

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Тема: Удосконалення системи управління персоналом КЗІМР Ізмаїльського району
«Центр досконалості Ізмаїльської галузі спорту»

Кваліфікаційне робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальність: 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»

Фільоштер Роман Ілліч,
Наук. керівник доц. кафедри управління
підприємницькою та туристичною
діяльністю, к.пед.н. Яковенко О.І.

Рецензент: Сорока Л.М. к.е.н., доц.,
доцент кафедри управління в
транспортній галузі Дунайського
інституту Національного університету
«Одеська морська академія»

Робота допущена до захисту
 на засіданні кафедри Філософії, психології та соціології
 протокол № 7 від «17» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри

Мелітін Д. К.
(підпис) (прізвище, ім'я)

Робота пройшла публічний захист на
 відкритому засіданні ЕК

«24» серпня 2025 р.

Оцінка 92 Відмінно
(за спеціальним завданням) (за баченням)

Голова ЕК

Муратко Т. С.

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Сутність та значення системи управління персоналом організації, функції та складові елементи управління персоналом	9
1.2. Методичні підходи та особливості формування системи управління персоналом організації	16
1.3. Показники та методи оцінки ефективності системи управління персоналом організації	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ІЗМАЇЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ «ЦЕНТР ДОЗВІЛЛЯ «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ПАЛАЦ СПОРТУ»	31
2.1. Характеристика організації Комунальний заклад Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» та його організаційна структура	31
2.2. Аналіз основних процесів управління персоналом організації Комунальний заклад Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»	39
2.3. Аналітична оцінка ефективності системи управління персоналом та процедур її формування у ЦД «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ПАЛАЦ СПОРТУ».....	46
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ІЗМАЇЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ «ЦЕНТРУ ДОЗВІЛЛЯ «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ПАЛАЦ СПОРТУ».....	55
3.1. Дослідження закордонної практики та створення ефективних системи управління персоналом для «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» .	55
3.2. Особливості впровадження зарубіжних моделей управління персоналом у Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району	60
3.3. Розробка та обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи управління персоналом Комунальний заклад Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»	67
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	83
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві продиктоване тим, що саме людський капітал сьогодні визначає здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. У ситуації постійної конкуренції та динамічних змін на ринку праці якісне кадрове управління стає одним із головних чинників успішної діяльності. Якщо ж кадрова політика розвинена недостатньо, це може спричинити зростання плинності кадрів, падіння результативності роботи та труднощі з пошуком і утриманням кваліфікованих фахівців. Відсутність чітких стандартів добору, оцінювання, мотивації та розвитку співробітників негативно відбивається на загальних показниках діяльності підприємства.

Запровадження сучасної моделі управління персоналом дає змогу раціональніше використовувати трудові ресурси, підвищити рівень мотивації, залученості та лояльності працівників, зміцнити корпоративну культуру й закласти підґрунтя для стабільного розвитку організації. Це напряму впливає на якість продукції чи послуг, підвищує конкурентні позиції підприємства та допомагає досягати довгострокових цілей.

Вивчення та застосування дієвих методів роботи з персоналом є особливо актуальним для тих компаній, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та розуміють, що працівники - це їхній головний ресурс. Саме тому питання формування системи управління персоналом залишається важливим і практично значущим для будь-якого сучасного підприємства.

Метою роботи є визначення теоретичних основ та підготовка практичних рекомендацій щодо побудови дієвої системи управління персоналом у Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту». Запропоновані заходи мають бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності установи та загальної результативності її діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести теоретичний огляд наукових джерел з тематики управління персоналом, визначити зміст, принципи, функції та ключові складові системи HR-менеджменту;
- надати узагальнену характеристику Комунального закладу Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»;
- дослідити специфіку роботи закладу та особливості організації управління його трудовими ресурсами;
- здійснити аналіз існуючої системи управління персоналом, визначити її переваги, недоліки, актуальні проблеми та потенціал для вдосконалення;
- оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на кадрову систему установи;
- сформулювати рекомендації щодо покращення або модернізації HR-системи, включно з підбором, адаптацією, навчанням, оцінюванням, мотивацією та розвитком персоналу;
- обґрунтувати очікувані соціально-економічні результати від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження - процес організації та регулювання роботи персоналу в Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту».

Предметом дослідження - теоретичні, методичні та прикладні підходи до побудови результативної системи управління персоналом у Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту».

