчання персоналу ГО «Спорт – Так» (2024 р.)

Елемент системи навчання	Поточний стан	Частота / обсяг	Оцінка
Планування потреб у навчанні	Відсутнє	–	Незадовільно (0/10)
Адаптація нових працівників	Стихійна, без документів	При прийомі	Незадовільно (2/10)
Наставництво (менторинг)	Неформальне, ситуативне	Нерегулярно	Задовільно (3/10)
Внутрішні тренінги / семінари	Відсутні	–	Незадовільно (0/10)
Зовнішнє навчання (курси, вебінари)	Одиничні випадки (за особистою ініціативою)	1–2 рази на рік	Незадовільно (1/10)
Бюджет на навчання	Не виділено (0 грн)	–	Критично (0/10)
Оцінка ефективності навчання (KPI)	Відсутня	–	Незадовільно (0/10)
Мотивація до навчання	Низька (заборг. з/п, нестаб. кер–во)	–	Критично (1/10)

Джерело: складено автором на основі первинних даних та фінансової звітності організації [57, 61]

З дев'яти елементів системи навчання шість отримали нульову або мінімальну оцінку.

Єдиним відносно функціонуючим елементом є неформальне наставництво – ситуативна передача досвіду між старшими тренерами і молодшими колегами, що відбувається нерегулярно та без будь – якої документальної фіксації. Адаптація нових працівників також формально відбувається, але носить стихійний характер – жодних onboarding – програм, чек – листів або наставників не передбачено.

Для структурованого розуміння розривів між фактичним та необхідним рівнем компетентностей застосовуємо GAP–аналіз компетенцій персоналу (повна матриця компетенцій представлена в додатку Ж). Рівні оцінено за п'ятибальною шкалою:

- 1 – початковий (відсутні або мінімальні знання),

– 5 – експертний (здатний навчати інших).

Тепер слід провести GAP-аналіз компетенцій персоналу ГО «Спорт – Так» в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

GAP – аналіз компетенцій персоналу ГО «Спорт – Так»

Компетенція	Необхідний рівень	Фактичний рівень	GAP	Пріоритет усун.
Грантовий менеджмент	Рівень 4 (розвинений)	Рівень 1 (початковий)	–3	Критичний
HR-планування та кадровий облік	Рівень 3	Рівень 1	–2	Критичний
Реабілітаційні методики тренування	Рівень 4	Рівень 2	–2	Високий
Цифрові інструменти та CRM	Рівень 3	Рівень 1	–2	Високий
Базова тренерська сертифікація	Рівень 3	Рівень 1–2 (не у всіх)	–1 / –2	Середній
Фінансова звітність НКО	Рівень 4	Рівень 3	–1	Середній
Психологія спорту	Рівень 3	Рівень 2	–1	Низький

Джерело: складено автором на основі оцінки компетентнісних вимог та даних організації [57, 61]

GAP – аналіз виявляє три розриви компетентностей:

- грантовий менеджмент (–3 рівні);
- HR – планування (–2 рівні);
- реабілітаційні методики (–2 рівні).

Саме перші два безпосередньо впливають на спроможність організації залучати ресурси для власного розвитку. Відсутність грантових компетентностей означає, що навіть за наявності відповідних конкурсів ГО не може кваліфіковано подати заявку та звітувати за результатами.

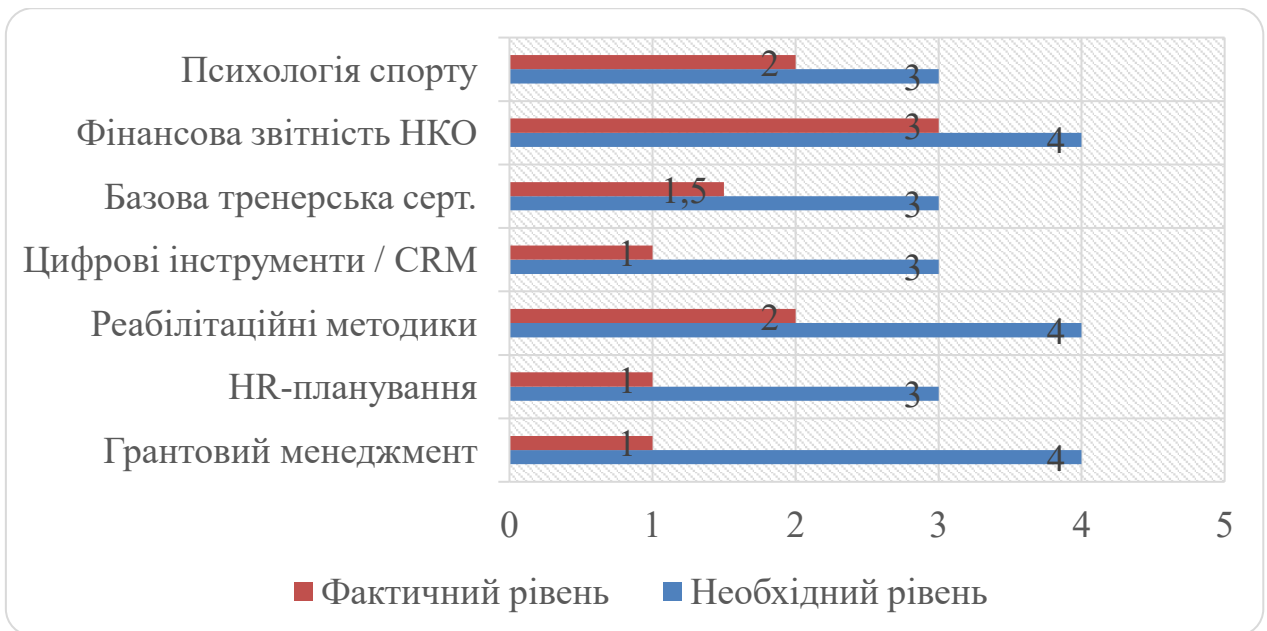


Рис. 2.10 GAP –аналіз компетенцій персоналу ГО «Спорт – Так»

Джерело: складено автором за [57, 61]

Причинно – наслідковий аналіз проблем системи навчання (методологія Fishbone / Ishikawa) виявляє два блоки першопричин.

Перший блок фінансово – економічний:

- від'ємний власний капітал (– 139,5 тис. грн), що означає накопичений збиток і відсутність резервів
- відсутність виокремленого бюджету на навчання (0 грн / 0% від операційних витрат)
- зростання поточних зобов'язань у 11,6 раза за 2024 рік – ресурси спрямовані на погашення боргів
- заборгованість з оплати праці (17,7 тис. грн) – загроза плинності персонал

Другий блок організаційно – управлінський:

- нестабільність керівництва (7 змін директора за 6 років) – відсутність кадрової стратегії
- неструктурований облік витрат – неможливо виокремити та обґрунтувати витрати на навчання

– відсутність системи оцінки ефективності – навчання не пов'язане з КРІ персоналу

– низька мотивація до навчання внаслідок матеріальної нестабільності

Причино–наслідкова схема (Fishbone) проблеми системи навчання ГО «Спорт – ТАК» представлена на рисунку 2.11



Рис. 2.11 Причино – наслідкова схема (Fishbone) проблеми системи навчання ГО «Спорт – ТАК» та за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Джерело: складено автором [57, 61]

Фінансовий вимір – показовий. Загальний дохід організації у 2024 році становить 2 411,7 тис. грн, проте наявні грошові кошти – лише 12,5 тис. грн.

Мінімально необхідний бюджет на базове навчання персоналу з шести осіб склав би близько 48 тис. грн (наприклад, одна тренерська сертифікація – 8–12 тис. грн, базовий курс грантового менеджменту – 4–6 тис. грн на особу). Це у 3,8 раза більше за наявні кошти.

Поточні зобов'язання (159,0 тис. грн) та накопичений збиток фактично поглинають усі доступні ресурси.

Фінансовий потенціал ми зробимо на рис. 2.12

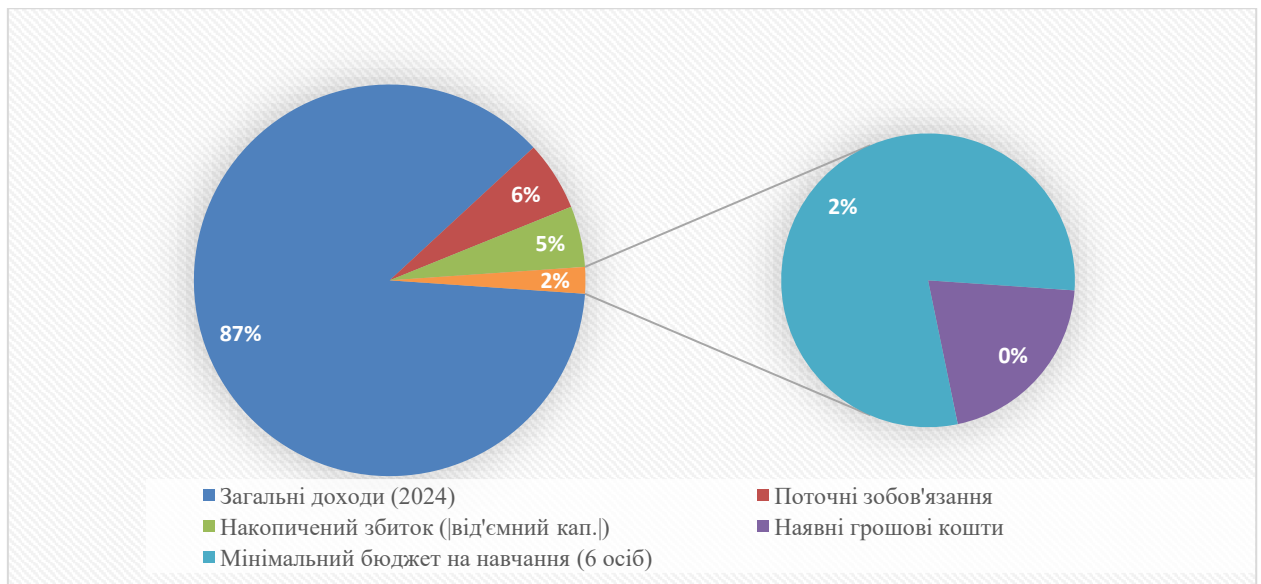


Рис. 2.12 Фінансовий потенціал ГО «Спорт – ТАК» та потреба в навчанні

Джерело: розраховано автором за даними Форми 1–м та 2–м ГО «Спорт–Так» [61]

Для аналізу впливу макрооточення на діяльність ГО «Спорт – Так» проведено PESTEL–аналіз, який охоплює шість груп факторів зовнішнього середовища: політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), екологічні (E) та правові (L). Результати наведено в таблиці 2.11. Проведений PESTEL –аналіз показав, що макросередовище функціонування ГО «Спорт – Так» має змішаний характер впливу: одні групи факторів створюють сприятливі умови для розвитку, інші – суттєві обмеження. Найбільш сприятливим є технологічне середовище (сумарна оцінка +8).