Гіпотеза даної роботи передбачає, що всебічний аналіз змісту системи управління персоналом у комунальному закладі, дослідження її основних складових та методичних підходів до формування, а також оцінка реального стану й окреслення актуальних проблем у діяльності КЗ ІМР Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» створять підґрунтя для

розроблення обґрунтованих практичних рекомендацій і проєктних рішень. Запропоновані заходи мають сприяти вдосконаленню систем мотивації, оцінювання та професійного розвитку працівників, що, у свою чергу, забезпечить зростання як соціальної, так і економічної результативності роботи закладу.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися наступні методи:

- аналіз метод. Вивчення наукових праць, монографій, статей, підручників та інших джерел з теорії управління персоналом, організаційної психології, економіки праці, кадрової політики, а також законодавчих та нормативних актів, що регулюють трудові відносини та діяльність комунальних закладів. Це дозволяє сформувати теоретичну базу дослідження, визначити основні поняття, підходи та існуючі проблеми у сфері управління персоналом;
- системний метод (аналіз). Розгляд підприємства як складної системи, виявлення взаємозв'язків між елементами системи управління персоналом та іншими функціональними підрозділами закладу. Це допомогло визначити ключові фактори, що впливають на ефективність управління персоналом;
- порівняльний аналіз. Зіставлення існуючої системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві з теоретичними моделями та практикою інших (можливо, подібних) організацій. Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони поточної системи та визначити потенційні напрямки її удосконалення;
- узагальнення. Формулювання висновків на основі проведеного теоретичного та емпіричного аналізу, розробка рекомендацій щодо формування ефективної системи управління персоналом;
- спостереження. Безпосереднє спостереження за процесами управління персоналом на підприємстві (наприклад, процеси найму, адаптації, оцінки, навчання). Це може надати первинну інформацію про фактичний стан справ;

- анкетування (опитування). Проведення письмового або електронного опитування серед працівників підприємства з метою збору інформації про їхню думку щодо різних аспектів системи управління персоналом: задоволеність роботою, мотивація, рівень комунікації, можливості для розвитку, оцінка керівництва тощо;

- опрацювання внутрішньої документації. Було детально проаналізовано офіційні матеріали установи, що регламентують роботу з персоналом, зокрема штатний розпис, положення про підрозділи, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, кадрові накази, звітність щодо персоналу та наявні програми підвищення кваліфікації. Такий підхід дав змогу отримати достовірну інформацію про кадрову структуру, особливості організації роботи та результати функціонування системи управління персоналом.

- статистичні методи. Обробка та аналіз кількісних даних, отриманих в результаті анкетування, аналізу документації (наприклад, дані про плинність кадрів, рівень заробітної плати, кількість проведених навчань). Це дозволило виявити закономірності та тенденції у сфері управління персоналом на підприємстві.

Джерельна база дослідження базується на навчальній та науковій літературі, періодичних виданнях, матеріалах у мережі Інтернет, дані внутрішніх звітів організації Комунальний заклад Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту категорії «система управління персоналом підприємства» комунальної форми власності (на прикладі КЗ ІМР Ізмаїльського району «Центр дозвілля» Ізмаїльський палац спорту») як сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистеми набору, оцінки, мотивації та розвитку), що інтегровані у стратегічні цілі некомерційного закладу та доповнені механізмом обліку соціальної ефективності діяльності працівників. Це забезпечує підвищення якості надання соціально-культурних та спортивних послуг, а також створює

потенціал для стабільного функціонування комунального закладу в умовах обмеженого фінансування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження, зокрема, розроблені методичні рекомендації та запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Апробація результатів дослідження результатів дослідження доповідалися та обговорювалися в рамках наступних конференцій:

- X Всеукраїнська студентська конференція «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» за результатами якої було опубліковано статтю на тему: «Підходи до пошуку та відбору персоналу: порівняльний аспект» Ізмаїл, 15 листопада 2024 р.

- VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» за результатами якої було опубліковано статтю на тему: «Показники та методи оцінки ефективності системи управління персоналом організації: практичний аспект застосування» Ізмаїл, 15 квітня 2025 р.

- XI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (20 листопада 2025 р.)

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел який налічує 53 найменування та додатків. Загальний обсяг роботи складає 98 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 27 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення системи управління персоналом організації, функції та складові елементи управління персоналом

У сучасних умовах постійних економічних змін управління персоналом стає одним із ключових чинників успіху організації. Воно виходить за межі звичайних адміністративних процедур і перетворюється на стратегічний інструмент, що впливає на конкурентоспроможність і результативність підприємства.