Таблиця 2.11

Матриця PESTEL–аналізу ГО «Спорт – Так»

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1. Політичні фактори:			
1.1 Державна підтримка громадських організацій та розширення грантових програм	3	+1	3
1.2 Воєнний стан та правовий режим обмежень діяльності	3	-1	-3
1.3 Реформа НКО та оподаткування неприбуткових організацій	2	+1	2

Продовження таблиці 2.11

Разом за політичними факторами			2
2. Економічні фактори:			
2.1 Інфляція та зниження купівельної спроможності населення	3	-1	-3
2.2 Зростання державного фінансування спорту (до 1 940 млн грн у 2024 р.)	3	+1	3
2.3 Обмеження банківського кредитування для НКО	2	-1	-2
2.4 Зростання вартості оренди та комунальних послуг	2	-1	-2
Разом за економічними факторами			-4
3. Соціальні фактори:			
3.1 Зростання попиту на ветеранські та реабілітаційні програми	3	+1	3
3.2 Зростання інтересу до здорового способу життя та фітнесу	3	+1	3
3.3 Міграційні процеси та зміна структури населення Одеси	2	-1	-2
3.4 Зниження довіри до публічних інституцій	1	-1	-1
Разом за соціальними факторами			3
4. Технологічні фактори:			
4.1 Розвиток онлайн-платформ навчання (Prometheus, Coursera, EdEra)	3	+1	3
4.2 Цифровізація CRM та систем управління членством	2	+1	2
4.3 Поширення Zoom, Google Classroom для дистанційних тренінгів	3	+1	3
Разом за технологічними факторами			8
5. Екологічні фактори:			
5.1 Активізація екологічних спортивних ініціатив	1	+1	1
5.2 Ризики природних явищ та погодних умов для проведення заходів	1	-1	-1
Разом за екологічними факторами			0
6. Правові фактори:			
6.1 Закон України «Про громадські об'єднання»	2	+1	2
6.2 Вимоги щодо ліцензування тренерської діяльності	2	-1	-2
6.3 Вимоги до фінансової звітності неприбуткових організацій	2	-1	-2
Разом за правовими факторами			-2

Джерело: складено автором на основі аналізу макросередовища та офіційних джерел

Соціальні фактори також мають позитивний баланс (+3) – зростає попит на ветеранські та реабілітаційні програми, зміцнюється інтерес населення до здорового способу життя, що відкриває нові ніші для діяльності спортивних громадських організацій. Політичні фактори дають невелику позитивну оцінку (+2): розширення державної підтримки громадських організацій та зростання грантових програм частково компенсує негативний вплив воєнного стану. Отже, стратегія розвитку ГО «Спорт – Так» повинна максимально використовувати технологічні можливості (онлайн – навчання, цифрові інструменти) та соціальний попит на спортивно – оздоровчі послуги, паралельно компенсуючи негативний вплив економічних і правових факторів через залучення грантового фінансування та документування процедур.

Проведений SWOT – аналіз показав, що організація має значний потенціал розвитку завдяки стабільному зростанню доходів (+91,6% за три роки), підвищенню продуктивності праці (+59,7%), досвіду роботи на ринку з 2015 року та наявності кваліфікованих тренерів.

Основними можливостями є залучення грантового фінансування ЄС та міжнародних фондів для НПО, використання безкоштовних освітніх платформ (Prometheus, Coursera), партнерство зі спортивними федераціями.

Таблиця 2.12

Матриця SWOT – аналізу ГО «Спорт – Так»

SW \ OT	О – можливості	Т – загрози
	О1. Гранти ЄС та міжнародних фондів для НПО О2. Безкоштовні освітні платформи (Prometheus, Coursera) О3. Партнерство зі спортивними федераціями О4. Держпрограми підтримки ГО (фінансування зросло до 1 940 млн грн у 2024 р.) О5. Волонтери–ментори та практиканти О6. Зростаючий попит на ветеранські програми	Т1. Ризик плинності через борг із зарплати Т2. Зростання поточних зобов'язань (×11,6 за рік) Т3. Зона можливих бойових дій (Одеса) Т4. Конкуренція за кваліфікованих фахівців Т5. Відсутність системного HR–управління Т6. Ризик втрати грантового статусу при зміні директора

Продовження таблиці 2.12

<p>S – сильні сторони S1. Зростання доходів 3 роки поспіль (+91,6%) S2. Продуктивність праці +59,7% за 3 роки S3. Відсутність боргів перед ДПС та ПФ S4. Досвід роботи з 2015 р. (9 років) S5. Реєстрація за 2 спортивними КВЕД S6. Наявність кваліфікованих тренерів (2 з 3 мають ліцензії)</p>	<p>S × O 1. Використання досвіду та продуктивності праці (S1, S2, S4) для подачі грантових заявок (O1, O4) 2. Реєстрація за 2 КВЕД (S5) розширює коло можливих грантових програм (O1, O4) 3. Кваліфіковані тренери (S6) є базою для партнерства з федераціями (O3) та реалізації ветеранських програм (O6) 4. Чиста історія перед ДПС (S3) полегшує отримання грантів та держфінансування (O1, O4)</p>	<p>S × T 1. Досвід роботи (S4) та продуктивність (S2) знижують ризик втрати грантового статусу (T6) 2. Кваліфіковані тренери (S6) підвищують стійкість до конкуренції за фахівців (T4) 3. Зростаючі доходи (S1) є аргументом для утримання персоналу попри ризик плинності (T1) 4. Чиста історія (S3) знижує ризик при перевірках навіть у воєнних умовах (T3)</p>
<p>W – слабкі сторони W1. Від'ємний власний капітал (–139,5 тис. грн) W2. Відсутність бюджету на навчання (0%) W3. Заборгованість з оплати праці (17,7 тис. грн) W4. 7 змін директора за 2018–2024 рр. W5. Коеф. покриття зобов'язань = 0,12 W6. Відсутня система оцінки персоналу W7. Тренер без категорії (1 з 3)</p>	<p>W × O 1. Відсутність бюджету на навчання (W2) компенсується безкоштовними платформами (O2) та грантовим фінансуванням (O1) 2. Відсутність системи оцінки персоналу (W6) усувається через залучення волонтерів–менторів (O5) 3. Тренер без категорії (W7) проходить сертифікацію через держпрограми ГО (O4) 4. Заборгованість із зарплати (W3) покривається грантовою підтримкою (O1, O4)</p>	<p>W × T 1. Закріплення HR–функцій (проти W4, W6) знижує ризик втрати грантового статусу при зміні директора (T6) 2. Погашення заборгованості (W3) усуває головну причину плинності (T1) 3. Документування процедур (проти W6) забезпечує безперервність діяльності в умовах ризику бойових дій (T3) 4. Виокремлення бюджету на навчання (W2) посилює конкурентні позиції в боротьбі за фахівців (T4)</p>

Джерело: складено автором на основі комплексного аналізу діяльності ГО «Спорт–Так» [57, 58, 59, 61]

Зведена оцінка стану системи навчання персоналу підсумовує результати діагностики, проведеної у цьому підрозділі.

Таблиця 2.13

Зведена оцінка стану системи навчання персоналу ГО «Спорт – Так»
(2024 р.)

Виміри системи навчання	Поточний стан	Оцінка (0–10)	Необхідні зміни
Фінансове забезпечення	0 грн / 0%	0/10	Залучення грантів; виокремлення рядка в бюджеті
Планування навчання	Відсутнє	0/10	Розробка річного плану навчання
Адаптація нових працівників	Стихійна, без документів	2/10	Запровадження програми onboarding
Кваліфікаційний рівень персоналу	Неоднорідний (є некваліфіковані)	4/10	Сертифікація тренерів, підвищення категорій
Оцінка ефективності навчання	Відсутня	0/10	Впровадження KPI для персоналу
Мотивація до навчання	Низька (борг із зарплати)	1/10	Погашення боргу; система нематеріальних стимулів
Стабільність HR–управління	Критична (7 змін директора)	2/10	Закріплення HR–функцій за окремою посадою
Продуктивність праці	+59,7% за 3 роки	8/10	Зберегти тенденцію через систематизацію навчання
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	Критична	2,1/10	Потребує системного реформування

Джерело: розраховано автором на основі комплексної діагностики системи навчання ГО «Спорт–Так» [57, 58, 59, 61]

Загальна оцінка спроможності організації до розвитку персоналу становить 2,1 бала з 10 можливих. З восьми критеріїв чотири отримали нульовий бал. Такі результати свідчать про те, що система навчання персоналу в ГО «Спорт–Так» фактично перебуває на початковому етапі формування і не має достатнього організаційного, фінансового та методичного забезпечення

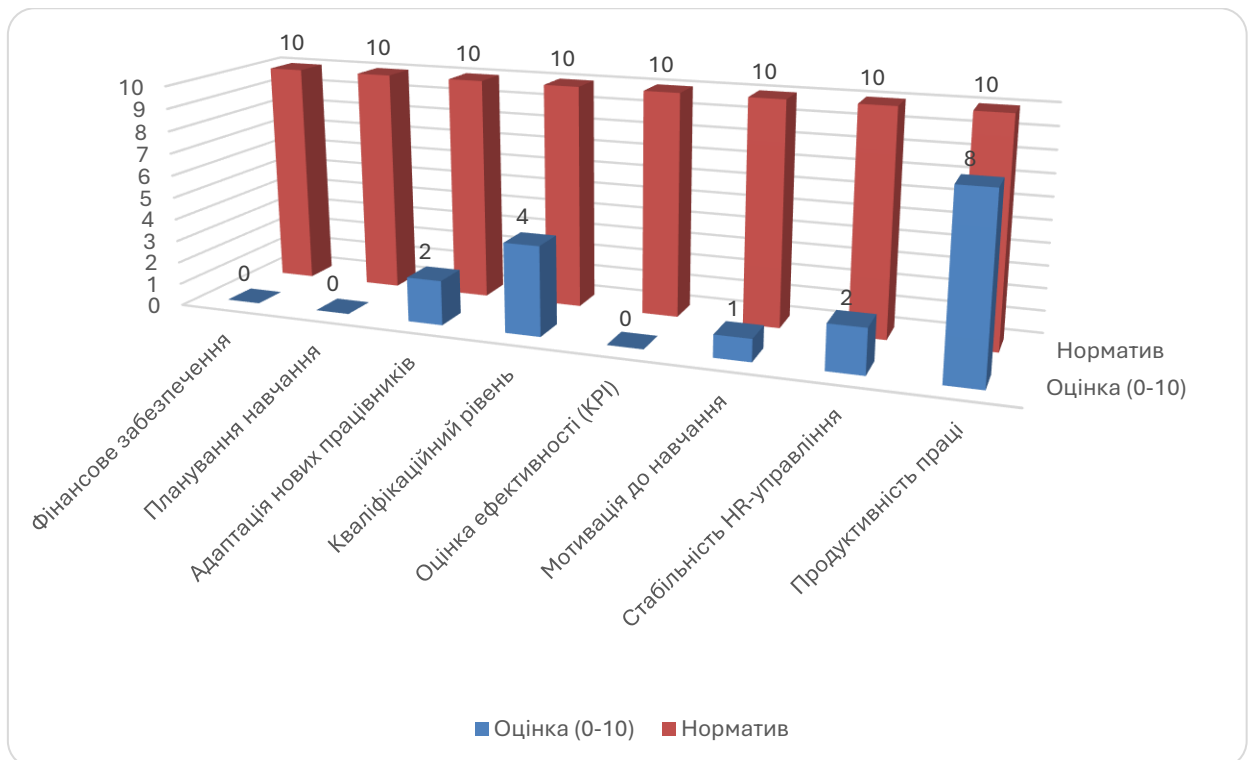


Рис. 2.13 Зведена оцінка елементів системи навчання персоналу ГО «Спорт – Так»

Джерело: розраховано автором на основі комплексної діагностики системи навчання ГО «Спорт–Так» [57, 58, 59, 61]

Позитивним винятком є продуктивність праці (8/10), що є доказом потенціалу персоналу – людського капіталу, який без системної підтримки не може бути реалізований у площині навчання та кваліфікаційного зростання.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ГО «Спорт - Так» дозволяє констатувати, що організація функціонує в умовах суттєвих фінансових і управлінських обмежень, які безпосередньо гальмують розвиток системи навчання персоналу. Система навчання фактично відсутня: немає плану навчання, бюджету, механізму оцінки результатів та програм адаптації у формалізованому вигляді. Загальна оцінка системи становить лише 2,1 з 10 балів, причому більшість критеріїв отримали нульовий бал.

Ця ситуація обумовлена системними фінансовими та управлінськими причинами: від'ємним власним капіталом, критично низьким коефіцієнтом покриття зобов'язань та заборгованістю із заробітної плати. Нестабільність керівництва (сім змін директора за шість років) унеможлиблює формування послідовної кадрової стратегії.