Сьогодні саме працівники є головним ресурсом, тому компанії активно інвестують у їхній професійний розвиток та створюють умови для ефективної роботи. Управління персоналом охоплює підбір кадрів, навчання, мотивацію, оцінювання результативності та формування позитивного робочого середовища [1].

Важливим елементом є кадрова політика, що визначає підхід до залучення та утримання працівників. Вона враховує як професійні компетенції, так і особисті якості співробітників. Сучасні HR-системи автоматизують рутинні процеси, що дозволяє зосередитись на стратегічних завданнях, зокрема розвитку талантів і плануванні кар'єри.

Оцінювання результативності допомагає визначати сильні та слабкі сторони працівників і формувати потребу в навчанні. Не менш важливим є створення комфортних умов праці та підтримка здорової корпоративної культури, що впливає на задоволеність і лояльність персоналу.

Зростає роль технологій, зокрема штучного інтелекту й аналізу даних, які забезпечують більш обґрунтовані HR-рішення. Завдяки цим інструментам можна прогнозувати ризики звільнення, оптимізувати процес підбору персоналу та підвищувати ефективність роботи команди [2].

Сучасний HR-фахівець - це стратегічний партнер бізнесу, який має розуміти тенденції ринку та володіти навичками управління змінами. Ефективне

управління персоналом сприяє зростанню продуктивності, інноваційності та успішності підприємства [1].

Питання, що пов'язанні з формуванням системи управління персоналом розглядаються в працях зарубіжних та вітчизняних вчених таких як: Пітер Друкер, Майкл Портер, Лідія Балабанова, Микола Виноградський (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Спільні погляди на процес управління працівниками

Вчений	Країна	Основна ідея
1	2	3
Пітер Друкер	США	Вважав, що управління персоналом є ключовим фактором успіху організації. Наголошував на важливості розвитку талантів та створення позитивної робочої атмосфери.
Майкл Портер	США	Розглядав управління персоналом як джерело конкурентної переваги. Наголошував на важливості залучення та утримання талановитих співробітників.
Лідія Балабанова	Україна	Досліджувала питання управління персоналом в контексті української економіки. Наголошувала на важливості адаптації західних методик до вітчизняних умов.
Микола Виноградський	Україна	Розглядав управління персоналом як важливу складову стратегічного менеджменту. Наголошував на необхідності розвитку корпоративної культури та мотивації співробітників.

Джерело : створено автором на основі [1]

Для більше детального розуміння питання про систему управління персоналом потрібно розглянути теоретичні підходи до трактування категорії «управління персоналом» (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до трактування категорії «управління персоналом»

Автор	Тлумачення
1	2
Стельмашенко О. В.	Управління персоналом - це діяльність, спрямована на раціональне використання трудових ресурсів задля досягнення стратегічних цілей організації. До цього процесу входять підбір кадрів, їхнє навчання, стимулювання та оцінювання, що дозволяє водночас підвищувати ефективність роботи підприємства й задовольняти потреби працівників.
Нечева Н. В.	Система управління персоналом ґрунтується на використанні економічних, соціально-психологічних та організаційних інструментів менеджменту. Її мета - максимально ефективно задіяти людські ресурси підприємства та забезпечити їх подальший розвиток, поєднуючи інтереси працівників із стратегічними завданнями організації.

Продовження табл. 1.2

1	2
Маслов Є. В.	Це системна дія, організація якої є планомірною та здійснюється через взаємопов'язані заходи різних видів (зокрема організаційні, економічні та соціальні). Вона реалізується в процесі формування та перерозподілу робочої сили на кожному підприємстві з метою всебічного викр.труд.рес.
Медяна Л. С.	Це діяльність із керування персоналом, що базується на системному підході та передбачає створення цілісної структури взаємопов'язаних кадрових елементів і підсистем. Така модель дозволяє ефективно розв'язувати як поточні, так і стратегічні завдання управління.

Джерело: створено автором на основі [3, 4]

Раніше система управління персоналом у більшості організацій будувалася на роботі функціональної підсистеми, що відповідала за кадрові процеси та соціальний розвиток колективу. Основні дії щодо роботи з персоналом фактично виконували керівники підрозділів, тоді як відділ кадрів мав здебільшого адміністративні функції - оформлення прийому та звільнення працівників, організація навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки. При цьому кадрові служби зазвичай не займалися методичною, інформаційною чи координуючою діяльністю і були функціонально відокремлені від інших підрозділів, які також впливали на роботу з персоналом: відділів праці й заробітної плати, охорони праці, юридичного сектору та інших служб [4].