Реалістичним вектором розвитку визначено стратегію W+O: нейтралізація слабкостей через зовнішні можливості - залучення грантового фінансування та використання безкоштовних освітніх платформ.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СИСТЕМИ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГО «СПОРТ – ТАК»

3.1. Розробка проєкту заходів з удосконалення системи навчання персоналу організації

Іноваційний проєкт може базуватися на створенні сучасної системи безперервного навчання та розвитку персоналу ГО «Спорт – Так» на основі цифрових платформ, партнерських програм і грантового фінансування.

Бізнес-ідея проєкту – формування внутрішнього «Центру розвитку персоналу» ГО «Спорт - Так», який забезпечить системне, доступне та маловитратне навчання на основі цифрових платформ, партнерських програм і грантового фінансування.

Нижче представлено опис бізнес-ідеї за стандартною методологією (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Опис бізнес - ідеї

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
Внутрішній «Центр розвитку персоналу» ГО «Спорт-Так»: 4 взаємопов'язаних заходи (виокремлений бюджет на навчання, річний план навчання з KPI, Положення про навчання, погашення заборгованості з/п). Реалізується на базі безкоштовних онлайн-платформ та грантового фінансування. Вартість: 5 300 грн	<ol style="list-style-type: none"> 1. Систематичне навчання тренерів та адміністрації (Prometheus, Coursera, партнерства з федераціями). 2. Грантовий менеджмент (British Council, USAID, Erasmus+). 3. Стабілізація кадрового управління (HR-стратегія, KPI). 4. Зниження плинності кадрів через погашення боргу з/п 	<p>Для організації: ROI 139%, окупність 5 міс., прогнозний приріст доходу +361,5 тис. грн, показник результативності HR-системи зростає з 0,23 до 0,73.</p> <p>Для персоналу: зростання кваліфікації, виплата заборгованості з/п, чіткі KPI та кар'єрні перспективи</p>

Джерело: складено автором

Суть бізнес - ідеї полягає у формуванні внутрішнього «Центру розвитку персоналу», який забезпечить системне, доступне та маловитратне навчання працівників і волонтерів організації. Проєкт передбачає використання безкоштовних онлайн-ресурсів, залучення експертів спортивної сфери, створення системи оцінювання результативності персоналу та впровадження мотиваційних механізмів.

Це означає, що будь – яка програма навчання має бути максимально бюджетною, гнучкою і спиратися на безкоштовні ресурси онлайн – платформи, волонтерів – тренерів і партнерські угоди зі спортивними федераціями. Саме такою є запропонована система заходів.

Перш за все, кожен захід безпосередньо впливає з конкретного недоліку, виявленого у розділі 2. табл. 3.2 відображає цей прямий зв'язок.

Таблиця 3.2

Зв'язок проблем розділу 2 із заходами розділу 3

№	Проблема (розділ 2)	Захід (розділ 3)	Вимірюваний результат
1	Бюджет на навчання = 0% від ФОП (норма 2–10%)	Аналітичний облік + грантова заявка ЄС/USAID	$K_{4.2} \geq 2\%$; $V_{навч} \geq 10\ 224$ грн
2	Відсутній план навчання, КРІ не визначено	Річний план: 6 осіб, 4 формати, Telegram–база знань	$Z_n = 100\%$; охоплення 6/6 осіб
3	7 змін директора за 6 р. – немає HR–стратегії	Положення про навчання + закріплення HR–функцій	$K_{3.1} \rightarrow 0,67 \rightarrow 0,80$ (норматив)
4	Заборгованість з з/п 17,7 тис. грн – загроза плинності	Графік погашення за 2 місяці + прозорий порядок виплат	$K_{3.2} \leq 0,04$; $E_c = 12,7$ тис. грн

Джерело: складено автором на основі результатів діагностики розділу 2 [57, 61]

Перший захід – запровадження виокремленого бюджету на навчання. ГО «Спорт – Так» як громадська організація спортивного профілю може претендувати на гранти від British Council (програма Active Citizens), USAID (програма підтримки громадянського суспільства), Erasmus+ (Sport strand) та Українського культурного фонду.

Ці програми спеціально розроблені для НПО з обмеженим бюджетом і не потребують кофінансування.

Для розрахунку мінімально необхідного бюджету на навчання застосовується показник частки витрат на професійне навчання у ФОП:

$$K_{4.2} = \frac{V_{\text{навч}}}{\text{ФОП}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де $V_{\text{навч}}$ – сума витрат на професійне навчання працівників, грн.;

ФОП – фонд оплати праці в організації, грн.

При штаті 6 осіб та мінімальній заробітній платі (7 100 грн/міс.), орієнтовний річний ФОП:

$$\text{ФОП} = 7\,100 \times 6 \times 12 = 511\,200 \text{ грн}$$

Мінімально необхідний бюджет на навчання при нормі $K_{4.2} = 2\%$:

$$V_{\text{навч(мін)}} = 511\,200 \times 0,02 = 10\,224 \text{ грн}$$

Рекомендований бюджет при $K_{4.2} = 6\%$:

$$V_{\text{навч(рек)}} = 511\,200 \times 0,06 = 30\,672 \text{ грн}$$

Таблиця 3.3

Заходи з формування бюджету на навчання персоналу ГО «Спорт – Так»

Захід	Відповідальний	Термін	Орієнтовна вартість, грн
Виокремлення статті «Навчання» в обліку	Гол. бухгалтер	01.2025	0
Підготовка грантових заявок (ЄС, USAID, British Council)	Директор	01–03.2025	0 (власні зусилля)
Партнерство зі спортивними федераціями щодо спільного навчання	Директор	02.2025	0

Продовження таблиці 3.3

Реєстрація на безкоштовних платформах (Prometheus, Coursera, Google Classroom)	Спеціаліст з персоналу	01.2025	0
Ведення Telegram-каналу організації як бази знань	Спеціаліст з персоналу	02.2025	0
Разом мінімальний бюджет (власні кошти)			10 224
Разом рекомендований бюджет (за грантом)			30 672

Джерело: розраховано автором за формулою К4.2 та даними фінансової звітності ГО «Спорт-Так» [61]

На першому етапі організація може розпочати системну роботу без жодних грошових витрат – виключно шляхом перебудови обліку та партнерських домовленостей.

Другий захід – розробка річного плану навчання з конкретними КРІ ефективності. ГО «Спорт – Так» потребує не просто «переліку курсів», а чіткої системи: хто навчається, коли, за яким форматом, хто відповідає, яким є очікуваний результат і як він вимірюється.

Для кожного співробітника визначено конкретні навчальні треки з урахуванням їх посади та рівня цифрової грамотності. Показник закріплюваності нових працівників розраховується за формулою:

$$З_n = \frac{Ч_n - Ч_{нз}}{Ч_n} \times 100 \quad (3.2)$$

де $Ч_n$ – загальна чисельність прийнятих працівників за звітний період;

$Ч_{нз}$ – чисельність прийнятих, що звільнились до закінчення випробувального терміну.

У 2024 р. прийнято 1 нову особу, $Ч_{нз} = 0$, тому:

$$З_n = \frac{1 - 0}{1} \times 100 = 100\%$$

Якщо навіть 1 особа залишить організацію, коефіцієнт плинності складе:

$$К_{3.2} = \frac{Ч_{плин}}{Ч} \quad (3.2)$$

$$K_{3.2} = \frac{1}{6} = 0,167 = 16,7\%$$

При нормативному $K_{3.2} \leq 0,04$ це перевищення норми у 4,2 рази. 3.

Таблиця 3.4

Річний план навчання персоналу ГО «Спорт – Так» на 2025 рік з КРІ ефективності

Посада	Тема / курс	Формат / платформа	Тер-мін	Варт., грн	Відпов-льний	КРІ результату
Директор	Управління НПО, фандрейзинг	Prometheus (онлайн, безкошт.)	Лют–Бер	0	Самостійно	Подана грантова заявка
Спеціаліст з персоналу	HR в НПО, КРІ, Zoom–фасилітація	Coursera + Zoom (онлайн, безкошт.)	Січ–Лют	0	Директор	Розроблено 2 КРІ–карти
Тренер 1	Підвищення кваліфікації (федерація)	Очний майстер–клас	Квіт	1 500	Директор	Сертифікат + 1 нова методика
Тренер 2	Підвищення кваліфікації (федерація)	Очний майстер–клас	Квіт	1 500	Директор	Сертифікат + 1 нова методика
Тренер 3	Підвищення кваліфікації (федерація)	Очний майстер–клас	Квіт	1 500	Директор	Сертифікат + 1 нова методика
Гол. бухгалтер	Облік НПО, звітність	Вебінар (онлайн)	Бер	800	Самостійно	0 помилок у звітності Q2
Всі 6 осіб	Внутрішній обмін досвідом (щоквартально)	Zoom / Telegram	Щокв.	0	Спеціаліст	Участь \geq 5/6 щоразу
Всі 6 осіб	Telegram–база знань (ведення, читання)	Telegram–канал	Постійно	0	HR–спеціаліст	Читаємість \geq 80%
Разом				5 300		100% охоплення

Джерело: складено автором на основі аналізу потреб персоналу ГО «Спорт–Так» [57, 61]

На рис. 3.1 ми наведемо структуру витрат на навчання персоналу ГО «Спорт – Так»

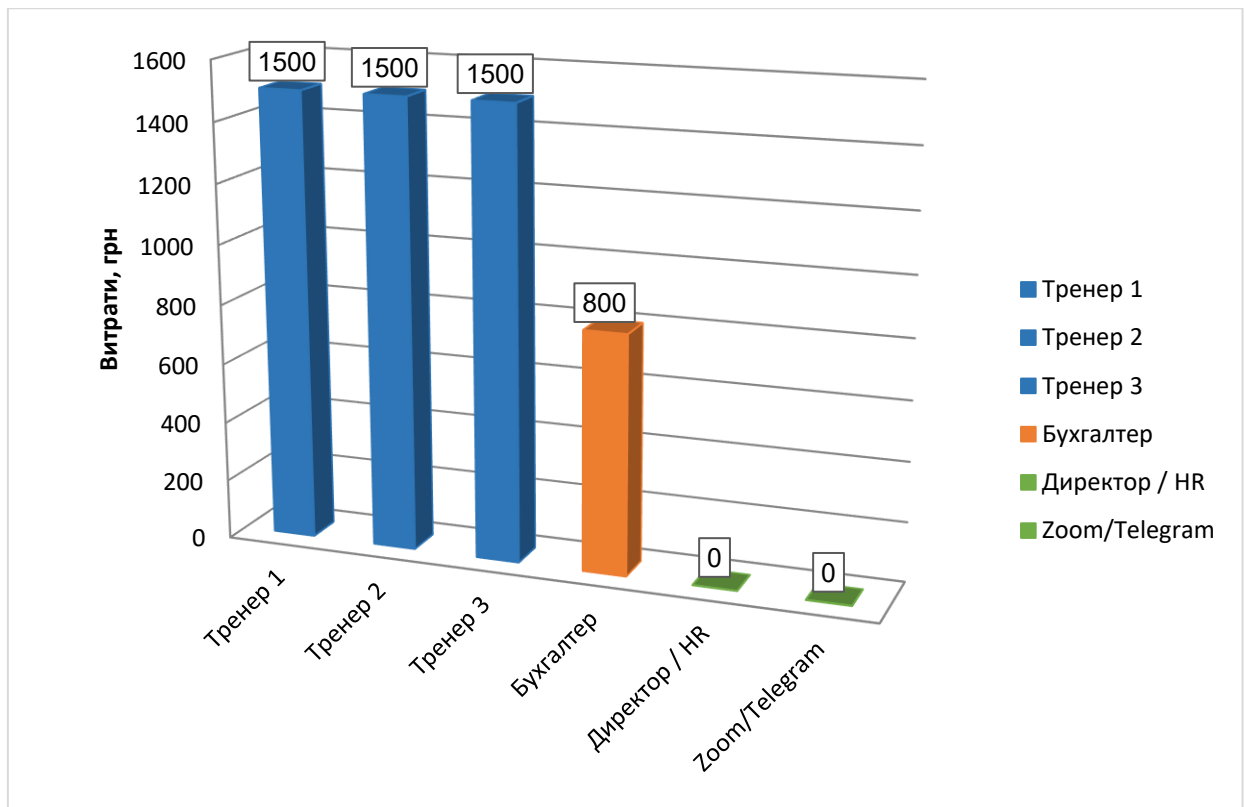


Рис. 3.3 Структура витрат на навчання персоналу ГО «Спорт – Так» на 2025 рік

Джерело: складено автором на основі аналізу потреб персоналу ГО «Спорт–Так» [57, 61]

KPI ефективності навчання охоплюють п'ять вимірюваних показників, що відстежуються щоквартально:

- відсоток персоналу, що пройшов навчання (ціль: 100% = 6/6 осіб);
- кількість виданих сертифікатів або підтверджених компетенцій (ціль: 3 сертифікати тренерів + 2 пройдені онлайн–курси);
- швидкість адаптації новачка – кількість тижнів до самостійного виконання функцій (поточна: 6–8 тижнів; ціль після менторингу: 3–4 тижні);
- рівень задоволеності персоналу умовами навчання (анонімне опитування у Telegram, шкала 1–10; ціль: $\geq 7,5$);
- кількість помилок у звітності/документах до і після навчання бухгалтера (ціль: зменшення на 50%).