Через низький організаційний статус та недостатній професійний рівень працівників кадрові відділи часто не виконували ряд важливих функцій, зокрема:

- аналіз міжособистісних і групових взаємин;
- соціально-психологічна діагностика;
- робота з виробничими та соціальними конфліктами і стресами;
- добір і оцінка кандидатів;
- визначення кадрового потенціалу та потреби в персоналі;
- планування та супровід кар'єрного розвитку;
- адаптація нових працівників;
- управління мотивацією;
- врегулювання правових питань трудових відносин;

- забезпечення відповідності умов праці вимогам психофізіології, економіки та естетики [5].

Сьогодні управління персоналом зосереджене на ключовій ролі працівника: його мотивації, цінностях, професійних установках і здатності керівництва спрямовувати це на досягнення цілей організації. Актуальність якісного HR-менеджменту зростає, особливо у мінливих умовах ринку праці, де вирішальними чинниками стають організаційна структура, корпоративна культура та ринкові умови [7].

З переходом до ринкової економіки ієрархічне управління поступово замінюється гнучкими ринковими взаємовідносинами, а пріоритетами стають працівники та споживачі. Світовий досвід показує: успіх організації визначається якістю персоналу та вмінням керівників ефективно його використовувати. Підприємства з добре підготовленими менеджерами демонструють високі результати. Управління персоналом розвивається як практична діяльність, навчальна дисципліна та наукова сфера. Головна мета системи - забезпечити кваліфікованими кадрами, ефективно використовувати їхній потенціал і сприяти професійному та соціальному розвитку працівників, застосовуючи науково обґрунтовані методи.

Сучасні підходи трактують управління персоналом як комплексне явище, що потребує ефективного використання внутрішніх ресурсів і гнучкості до зовнішніх змін.

Функції управління персоналом являють собою різні види діяльності керівного апарату організації, які можна умовно розділити на загальні та специфічні. До загальних функцій відносяться планування, організація, координація, контроль та мотивація. Вони виконуються всіма керівниками в межах їхніх посадових обов'язків, прав і відповідальності [8].

Сучасна система управління персоналом передбачає ключові функції, серед яких:

- залучення та підбір працівників;
- управління якістю їхньої роботи та стимулювання досягнень;

- оптимізація системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- підтримка та розвиток сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалення методів оцінки ефективності роботи;
- управління внутрішніми переведеннями та кар'єрним розвитком співробітників;
- участь у формуванні організаційної стратегії (із перспективою перетворення корпоративної стратегії на стратегію управління людськими ресурсами) [6].

Залучення та відбір персоналу. Ця функція забезпечує приплив кваліфікованих кадрів. Процес починається з планування потреби в персоналі, включає рекрутинг через внутрішні резерви, оголошення, соцмережі та агентства, а також формування привабливого бренду роботодавця. Відбір кандидатів - багатоступеневий процес: аналіз резюме, співбесіди, тестування, оцінка відповідності посаді та корпоративній культурі. Мета якої знайти правильну людину для довгострокової ефективної роботи.

Управління ефективністю та мотивація. Основне завдання - підвищення продуктивності та задоволеності працівників через SMART-цілі, зворотний зв'язок та систему оцінювання результатів. Мотивація включає матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні чинники (визнання, розвиток, гнучкий графік). Регулярний моніторинг, навчання та справедлива оцінка підвищують довіру та залученість персоналу.

Удосконалення системи оплати праці. Система має бути прозорою та пов'язаною з результатами праці, кваліфікацією та досвідом. Включає базовий оклад, премії, бонуси та соціальні пакети, а також грейдинг або оцінку посад для об'єктивного визначення цінності позицій. Це стимулює розвиток, утримання ключових кадрів і знижує плинність [10].

Навчання та підвищення кваліфікації. Включає оцінку навчальних потреб, внутрішні та зовнішні тренінги, коучинг, менторство та ротацію. Підтримує

відповідність навичок сучасним вимогам, готує до нових ролей і підвищує залученість та лояльність.

Морально-психологічний клімат. Сприятливий клімат підвищує продуктивність, здоров'я та задоволеність працівників. Це досягається через опитування, вирішення конфліктів, підтримку корпоративних цінностей, командну роботу та програми well-being [11].

Удосконалення оцінки персоналу. Використовуються сучасні методи, зокрема 360°-зворотний зв'язок, KPI та компетенції. Оцінка має бути прозорою, автоматизованою та спрямованою на розвиток, навчання та кар'єрне зростання.

Управління кар'єрою та внутрішніми переміщеннями. Передбачає планування кар'єрних шляхів, ротацію, наставництво та succession planning. Це підвищує лояльність, мотивує та ефективно використовує внутрішній кадровий потенціал.

Участь у розробці організаційної стратегії. HR стає стратегічним партнером керівництва, забезпечуючи синхронізацію людських ресурсів із бізнес-цілями, прогнозування потреб у компетенціях та управління кадровими ризиками. Це дозволяє інтегрувати всі HR-функції для досягнення корпоративних цілей.

Успішність будь-якої організації значною мірою визначається ефективністю системи управління персоналом. У сучасних умовах зростання ринкової конкуренції керівники все чіткіше усвідомлюють, що людські ресурси є основним фактором забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Управління персоналом являє собою комплексний та системний процес, який займає важливе місце в загальній структурі управління організацією. Тому продовження наукових досліджень у цій сфері дозволяє знаходити нові методи управління персоналом та ефективно впроваджувати їх на практиці [9].

Система управління персоналом включає кілька ключових компонентів. Перший - керівництво, що здійснює контроль, управлінський вплив і спрямовує діяльність працівників на досягнення цілей організації. Другий - самі

працівники, на яких спрямовані управлінські дії. Третій - методи та інструменти впливу, що використовуються для організації та коригування їхньої роботи. Четвертий - механізм зворотного зв'язку, який дозволяє оцінити ефективність управлінських заходів. До складу системи також входять такі процеси, як планування потреби у персоналі, підбір і відбір кандидатів, адаптація та навчання працівників, а також управління їхньою кар'єрною траєкторією [13].

Пропонуємо більш детально розглянути головні елементи системи управління персоналом (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Головні елементи системи управлінні персоналом

Елемент	Стисла характеристика
1	2
Методологія управління персоналом	Система управління персоналом - це комплекс принципів, методів та інструментів, що застосовуються для раціональної організації роботи з людськими ресурсами підприємства. Вона визначає підходи до планування, організації, стимулювання та контролю діяльності працівників.
Кадрова політика	Політика підприємства в сфері управління персоналом, яка встановлює основні принципи підбору, розвитку та утримання співробітників. Вона відображає корпоративні цінності та спрямована на максимально ефективне використання людських ресурсів.
Залучення персоналу	Процес виявлення та залучення кандидатів, які відповідають вимогам відкритих вакансій у компанії. Він передбачає застосування різноманітних методів і каналів для залучення кваліфікованих спеціалістів.
Оцінка персоналу	Процес оцінювання результативності працівників та їхнього потенціалу для подальшого професійного зростання. Він дає змогу визначити сильні й слабкі сторони співробітників, а також потреби у навчанні та розвитку.
Розміщення і мотивація персоналу	Процес розміщення працівників на посадах, що відповідають їхнім компетенціям та досвіду, з одночасним створенням умов для ефективного виконання ними роботи. Він також передбачає впровадження системи стимулювання, яка заохочує співробітників до досягнення високих результатів.
Навчання персоналу	Процес підвищення рівня знань, навичок та професійних компетенцій працівників, необхідних для якісного та ефективного виконання їхніх обов'язків. Він спрямований на підвищення продуктивності, покращення якості роботи та допомогу працівникам у адаптації до змін.

Джерело: створено автором на основі [8,9]

Нижче подано стислий огляд основних складових системи управління персоналом.

Методологія управління персоналом охоплює загальну філософію та підходи до роботи з людьми: які цінності поділяє організація, на яких принципах будується кадрова політика, які методи використовуються та яку модель управління обирають.

Кадрова політика визначає, як саме працюють із персоналом: стиль керівництва, правила трудового розпорядку, положення колективного договору, планування потреби в кадрах, процедури підбору, відбору та оформлення працівників, а також їх адаптацію [14].

Оцінювання персоналу включає різні методи визначення результативності та потенціалу співробітників - від тестів і опитувань до атестацій та оцінки особистого внеску в роботу організації.

Мотивація і розміщення персоналу охоплюють планування кар'єри, створення безпечних умов праці, систему оплати та заохочень, а також переміщення працівників між посадами чи підрозділами.