Третій захід – стабілізація кадрового управління через закріплення HR–функцій. Коефіцієнт стабільності кадрів:

$$K_{3.1} = \frac{Ч_{5p}}{Ч} \quad (3.3)$$

де $Ч_{5p}$ – чисельність працівників зі стажем 5 і більше років;

$Ч$ – середньооблікова чисельність.

$$K_{3.1} \approx \frac{3}{6} = 0,50; \text{ норматив } > 0,80$$

Захід передбачає виведення HR–функцій з – під безпосереднього підпорядкування директору через розробку Положення про навчання персоналу як нормативного документа організації, зміна якого потребує рішення Правління, а не лише директора.

Четвертий захід – погашення заборгованості з оплати праці та прозорий порядок виплат. Для оцінки вартості втрати одного працівника через заборгованість:

$$CB_{п} = \frac{B_{п}}{Ч_{п}}$$

де $B_{п}$ – загальний обсяг витрат на добір персоналу;

$Ч_{п}$ – чисельність підібраних кандидатів.

$$CB_{п} = \frac{10\,000}{22} \times 6 = 2\,727 \text{ грн}$$

З урахуванням витрат на адаптацію, реальна вартість ротації перевищує 10 000–15 000 грн – це весь залишок на рахунку (12,5 тис. грн). Графік погашення заборгованості 17,7 тис. грн за 2 місяці – по 8 850 грн/місяць понад поточні нарахування.

Паралельно затверджується внутрішній регламент, зарплата виплачується до 5–го числа наступного місяця, будь – яке затримання потребує офіційного пояснення директора перед Правлінням.

Четвертий захід безпосередньо знижує ризик плинності, а значить – і вартість втрати компетенцій. Таблиця 3.5 систематизує всі заходи.

Таблиця 3.5

Зведений перелік заходів з удосконалення системи навчання персоналу
ГО «Спорт – Так»

№	Проблема (розд. 2)	Захід	Виконавець	Очікуваний результат
1	Відсутність бюджету (0% від ФОП)	Аналітичний облік + грантова заявка	Директор, бухгалтер	$K_{4.2} \geq 2\%$ від ФОП
2	Відсутній план та оцінка навчання	Річний план + KPI + Telegram-база	Спеціаліст з персоналу	Зн = 100%; охоплення 6/6
3	Нестабільність керівництва (7 змін)	Положення про навчання, HR-стратегія	Директор + спеціаліст	$K_{3.1} \rightarrow 0,67 \rightarrow 0,80$
4	Заборгованість з з/п (17,7 тис. грн)	Графік погашення за 2 місяці	Директор, бухгалтер	$K_{3.2} \leq 0,04$; Ес = 12,7 тис.

Джерело: складено автором

Особливість запропонованої програми – максимальне використання цифрових інструментів. Google Classroom дозволяє директору та HR – спеціалісту створити внутрішній навчальний курс (адаптація новачків, правила організації, методики роботи з клієнтами). Zoom забезпечує щоквартальні сесії обміну досвідом.

Telegram – канал – постійний асинхронний канал для навчальних матеріалів. Усі ці інструменти безкоштовні, не потребують спеціального обладнання і доступні з мобільного телефону – що критично важливо для малих організацій.

Повний 12 – місячний календарний план впровадження всіх заходів наведено в рис. 3.2.

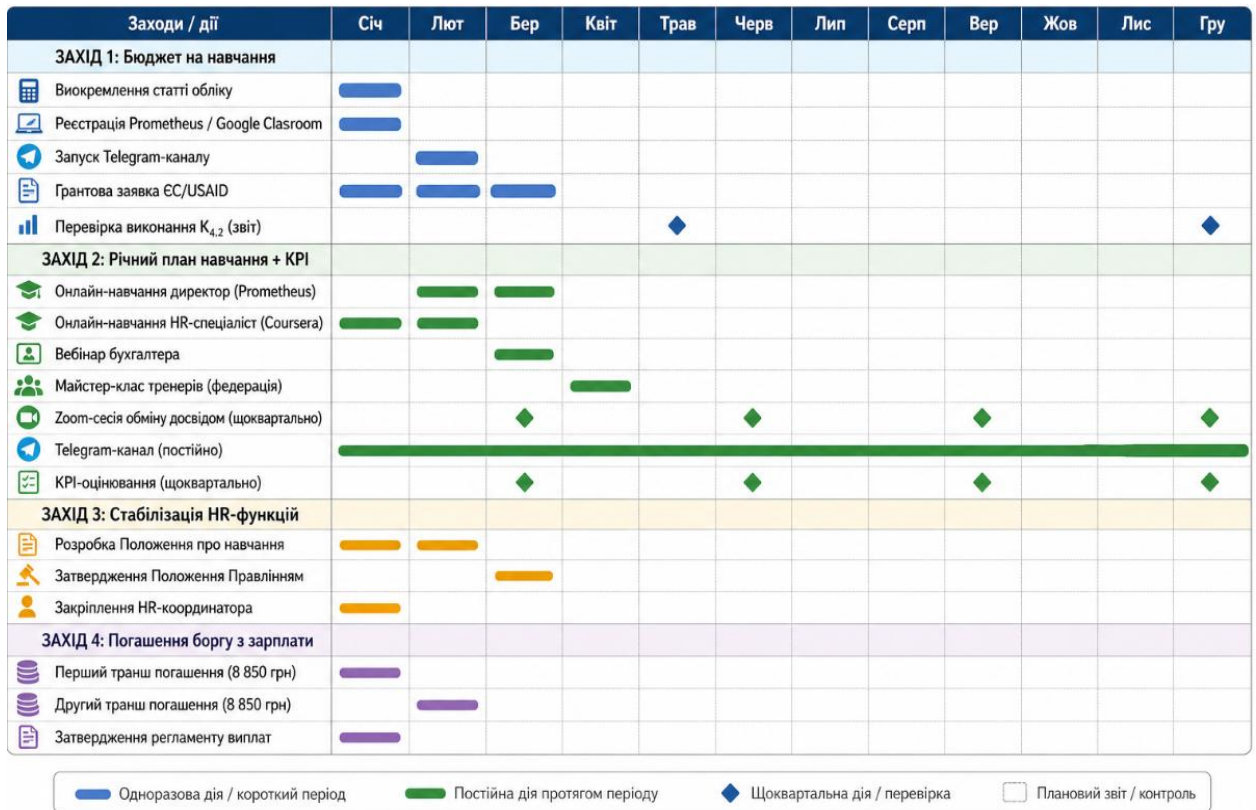


Рис. 3.2 Календарний план впровадження заходів на 12 місяців

Джерело: складено автором з застосуванням засобів ділової графіки на основі [57, 61]

Це підтверджує, що жоден місяць 2025 р. не є «порожнім» – програма функціонує безперервно протягом усього року.

Перший квартал найбільш насиченим, тому що одночасно запускаються структурні зміни (облік, документи, Telegram-канал) та фінансове врегулювання (погашення боргу).

Для організації, що діє в умовах воєнного стану та частих повітряних тривог, цифровий характер більшості заходів є не просто зручністю, а практичною необхідністю. Zoom – сесії, Telegram – повідомлення та Google Classroom не залежать від фізичної присутності – їх можна проводити навіть під час тривоги, з укриття, з телефону.

Навчання за форматом мікро – сесій (20–30 хвилин) є стандартом для НПО в умовах постійних переривань.

Наступна таблиця містить матрицю ризиків впровадження програми.

Таблиця 3.6

Матриця ризиків впровадження програми навчання ГО «Спорт–Так»

Ризик	Причина / контекст	Ймов– сть	Захід мінімізації
Нестача власних коштів на навчання	Від'ємний капітал (–139,5 тис. грн), заборгованість	Висока	80% навчання – безкоштовно; грантові заявки паралельно
Новий директор скасує програму (8–а зміна)	7 директорів за 6 р. – системна нестабільність	Висока	Положення затверджується Правлінням, не директором
Опір персоналу новим форматам (Zoom, Telegram)	Частина тренерів старшого віку; звичка до очних форм	Середня	Мікро–формати 20–30 хв; особиста допомога HR–спеціаліста
Відмова федерації від партнерства у майстер–класі	Зміна пріоритетів федерації в умовах воєнного стану	Середня	Паралельні переговори з 2–3 федераціями; онлайн–альтернатива
Повітряні тривоги зривають очні заходи (майстер–клас)	Специфіка Одеси у 2025 р.	Висока	Гібридний формат: одночасно очний + Zoom–трансляція; запис
Психологічне вигорання персоналу	Малий штат, широкі функції, воєнний стан	Середня	Навчання психологічної стійкості через Prometheus (безкоштовно)
Грантова заявка відхилена	Висока конкуренція; неповна відповідність критеріям	Середня	Подання до 3 різних програм одночасно; менторинг НПО–центру
Нестача часу персоналу на навчання	Малий штат поєднує широке коло функцій	Висока	Мікронавчання; формат Telegram–постів 5–10 хв; без відриву від роботи

Джерело: складено автором

Матриця ризиків показує, що більшість загроз (нестача коштів, тривоги, нестача часу) нейтралізуються саме цифровим та безкоштовним характером програми.

Головний структурний ризик (зміна директора) вирішується не на операційному рівні, а на рівні статутних документів – через затвердження Положення Правлінням.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів будується на оцінці витрат на реалізацію програми навчання та оцінці економічного ефекту від зменшення плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

. Відправною точкою є визначення загальної продуктивності організації:

$$П = \frac{Д}{В} \quad (3.1)$$

де Д – сукупний дохід, тис. грн;

В – сукупні витрати на виробництво, тис. грн.

Для ГО «Спорт–Так» як неприбуткової організації Д = В (нульовий фінансовий результат), тому П = 1,0. Більш інформативним є показник продуктивності праці:

$$П_{пр} = \frac{О}{Ч_{со}}$$

де О – обсяг доходу (для НПО), тис. грн; Ч_{со} – середньооблікова чисельність, осіб.

Розраховуємо фактичні значення по роках та прогнозне на 2025 рік:

$$П_{пр(2022)} = \frac{1\,258,7}{5} = 251,7 \text{ тис. грн/ос.}$$

$$П_{пр(2023)} = \frac{1\,874,6}{5} = 374,9 \text{ тис. грн/ос.}$$

$$П_{пр(2024)} = \frac{2\,411,7}{6} = 401,9 \text{ тис. грн/ос.}$$

Темп приросту продуктивності у 2024 р. суттєво уповільнився (+7,2% проти +48,9% у 2023 р.) – наслідок адаптації нового співробітника без системного навчання.

При запровадженні плану навчання прогнозний темп приросту у 2025 р. – не менше 15% (консервативна оцінка):

$$P_{\text{пр}(2025)} = 401,9 \times 1,15 = 462,2 \text{ тис. грн/ос.}$$

Прогнозний дохід 2025 р.: $462,2 \times 6 = 2\,773,2$ тис. грн, приріст +361,5 тис. грн. Таблиця 3.7 відображає динаміку продуктивності.

Таблиця 3.7

Динаміка показника продуктивності праці ГО «Спорт – Так» (факт та прогноз)

Показник	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (прогноз)
Чисельність (Чсо), осіб	5	5	6	6
Загальний дохід (О), тис. грн	1 258,7	1 874,6	2 411,7	2 773,2
Ппр = О / Чсо, тис. грн/ос.	251,7	374,9	401,9	462,2
Темп приросту Ппр, %	–	+48,9%	+7,2%	+15,0% (прогноз)
Приріст доходу, тис. грн	–	+615,9	+537,1	+361,5

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ГО «Спорт–Так» [61]

Прогнозний приріст доходу (+361,5 тис. грн) при витратах на навчання 5 300 грн означає, що навіть при реалізації лише 30% ефекту – понад 108 тис. грн – захід є економічно вигідним.

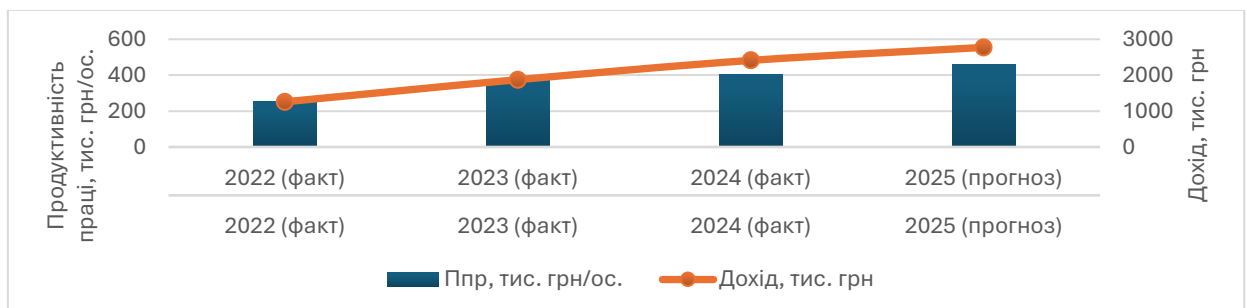


Рис. 3.3. Динаміка показника продуктивності праці ГО «Спорт – Так» (2022–2025)

Джерело: розраховано автором за прогнозними розрахунками на основі [57, 61]

Оцінка продуктивності людських ресурсів:

$$P_{\text{лр}} = \frac{D}{B_{\text{п}}} \quad (3.2)$$

де D – сукупний дохід організації;

$B_{\text{п}}$ – сумарні витрати на персонал, тис. грн.

$$P_{\text{лр}(2024)} = \frac{2\,411,7}{511,2} = 4,72 \text{ грн/грн}$$

$$P_{\text{лр}(2025)} = \frac{2\,773,2}{511,2} = 5,43 \text{ грн/грн}$$

Приріст: $\Delta P_{\text{лр}} = 5,43 - 4,72 = +0,71$ грн/грн, або +15,0%. Кожна вкладена гривня витрат на персонал після впровадження заходів генеруватиме на 15% більше доходу.

Розрахунок ефекту від зниження плинності. Середньоденний виробіток у 2024 р.:

$$\text{Середньоденний виробіток} = \frac{401,9 \text{ тис. грн}}{6 \times 248} = 0,270 \text{ тис. грн/ос.} \cdot \text{день}$$

Складові середньорічної шкоди від плинності кадрів:

$$Y_1 = 0,270 \times 10 \times 1 = 2,70 \text{ тис. грн}$$

$$Y_2 = 0,270 \times 44 \times 0,5 \times 1 = 5,94 \text{ тис. грн}$$

$$Y_3 = 5,30 \text{ тис. грн}$$

$$Y_4 = 2,73 \text{ тис. грн}$$

$$\Sigma Y = Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 = 2,70 + 5,94 + 5,30 + 2,73 = 16,67 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.8 містить вихідні дані для розрахунку економії

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку економії витрат від зниження плинності кадрів

Складова збитку	Значення, тис. грн	Розрахункова база
Y_1 – недоотримання результату від тих, хто вирішив звільнитись (10 дн.)	2,70	0,270 тис. грн/день \times 10 дн. \times 1 ос.
Y_2 – знижена продуктивність нового (2 міс. адаптації, $k=0,5$, 44 дні)	5,94	0,270 \times 44 \times 0,5 \times 1
Y_3 – витрати на навчання нового прийнятого (вартість плану)	5,30	Вартість плану навчання

Продовження таблиці 3.8

У ₄ – адміністративні витрати на пошук та оформлення (СВп)	2,73	СВп = 10 000/22 × 6 = 2 727 грн
ΣУ – загальна шкода від однієї ротації	16,67	У₁ + У₂ + У₃ + У₄
К_{плин.ф} (фактичний ризик)	0,167 (16,7%)	1 звільнення / 6 осіб
К_{плин.пл} (після заходів)	0,040 (4,0%)	Нормативний рівень

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ГО «Спорт–Так» [61]

Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності за основною формулою методики:

$$E_c = \Sigma Y \times \left(1 - \frac{K_{\text{плин.пл}}}{K_{\text{плин.ф}}}\right) \quad (3.3)$$

де ΣУ – середньорічна шкода від плинності, грн;

К_{плин.пл} = 0,040 – плановий коефіцієнт після заходів;

К_{плин.ф} = 0,167 – фактичний коефіцієнт.

$$E_c = 16\,670 \times \left(1 - \frac{0,04}{0,167}\right) = 16\,670 \times 0,760 = 12\,669 \text{ грн}$$

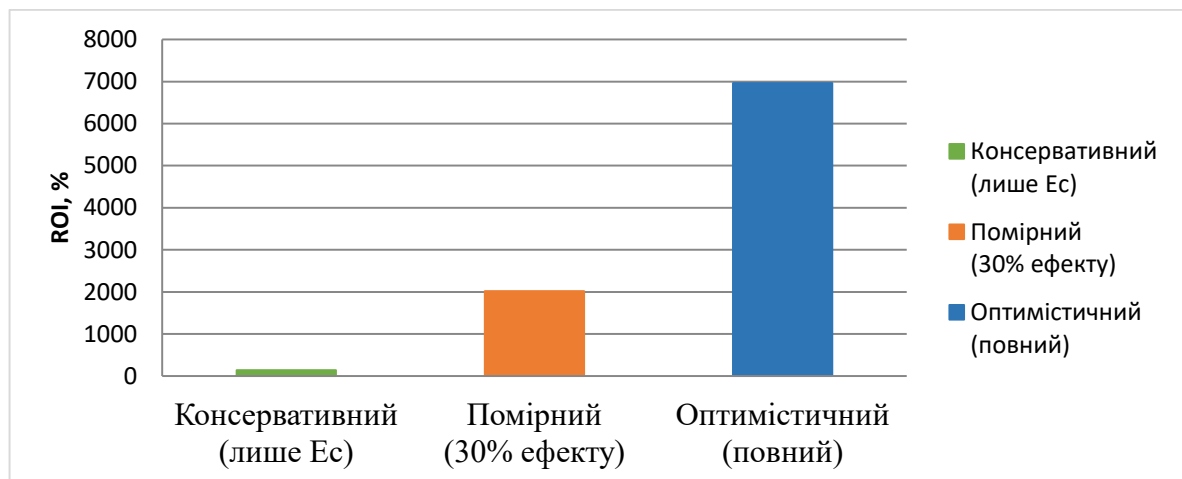


Рис. 3.4 Динаміка показника продуктивності праці ГО «Спорт–Так» (2022–2025 рр.)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ГО «Спорт–Так» [61]

Щорічна економія від зниження плинності кадрів складатиме не менше 12,7 тис. грн. Таблиця 3.9 зводить усі розраховані ефекти від запропонованих заходів.

Таблиця 3.9

Зведений розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

№	Захід	Формула ефекту	Розрахунок	Ефект, тис. Грн
1	Бюджет на навчання	$K_{4.2} = V_{\text{навч}} / \text{ФОП} \times 100\%$	$511,2 \times 0,02$	10,2 (мін. бюджет)
2	Зростання Ппр (+15%)	$\text{Ппр} = O / \text{Чсо}$	$462,2 \times 6 - 2\,411,7$	+361,5 (дохід)
3	Зниження плинності (Ес)	$E_c = \Sigma Y \times (1 - K_{\text{пл}} / K_{\text{ф}})$	$16,67 \times 0,760$	+12,7 (економія)
4	Закріплюваність (Зн = 100%)	$Z_n = ((\text{Чн} - \text{Чнз}) / \text{Чн}) \times 100$	$((1-0)/1) \times 100$	Утримання 100%
	Загальний прогнозний ефект			+374,2
	Витрати на заходи (Вр)			-5,3
	Чистий ефект			+368,9

Джерело: розраховано автором за методичними формулами

Для визначення строку окупності:

$$\text{ТОІ} = \frac{\text{ІС}}{\text{ЧГП}_{(\text{сер})}} \quad (3.4)$$

де ІС – стартові інвестиції (витрати на заходи); ЧГП(сер) – середній чистий грошовий потік за рік.

Приймаючи ЧГП = 12,7 тис. грн (ефект лише від зниження плинності):

$$\text{ТОІ} = \frac{5\,300}{12\,700} = 0,42 \text{ року} \approx 5 \text{ місяців}$$

Витрати на план навчання окупаються протягом 5 місяців лише за рахунок зниження плинності, не враховуючи приросту продуктивності.

. Рентабельність витрат на персонал:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ПР}}{V_{\text{п}}} \times 100 \quad (3.5)$$

де ПР – балансовий прибуток (для НПО – умовний операційний резерв);

Вп – витрати на персонал.

За умови реалізації заходів та зростання доходів до 2 773,2 тис. грн при незмінних витратах умовний резерв складе 361,5 тис. грн:

$$P_{\Pi(\text{умовна})} = \frac{361\,500}{511\,200} \times 100 = 70,7\%$$

Середня вартість навчання на одного працівника:

$$CB_{\Pi} = \frac{3B_{\Pi}}{Ч_{\Pi}} \quad (3.6)$$

$$CB_{\Pi} = \frac{5\,300}{6} = 883 \text{ грн/особу}$$

Вартість 883 грн/особу є в 3,4–17 разів нижчою за ринковий рівень (3 000–15 000 грн/особу).

Ця перевага досягається виключно через цифрові безкоштовні платформи та внутрішній обмін досвідом – саме те, що відповідає специфіці ГО з обмеженим бюджетом.

Показник якості набраних працівників:

$$K_{\Pi} = \frac{P_{\kappa} + P_{\rho} + O_{\rho}}{K_{\Pi}} \quad (3.7)$$

де $P_{\kappa} = 75$ балів – рейтинг якості (оцінка директора); $P_{\rho} = 0\%$ (немає просування по службі); $O_{\rho} = 100\%$; $K_{\Pi} = 3$.

$$K_{\Pi} = \frac{75 + 0 + 100}{3} = 58,3\%$$

Після запровадження навчальних КРІ та програми адаптації прогнозується $K_{\Pi} \geq 75\%$. Стандартизація показників для комплексної оцінки:

$$K_i = \frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{норм}}} \quad (3.8)$$

де $X_{\text{факт}}$ – фактичне (прогнозне) значення; $X_{\text{норм}}$ – норматив. Якщо $K_i > 1$ – порівнюється до 1.

Розраховуємо стандартизовані значення після впровадження:

$$K_{(K_{4.2})} = \frac{1,04\%}{2,0\%} = 0,52$$

$$K_{(K_{3.2})} = \frac{0,04}{0,04} = 1,00$$

$$K_{(3_{\Pi})} = \frac{100\%}{90\%} \rightarrow 1,00$$

$$K_{(K_{3.1})} = \frac{0,67}{0,80} = 0,84$$

$$K_{(CBH)} = \frac{883}{3\,000} = 0,29$$

Зведений кількісний показник відповідності нормативам:

$$K_{\text{кіл}} = \frac{\sum Ki}{n}$$

$$K_{\text{кіл}} = \frac{0,52 + 1,00 + 1,00 + 0,84 + 0,29}{5} = \frac{3,65}{5} = 0,73$$

Зростання $K(\text{кіл})$ з 0,23 до 0,73 означає триразове покращення результативності системи управління персоналом.

Таблиця 3.10

Порівняльна оцінка показників управління персоналом ГО «Спорт - Так» до та після впровадження заходів

Показник	Форм.	До заходів (2024)	Після (2025, прогноз)	Норматив	Статус	Кі
Ппр, тис. грн/ос.	Ппр=О/Чсо	401,9	462,2	Зростання	Покращено	–
Плр, грн/грн	Плр=Д/Вп	4,72	5,43	Зростання	Покращено	–
Кз.2 (плинність)	Кз.2=Чпл/Ч	0,167 (ризик)	0,040	0,040	Норматив	1,00
Кз.1 (стабільність)	Кз.1=Чсп/Ч	0,50	0,67	0,80	Зростання	0,84
К4.2 (навч./ФОП), %	К4.2=Вн/ФОП×100	0%	1,04%	2–10%	Запуск	0,52
Зн (закріплюваність)	Зн–формула	100% (нестабільно)	100%	≥ 90%	Утримано	1,00
СВн, грн/особу	СВн=ЗВн/Чн	0	883	3 000+	Старт	0,29
Ес (економія), тис. грн	Ес=ΣУ×(1–Кпл/Кф)	–	12,7	Макс.	Новий	–
ROІ навчання	(вигода–Вр)/Вр×100%	–	139,0%	Макс.	Відмінно	–
ТОІ, місяців	ТОІ=ІС/ЧГП	–	5	≤ 60	Відмінно	–
К(кіл) загальний	ΣКі/n	0,23	0,73	1,00	+0,50	–

Джерело: розраховано автором за методичними формулами та прогнозними даними

[57, 61]

З одинадцяти розрахованих показників дев'ять покращуються після впровадження заходів.

Висновки до розділу 3

Розроблений проект системи сучасних підходів до організації професійного навчання персоналу ГО «Спорт – Так» охоплює чотири конкретні взаємопов'язані заходи.

Перший захід – запровадження виокремленого бюджету на навчання через аналітичний облік та підготовку грантових заявок (British Council, USAID, ЄС). Витрати мінімального бюджету: Внавч = 10 224 грн ($K_{4.2} = 2\%$ від ФОП 511 200 грн). При отриманні гранту – до 30 672 грн ($K_{4.2} = 6\%$).

Другий захід – річний план навчання 6 осіб (хто саме, коли, за яким форматом, хто відповідає, які КРІ). Прямі витрати: 5 300 грн. Охоплення: 100% персоналу. Середня вартість навчання: СВн = 883 грн/особу (в 3,4–17 разів нижче ринку). Інструменти: Prometheus, Google Classroom, Telegram–база знань, Zoom–сесії щоквартально. Всі цифрові формати стійкі до воєнних ризиків і не залежать від фізичної присутності.

Третій захід – розробка Положення про навчання, затвердженого Правлінням, та закріплення HR–координатора. Це усуває головний структурний ризик: при черговій зміні директора програма навчання не скасовується. Прогнозне зростання $K_{3.1}$ з 0,50 до 0,67 (цільове – 0,80 через 3–4 роки).

Четвертий захід – погашення заборгованості з оплати праці (17,7 тис. грн за 2 місяці по 8 850 грн). Це усуває загрозу плинності та знижує $K_{3.2}$ з 0,167 до 0,040 (норма $\leq 0,05$).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження системи професійного навчання персоналу підприємства на прикладі громадської організації «Спорт - Так» (м. Одеса), яка функціонує в складних фінансових і воєнних реаліях сучасної України.

У першому розділі досліджено теоретичні засади професійного навчання як системоутворювального елементу HR-менеджменту організації. Визначено його сутність, функції та роль у розвитку персоналу. Проаналізовано класифікацію методів навчання, досліджено модель оцінювання результативності Кіркпатрика та методику розрахунку ROI.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ГО «Спорт - Так», який виявив суперечливе поєднання позитивної динаміки доходів та продуктивності праці з критичною фінансовою нестійкістю організації. Діагностика системи навчання персоналу засвідчила її фактичну відсутність: немає плану, бюджету, KPI та програм адаптації. GAP - аналіз зафіксував критичні прогалини у грантовому менеджменті, HR-плануванні та цифрових компетенціях. SWOT - аналіз виявив пріоритетну стратегію нейтралізації слабкостей через зовнішні можливості.

У третьому розділі розроблено бізнес-ідею та систему із чотирьох взаємопов'язаних заходів з удосконалення системи навчання персоналу, кожен з яких спрямований на усунення конкретної проблеми, виявленої у ході аналізу. Проект орієнтований на максимальне використання безкоштовних онлайн-платформ і грантового фінансування, що робить його реалістичним для організації з обмеженим бюджетом.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що системний, науково обґрунтований підхід до організації професійного навчання персоналу є не лише інструментом підвищення кваліфікації, а й ключовим чинником фінансової стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах воєнного часу та обмежених ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пачева Н., Подзігун С. Професійний розвиток та навчання персоналу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2024-67-76>.
2. Романів А., Ситник Й. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2023-57-78>.
3. Харченко Т., Чжан Ц. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>.
4. Харченко Т., Чжао М. Мотивація талантів як метод соціально-економічного розвитку управління персоналом. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52.
5. Шульга О. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. DOI: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:266889676>.
6. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни. Вісник КНУ. Економіка. 2023. Вип. 2(223).
7. Бурлака О. Управління розвитком персоналу в галузі ІТ. Економіка і організація управління. 2023. Вип. 2. С. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.14>.
8. Могильна Л. Інноваційна система підготовки та управління персоналом в закладах профосвіти на засадах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51.
9. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

10. Постанова КМУ від 16.05.2023 № 492 «Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за ОПП «Публічне управління та адміністрування»». URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/normativno-pravova-baza>.
11. Уряд затвердив план заходів з розвитку системи навчання публічних службовців до 2027 р. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdvyvplan-zakhodiv>.
12. Гончаренко О. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організацій. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. 2023. Вип. 2(11).
13. Актуальні питання щодо показників результативності службовців категорій Б і В у 2025 р. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualnizapytannia>.
14. Про затвердження Методики оцінювання результативності навчання держслужбовців: Наказ НАДС від 03.12.2020 № 226–20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0134-21>.
15. Kirkpatrick D., Kirkpatrick J. What is The Kirkpatrick Model? Kirkpatrick Partners. URL: <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/> (дата звернення: 2024).
16. The 6 Best Training Evaluation Models in 2024. URL: <https://clevercontrol.com/6-best-training-evaluation-models-pt-1/>.
17. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. Укр. журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 1. С. 29–33.
18. Сироїд Д., Дідур Г. Дефіцит людських ресурсів та виснаження людського капіталу як чинники уповільнення економіки України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74100>.

19. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100>.
20. Бабенко А. Соціальне забезпечення працівників в умовах трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76.
21. Організація процесу навчання персоналу: види, форми та методи. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/navchannya-ta-rozvitok-personalu>.
22. Харченко Т., Мін Чжао. Вплив економічного розвитку та соціальної стабільності на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54.
23. Корпоративне навчання для розвитку персоналу. *Promodo Academy*. URL: <https://academy.promodo.ua/blog/korporativne-navchannya>.
24. Paul S., Burman R. R., Singh R. Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework. *Evaluation and Program Planning*. 2024. Vol. 107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102494>.
25. Тренди онлайн навчання персоналу в Україні 2024 р. *Softbook*. URL: <https://softbook.app/blog/uk/trendy-onlajn-navchannia-personalu-v-ukraini-2024-roku/>.
26. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. *Вісник КНУ. Економіка*. 2024. DOI: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/3294>.
27. Шульга О. Умови та фактори людського розвитку: філософський та економічний ракурси. *Економіка та суспільство*. 2025.
28. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація IT-компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6981>.
29. Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. Конференція КІП. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/124938>.

30. Кравчук О., Варіс І. Теоретико–методичні засади онбордингу персоналу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–66–9>.
31. Дистанційне корпоративне навчання: переваги, виклики, рішення. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/korporativne–distancijne–navchannya/>.
32. Застосування коучинг–методу в системі управління персоналом торгової організації. Вчені записки ун–ту «КРОК». URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni–zapiski–universitetukrok/article/view/188>.
33. Гармат'юк О. Методи оцінки персоналу. ТНТУ: ELARTU. 2022. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022.
34. Механізми управління змінами в HR–системах на основі ШІ. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7294>.
35. Холоднийська А., Шкалаберда В. Розвиток та утримання талановитих працівників. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62.
36. Дра–ган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Профрозвиток персоналу у підприємстві. Київський економічний науковий журнал. 2024. Вип. 4. С. 71–78.
37. Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. Моделювання розвитку економічних систем. 2024.
38. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2(27). DOI: [https://doi.org/10.25140/2410–9576–2023–2\(27\)–62–78](https://doi.org/10.25140/2410–9576–2023–2(27)–62–78).
39. Ефективність управління персоналом у системі конкурентоспроможності підприємства. Економіка і управління. 2025. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/222>.
40. Галчанська В. В. Дистанційне навчання в умовах цифрової трансформації освіти. Українські студії в євр. контексті. 2024. № 8. С. 118–124.

41. Бистра І.І., Чайченко Н.Л., Клименко Г.В., Ковальова А.О. Аналіз ринку фітнес–послуг в оздоровчо–спортивній сфері в умовах карантину. Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. 2021. Вип. 81. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/35255>
42. Завидівська О.І., Ханікянц О.В., Хомич А.В. Фітнес–послуги як елемент системи здоров'яорієнтованого управління. *Rehabilitation and Recreation*. 2024. Т. 18, № 4.
43. Цимбалюк І.О. та ін. Маркетингове дослідження ринку спортивно–оздоровчих послуг в Україні та її регіонах. Наукові праці ДонНТУ. Сер. «Економічна». 2022. №1(25). URL: <https://www.researchgate.net/publication/362667639>
44. Орлов А.А. Маркетинг спортивно–оздоровчих послуг. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. №2(32). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/20181/20153/22923>
45. Перспективи розвитку фітнес–індустрії в Україні. *Rehabilitation and Recreation*. 2023. №15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2023.15.21>
46. Боротьба за 2 млн українців. Індустрія фітнес–клубів перевернулась догори дригом. *Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/borotba-za-2-mln-ukrainsiv>
47. Українська фітнес–індустрія підсилює військо і ветеранів. *АрміяInform*. 2024. URL: <https://armyinform.com.ua/2024/07/28/ukrayinska-fitnes-industriya-pidsylyuye-vijsko-i-veteraniv>
48. FitnessConnectUA. Дослідження ринку фітнес–послуг України. URL: <https://fitnessconnect.com.ua/research-sub/index.html>
49. Відкриття фітнес–клубу в Україні 2025: інвестиції, ризики та реальна прибутковість. *Groshiki.com*. 2025. URL: <https://groshiki.com/ua/article/vidkryttya-fitnes-klubu-v-ukrayini-2025>
50. YouControl Market. Спортивні організації України: аналіз ринку. URL: <https://catalog.youcontrol.market/sportyvni-orhanizatsii>

51. Державне фінансування спорту в Україні у 2022–2024 роках у динаміці та оцінках ефективності. Центр економіко–правових досліджень. 2024.
52. Sport Life Одеса. Офіційний сайт. URL: <https://sportlife.ua/uk/clubs/odessa/>
53. Вища Ліга (Форма, Шторм). Офіційний сайт. URL: <https://fitclub.com.ua/ua/>
54. APOLLO NEXT. Офіційний сайт. URL: <https://apollo.online/>
55. Мережа фітнес клубів Апгрейд. Офіційний сайт. URL: <https://upgrade.od.ua/>
56. NEMO FIT & SPA Одеса. Офіційний сайт. URL: <https://odessa.nemofit.com/>
57. YouControl. Аналітична система перевірки контрагентів: ГО «Спорт–Так» (ЄДРПОУ 39853908). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39853908/
58. Opendatabot. Дані про юридичну особу: ГО «Спорт–Так» (ЄДРПОУ 39853908). URL: <https://opendatabot.ua/c/39853908>
59. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб–підприємців та громадських формувань. Міністерство юстиції України. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/>
60. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
61. Фінансова звітність ГО «Спорт–Так» за 2022–2024 рр. (Форма №1–м «Баланс», Форма №2–м «Звіт про фінансові результати»). Архів фінансової звітності суб’єктів господарювання.

ДОДАТКИ

Виписка підприємства**ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань****ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "СПОРТ-ТАК"****Ідентифікаційний код юридичної особи:**

39853908

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна, 65123, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛИЦЯ МАРСЕЛЬСЬКА, будинок 48, офіс 9

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

14.08.2024, 1005561070014055448

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи:

СІСКОВИЧ НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА, ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ, 13.08.2024 (згідно статуту) - керівник

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

24.06.2015, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

24.06.2015, 155415087128, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ, СУВОРОВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ, 44069166, (дані про взяття на облік як платника податків)

24.06.2015, 10000000419646, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ, СУВОРОВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ, 44069166, 7, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Види економічної діяльності:

94.99 Діяльність інших громадських організацій, н. в. і. у. (основний)

93.12 Діяльність спортивних клубів

93.19 Інша діяльність у сфері спорту

94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Додаток Б

Основні фінансово–економічні показники ГО «Спорт–Так» (2022–2024 рр.)

Джерело: складено автором за Формою 1–м та Формою 2–м ГО «Спорт–Так»

Таблиця Б.1. Порівняльний аналіз балансу ГО «Спорт–Так» за 2023–2024 рр. (тис. грн)

Статті балансу	2023 поч.	2023 кін.	2024 поч.	2024 кін.
АКТИВ				
Необоротні активи (р.1095)	–	–	–	–
Оборотні активи (р.1195)	85,5	11,0	11,0	19,5
у т.ч. дебіторська заборгованість (р.1155)	74,6	8,2	8,2	7,0
у т.ч. грошові кошти (р.1165)	10,5	2,0	2,0	12,5
БАЛАНС АКТИВ (р.1300)	85,5	11,0	11,0	19,5
ПАСИВ				
Власний капітал (р.1495)	84,5	(66,3)	(66,3)	(139,5)
Довгострокові зобов'язання / цільове фін. (р.1595)	–	63,6	63,6	–
Поточні зобов'язання (р.1695)	1,0	13,7	13,7	159,0
у т.ч. кредиторська заборгованість (р.1615)	0,2	13,6	13,6	133,1
у т.ч. розрахунки з оплати праці (р.1630)	–	–	–	17,7
БАЛАНС ПАСИВ (р.1900)	85,5	11,0	11,0	19,5

Таблиця Б.2. Основні фінансово–економічні показники ГО «Спорт–Так» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відх. 24/23	Од. вим.
Доходи операційні	1 258,7	1 874,6	2 411,7	+537,1	тис. Грн
Темп приросту доходів	–	+48,9%	+28,6%	–20,3 в.п.	%
Власний капітал	+84,5	(66,3)	(139,5)	–73,2	тис. Грн
Поточні зобов'язання	1,0	13,7	159,0	+145,3	тис. Грн
Чисельність персоналу	5	5	6	+1	Осіб
Дохід на 1 працівника	251,7	374,9	401,9	+27,0	тис. Грн
Коефіцієнт покриття зобов'язань	85,5	0,80	0,12	–0,68	коэф.

Анкета для опитування персоналу ГО «Спорт–Так» щодо системи професійного навчання

Шановний(а) колего! Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні щодо стану та потреб у професійному навчанні. Ваші відповіді будуть використані виключно для покращення системи розвитку персоналу організації. Опитування займе не більше 10 хвилин.

Будь ласка, оберіть або впишіть відповіді, які найбільше відповідають Вашій ситуації.

РОЗДІЛ 1. Загальні відомості (анонімно)

Запитання	Варіанти / поле для відповіді
1. Ваша посада в організації:	<input type="checkbox"/> Директор <input type="checkbox"/> Гол. бухгалтер <input type="checkbox"/> Тренер/інструктор <input type="checkbox"/> Адміністратор <input type="checkbox"/> Інше: _____
2. Стаж роботи в ГО «Спорт–Так»:	<input type="checkbox"/> Менше 1 року <input type="checkbox"/> 1–2 роки <input type="checkbox"/> 3–4 роки <input type="checkbox"/> 5 і більше років
3. Ваш рівень освіти:	<input type="checkbox"/> Середня спеціальна <input type="checkbox"/> Незакінчена вища <input type="checkbox"/> Вища <input type="checkbox"/> Наукова ступінь

РОЗДІЛ 2. Оцінка поточного стану навчання (шкала 1–10)

Оцініть наступні твердження від 1 (зовсім не відповідає дійсності) до 10 (повністю відповідає):

Твердження	1–2	3–4	5–6	7–8	9–10	Коментар (необов'язк.)
В організації існує чіткий план навчання персоналу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Я отримую достатньо можливостей для підвищення кваліфікації	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Керівництво заохочує та підтримує навчання співробітників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Наставництво між досвідченими та новими працівниками діє ефективно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Я задоволений(а) форматами навчання, які застосовуються зараз	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Результати навчання позитивно впливають на мою роботу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

РОЗДІЛ 3. Потреби у навчанні

Запитання	Відповідь / варіанти
4. Які компетенції Вам найбільше потрібно розвинути? (оберіть до 3–х)	<input type="checkbox"/> Грантовий менеджмент <input type="checkbox"/> HR–планування <input type="checkbox"/> Цифрові інструменти (CRM, онлайн–платформи) <input type="checkbox"/> Реабілітаційні методики <input type="checkbox"/> Психологія спорту <input type="checkbox"/> Фінансова звітність НКО <input type="checkbox"/> Інше: _____
5. Які формати навчання Вам найзручніші?	<input type="checkbox"/> Онлайн–курси (Prometheus, Coursera) <input type="checkbox"/> Вебінари / Zoom–сесії <input type="checkbox"/> Очні тренінги / майстер–класи <input type="checkbox"/> Наставництво від колеги <input type="checkbox"/> Telegram–база знань / мікронавчання <input type="checkbox"/> Самостійне читання матеріалів
6. Скільки часу на тиждень Ви можете виділяти на навчання?	<input type="checkbox"/> До 1 год. <input type="checkbox"/> 1–3 год. <input type="checkbox"/> 3–5 год. <input type="checkbox"/> Більше 5 год.
7. Що найбільше заважає Вам навчатися? (оберіть до 2–х)	<input type="checkbox"/> Брак часу через велике навантаження <input type="checkbox"/> Відсутність фінансування від організації <input type="checkbox"/> Не знаю де / як навчатися <input type="checkbox"/> Низька мотивація (немає заохочення) <input type="checkbox"/> Стрес, вигорання <input type="checkbox"/> Повітряні тривоги, воєнний стан

РОЗДІЛ 4. Відкриті запитання

Запитання	Ваша відповідь
8. Яку навчальну ініціативу Ви б найбільше підтримали в організації?	
9. Що, на Вашу думку, необхідно змінити в поточній кадровій роботі?	
10. Додаткові пропозиції чи коментарі:	

Дякуємо за участь в опитуванні! Ваші відповіді є важливим внеском у розвиток організації.

Додаток Д

Результати опитування персоналу ГО «Спорт–Так» щодо системи професійного навчання (2025 р.)

Джерело: складено автором за результатами анонімного анкетування 6 працівників організації

Таблиця Д.1. Зведені результати оцінки поточного стану навчання (шкала 1–10)

Твердження	Середній бал (6 осіб)	Мін.	Макс.	Висновок
В організації існує чіткий план навчання персоналу	1,5	1	2	Незадовільно
Я отримую достатньо можливостей для підвищення кваліфікації	2,2	1	3	Незадовільно
Керівництво заохочує та підтримує навчання	2,8	1	4	Незадовільно
Наставництво між досвідченими та новими працівниками діє ефективно	3,5	2	5	Задовільно
Я задоволений(а) форматами навчання, що застосовуються	2,0	1	3	Незадовільно
Результати навчання позитивно впливають на мою роботу	3,8	2	6	Задовільно
ЗАГАЛЬНИЙ СЕРЕДНІЙ БАЛ	2,6 / 10	–	–	Критично

Таблиця Д.2. Пріоритети розвитку компетенцій (відповіді 6 осіб, можливо до 3 варіантів)

Компетенція	Кількість відповідей	% від усіх	Пріоритет
Грантовий менеджмент та фандрейзинг	5	83,3%	Критичний
Цифрові інструменти та CRM	5	83,3%	Критичний
HR–планування та кадровий облік	4	66,7%	Високий
Реабілітаційні методи тренування	3	50,0%	Високий
Фінансова звітність НКО	2	33,3%	Середній
Психологія спорту	2	33,3%	Середній

Таблиця Д.3. Бажані формати навчання та часові можливості

Показник	Результат	Висновок для плану навчання
Найбільш бажаний формат: Telegram–база знань / мікронавчання	5 / 6 осіб (83%)	Пріоритет — асинхронні цифрові формати
Другий за популярністю: онлайн–курси (Prometheus, Coursera)	5 / 6 осіб (83%)	Підтримка безкоштовних платформ
Очні тренінги / майстер–класи	4 / 6 осіб (67%)	Квартальні майстер–класи з федерацій
Час на навчання на тиждень: до 1–3 год.	5 / 6 осіб (83%)	Формат мікро–сесій 20–30 хв.
Головний бар'єр: брак часу через навантаження	6 / 6 осіб (100%)	Навчання без відриву від роботи
Другий бар'єр: відсутність фінансування від організації	5 / 6 осіб (83%)	Грантові заявки + безкоштовні ресурси

Приклад посадової інструкції Тренер / інструктор ГО «Спорт–Так»

ЗАТВЕРДЖУЮ	Директор ГО «Спорт–Так»
	_____ / _____ /
	«__» _____ 20__ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ № ____ ТРЕНЕРА / ІНСТРУКТОРА**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Тренер/інструктор (далі — Тренер) є штатним працівником ГО «Спорт–Так» і підпорядковується безпосередньо Директору організації.

1.2. Тренер призначається на посаду та звільняється з неї наказом Директора ГО.

1.3. На посаду Тренера призначається особа з вищою або незакінченою вищою освітою у сфері фізичного виховання, спорту або споріднених галузей.

1.4. Тренер повинен мати або отримати протягом першого року роботи відповідну тренерську ліцензію (I або II категорія).

1.5. У своїй діяльності Тренер керується: Конституцією України; Законом України «Про фізичну культуру і спорт»; статутом ГО «Спорт–Так»; цією посадовою інструкцією; наказами та розпорядженнями Директора.

2. ЗАВДАННЯ ТА ПОСАДОВІ ОБОВ'ЯЗКИ

2.1. Організація та проведення тренувальних занять, секцій, змагань відповідно до календарного плану організації.

2.2. Розробка індивідуальних та групових навчально–тренувальних програм для членів організації.

2.3. Ведення журналів обліку тренувального навантаження та відвідуваності учасників.

2.4. Здійснення первинного інструктажу з охорони праці та безпеки під час занять.

2.5. Участь у підготовці та проведенні спортивно–масових заходів організації.

2.6. Наставництво над молодшими або менш досвідченими колегами (за рішенням Директора).

2.7. Систематичне підвищення власної кваліфікації: проходження курсів, вебінарів, участь у майстер–класах федерацій — не рідше 1 разу на рік.

2.8. Участь у щоквартальних сесіях обміну досвідом, ведення та читання матеріалів корпоративної Telegram–бази знань.

2.9. Виконання адміністративних функцій (комунікація з учасниками, складання звітів про проведені заходи) — за потреби.

3. ПРАВА

3.1. Вносити пропозиції щодо вдосконалення навчально–тренувального процесу.

3.2. Отримувати необхідні матеріали та обладнання для проведення занять.

3.3. Підвищувати кваліфікацію за рахунок грантових коштів організації або партнерських програм федерацій.

3.4. Брати участь у зборах та нарадах ГО з питань, що стосуються тренерської роботи.

4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Тренер несе відповідальність за безпеку учасників під час занять та заходів.

4.2. За невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків — дисциплінарна відповідальність відповідно до КЗпП України.

4.3. За відсутність діючої тренерської ліцензії після 12 місяців роботи — можливе розірвання трудових відносин.

5. КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ

Вимога	Зміст
Освіта	Вища або незакінчена вища (фіз. виховання, спорт)
Ліцензія	Тренерська ліцензія I або II категорії (обов'язкова)
Навички	Планування тренувань, робота з групами різного рівня підготовки
Цифрові компетенції	Використання Telegram, Google Classroom, Zoom для навчання
Підвищення кваліфікації	Не рідше 1 разу на рік (курси, вебінари, майстер-класи)

Директор: _____ / _____ /	Ознайомлений(а): _____ / _____ /
« ____ » _____ 20__ р.	« ____ » _____ 20__ р.

Матриця компетенцій персоналу ГО «Спорт–Так»

Оцінювання проведено за 5–бальною шкалою: 1 — початковий рівень; 2 — базовий; 3 — середній; 4 — розвинений; 5 — експертний. GAP = необхідний рівень мінус фактичний рівень.

Джерело: складено автором на основі оцінки компетентнісних вимог та даних організації [57, 61]

Таблиця Ж.1

Компетенція	Директор	Гол. бухг.	Тренер 1	Тренер 2	Тренер 3	Адмін.	Потреб. рів.	GAP
Грантовий менеджмент та фандрейзинг	1	1	–	–	–	1	4	–3 !
HR–планування та кадровий облік	1	2	–	–	–	2	3	–2 !
Реабілітаційні методики тренування	–	–	2	2	1	–	4	–2 Δ
Цифрові інструменти та CRM	1	2	1	1	1	1	3	–2 Δ
Базова тренерська сертифікація	–	–	4	3	1	–	3	–1/–2
Фінансова звітність НКО	2	3	–	–	–	2	4	–1
Психологія спорту та робота з групами	–	–	2	2	1	–	3	–1
Діловодство НКО та документообіг	2	3	–	–	–	2	3	–1/0
Планування та ведення тренувань	–	–	4	3	2	–	4	0/–1
Комунікація та робота з клієнтами	3	–	3	3	2	3	3	0/–1

Умовні позначення: ! — критичний пріоритет усунення ($GAP \geq 3$); Δ — високий пріоритет ($GAP = 2$); без позначки — середній/низький пріоритет. «–» — компетенція не входить до основного функціоналу посади.

Таблиця Ж.2. Зведена оцінка компетентнісного профілю за посадами

Показник	Директор	Гол. бухгалтер	Тренери (серед.)	Адміністратор	Норма
Середній фактичний рівень компетенцій	1,5 / 5	2,0 / 5	2,2 / 5	1,8 / 5	$\geq 3,0$
Кількість критичних GAP (≥ 3)	2	0	0	1	0
Кількість GAP = 2 (高 пріоритет)	1	1	2	1	0
Загальна оцінка готовності до роботи	Низька	Середня	Середня	Низька	Достатня
Необхідність навчання у 2025 р.	Критична	Середня	Висока	Висока	–

Карта індивідуального розвитку працівника ГО «Спорт–Так»

ПІБ працівника:	
Посада:	
Звітний період:	01.01.2025 — 31.12.2025
Безпосередній керівник:	
Дата складання:	

РОЗДІЛ 1. Поточний рівень компетенцій (самооцінка + оцінка керівника)

Шкала: 1 — початковий; 2 — базовий; 3 — середній; 4 — розвинений; 5 — експертний

Компетенція	Самооцінка	Оцінка керівника	Середнє	Цільовий рівень
Фахові / тренерські навички	/ 5	/ 5	/ 5	/ 5
Грантовий менеджмент / фандрейзинг	/ 5	/ 5	/ 5	/ 5
HR-планування та кадровий облік	/ 5	/ 5	/ 5	/ 5
Цифрові інструменти (CRM, онлайн-платформи)	/ 5	/ 5	/ 5	/ 5
Комунікація та робота з клієнтами	/ 5	/ 5	/ 5	/ 5
Знання нормативної бази НКО	/ 5	/ 5	/ 5	/ 5
Психологічна стійкість / стрес-менеджмент	/ 5	/ 5	/ 5	/ 5

РОЗДІЛ 2. Навчальні цілі та план на рік

Мета навчання (яку компетенцію розвивасмо)	Захід / формат / платформа	Термін реалізації	Вартість, грн	Відповідальний	КРІ результату

РОЗДІЛ 3. КРІ для оцінки результатів навчання (заповнюється після навчання)

Показник	Ціль (план)	Фактичний результат	Висновок / дії
Проходження навчальних курсів / отримання сертифікату			
Зміна рівня компетенцій (пост-оцінювання)			
Застосування нових знань у роботі (кількість прикладів)			
Оцінка задоволеності навчанням (шкала 1–10)			
Якість виконання завдань після навчання			

РОЗДІЛ 4. Кар'єрні цілі та пріоритети розвитку на наступний рік

Питання	Відповідь
Яку роль / відповідальність хочу взяти на себе в наступному році?	
Які навички хочу розвинути понад план?	
Як можу ділитися знаннями з командою (наставництво, Telegram)?	

Працівник: _____ / _____ / « _____ » _____ 20__ р.	Керівник: _____ / _____ / « _____ » _____ 20__ р.	HR-координатор: _____ / _____ / « _____ » _____ 20__ р.
--	---	---

ТЕЗИ КОНФЕРЕНЦІЇ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

**ТЕЗИ**

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Медведь А.Ю.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	201
АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Проценко А.С.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	204
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ <i>Самсонова О.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	207
ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ McDONALD'S ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Сорокіна А.Р.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	210
ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ <i>Мурашко В.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	213
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Носенко В.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	216
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ <i>Тутубаліна К.І.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	219
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ <i>Висоцька М.П.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	223
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Внуковський Д.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	226
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ <i>Лагодієнко М.О.</i> , аспірант Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	228

ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ

**Мурашко В.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

У сучасних умовах трансформації економіки та розвитку сфери послуг значно зростає роль людського капіталу як одного з ключових ресурсів підприємства. Для підприємств, що працюють у сфері спортивно-оздоровчих послуг, професійна компетентність персоналу є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності. Саме працівники безпосередньо формують якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів та репутацію підприємства на ринку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває інвестування у розвиток персоналу, зокрема через організацію ефективної системи професійного навчання.

Фітнес-індустрія сьогодні є важливим сегментом сучасної економіки послуг, що демонструє стійкі тенденції розвитку та поступове зростання попиту на спортивно-оздоровчі послуги. Дослідники зазначають, що поширення здорового способу життя, підвищення уваги до фізичного та психічного здоров'я населення сприяють активному розвитку фітнес-клубів, спортивних центрів та інших закладів оздоровчої інфраструктури [1]. У таких умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління персоналом, впроваджувати сучасні методи підготовки та розвитку працівників, а також забезпечувати високий рівень професійної компетентності фахівців.

Одним із важливих інструментів формування конкурентних переваг підприємства є професійне навчання персоналу. У науковій літературі професійне навчання розглядається як системний процес набуття та вдосконалення працівниками знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків та досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас навчання персоналу виступає важливим елементом інвестиційної політики підприємства, оскільки витрати на підготовку та підвищення кваліфікації працівників слід розглядати як довгострокові інвестиції у розвиток людського капіталу [2].

Для підприємств фітнес-індустрії значення професійного навчання є особливо важливим, оскільки діяльність тренерів, інструкторів та менеджерів пов'язана з безпосередньою взаємодією з клієнтами та організацією тренувального процесу. Фахівці цієї галузі повинні володіти комплексом спеціальних знань, що охоплюють основи анатомії та фізіології людини, методику фізичного тренування, принципи формування індивідуальних програм занять, а також основи здорового способу життя. Крім того, важливими є комунікативні навички, уміння мотивувати клієнтів до регулярної фізичної активності та забезпечувати психологічно комфортну атмосферу під час занять [3].

Важливим аспектом сучасного розвитку фітнес-індустрії є також постійне оновлення технологій тренувального процесу, поява нових напрямів фітнесу, використання сучасного обладнання та цифрових сервісів для моніторингу фізичної активності клієнтів. Це зумовлює необхідність безперервного професійного розвитку працівників та їх адаптації до нових умов діяльності. У зв'язку з цим підприємства все частіше впроваджують системи безперервного навчання персоналу, що включають регулярні тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та професійну сертифікацію [4].

Сучасна система професійного навчання персоналу фітнес-клубів може включати різноманітні форми та методи підготовки працівників. Серед них важливе місце займають внутрішні корпоративні тренінги, які дозволяють формувати єдині стандарти обслуговування клієнтів та підвищувати рівень професійної підготовки персоналу. Не менш важливими є зовнішні форми навчання, зокрема участь у спеціалізованих семінарах, конференціях, майстер-класах та професійних форумах, що сприяє обміну досвідом і впровадженню сучасних практик у діяльність підприємства.

Окрему роль у розвитку персоналу відіграє система професійної сертифікації, яка передбачає підтвердження кваліфікації фахівців відповідно до міжнародних стандартів підготовки фітнес-персоналу. Запровадження таких стандартів дозволяє підвищити якість послуг, що надаються клієнтам, а також сприяє підвищенню рівня довіри до фітнес-клубу. Крім того, важливим напрямом сучасного професійного навчання є використання цифрових освітніх платформ та онлайн-курсів, які забезпечують доступ до сучасних знань та інноваційних методик тренувального процесу.

Для фітнес-клубу інвестування у розвиток персоналу може стати важливим стратегічним напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства. Формування системи безперервного професійного навчання дозволить забезпечити постійне підвищення кваліфікації тренерів та інших працівників клубу, а також сприятиме формуванню сучасної корпоративної культури, орієнтованої на професійний розвиток та якість обслуговування клієнтів.

До основних напрямів удосконалення системи професійного навчання персоналу фітнес-клубу можна віднести: розробку програм адаптації для нових працівників; проведення регулярних внутрішніх тренінгів для підвищення професійної майстерності тренерів; організацію стажування у провідних фітнес-центрах; впровадження системи наставництва; використання сучасних дистанційних освітніх технологій для підвищення кваліфікації персоналу.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій фітнес-клубу на ринку спортивно-оздоровчих послуг. Крім того, інвестування у розвиток персоналу сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня лояльності клієнтів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, професійне навчання персоналу виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств фітнес-індустрії.

Інвестування у розвиток людського капіталу сприяє формуванню високого рівня професійної компетентності працівників, покращенню якості послуг та створенню стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Упровадження сучасних підходів до професійного навчання персоналу фітнес-клубу дозволить підвищити результативність діяльності підприємства та забезпечити його сталий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

Література:

1. Дембіцька О.О., Гайдай С.І., Чайченко Н.Л., Хапсаліс Г.Л. Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні. *Rehabilitation & Recreation*. 2023. № 15. С. 190–198.
2. Марич Н.А. Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2025. 184 с.
3. Дутчак М.В., Чеховська Л.Я. Зміст професійної діяльності фітнес-персоналу : монографія. Київ : НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2021. 256 с.
4. Чеховська Л.Я. Міжнародний досвід сертифікації фітнес-персоналу. *Фізична активність, здоров'я і спорт*. 2024. № 1. С. 45–52.