Навчання персоналу включає професійну підготовку, підвищення кваліфікації, перепідготовку та додаткову освіту, що допомагає працівникам розвиватися та залишатися конкурентоспроможними [17].

Усе це спрямоване на головну мету - розглядати персонал як ключовий ресурс організації, який потребує підтримки та розвитку для забезпечення стабільної роботи підприємства

1.2. Методичні підходи та особливості формування системи управління персоналом організації

Кожна організація, яка прагне бути успішною, має розуміти, що її справжній скарб - це люди. Тому система управління персоналом (СУП) не може бути просто набором «кадрових папірців», вона мусить бути живим, ефективним механізмом. Коли ми будуємо СУП, ми спираємося на декілька фундаментальних «правил гри», або методичних підходів. Вони диктують, як саме ми маємо працювати з людьми. Ми не можемо наймати людей «просто так»,

а потім дивуватися, чому вони не працюють злагоджено. Цей підхід вимагає, щоб ми розглядали СУП як єдиний механізм. Кожна функція - підбір, навчання, оцінка та мотивація - має працювати як шестерня в годиннику. Якщо ми неправильно мотивуємо, це «зламає» результати навчання. Сучасний HR-менеджер - це не просто діловод. Він стратегічний партнер. Управління персоналом має «дивитися» у стратегію компанії [16].

Система управління персоналом має бути налаштована на пошук і розвиток креативних людей, а не просто тих, хто виконує рутинну роботу. Не можна керувати лише грошима чи лише наказами. Потрібно використовувати весь арсенал впливу:

- економічні. Справедливі зарплати, премії, бонуси.
- адміністративні. Чіткі посадові інструкції, регламенти, контроль.
- соціально-психологічні. Командо-утворення, добра атмосфера, визнання, зворотний зв'язок. Ці підходи допомагають нам бути послідовними та ефективними .

Формування системи управління персоналом в еру змін має низку унікальних рис, які відрізняють її від «відділу кадрів» минулого. Світ змінюється дуже швидко (пандемія, війна, технології). Система управління персоналом має бути не жорсткою, а гнучкою. Здатність швидко переглядати системи компенсацій, впроваджувати гібридний графік роботи, миттєво запускати програми перекваліфікації. Система управління персоналом сьогодні - це головний архітектор корпоративної культури. Наші цінності не просто висять на стіні; вони мають бути «вбудовані» в наші HR-процеси. Сьогодні ми не просто «наймаємо людей», ми «купуємо таланти» і дбаємо про їхній розвиток. Ми формуємо індивідуальні плани розвитку, створюємо кадровий резерв та інвестуємо в навчання. Мета - не дати ключовим співробітникам піти до конкурентів, а «виростити» їх усередині компанії (організації). Формування сучасної системи управління персоналом - це процес створення живої системи, яка стратегічно інтегрована в бізнес, підкріплена технологіями, гнучка до змін і,

найголовніше, фокусується на розвитку людей як головного капіталу організації [19].

Управління людськими ресурсами є складовою частиною кадрового менеджменту і включає взаємопов'язані ключові компоненти, відомі як цикл управління персоналом. До основних елементів цього процесу відносять:

- створення об'єктів та структур управління і планування кадрової діяльності;
- організацію комплектування персоналом бізнес-процесів підприємства;
- формування стабільних та конкурентоспроможних колективів.

Методологічно цикл управління персоналом зазвичай починається з розробки кадрової політики компанії (бренду роботодавця), що включає визначення мети та завдань, основних напрямів і принципів, а також форм і методів організації HR-менеджменту. На цьому етапі визначаються об'єкти та структури управління, планується кадрова робота, прогнозується потреба в персоналі та визначаються джерела її забезпечення. Вчені сходяться на думці, що працівники є головним стратегічним та інноваційним ресурсом підприємства [23].

Працівники розглядаються як стратегічний актив організації, який слід зберігати та розвивати за допомогою ефективного використання управлінських ресурсів і заходів. Досвід зарубіжних компаній показує системний підхід у HRM, коли увага приділяється всьому персоналу, а особливий акцент робиться на пошуку та розвитку креативних співробітників, здатних генерувати інноваційні ідеї (методика пошуку талантів). Прагнення утримати цінних фахівців та стимулювати їх до максимальної продуктивності призводить до більш колективного підходу в управлінні, де участь самих працівників зростає, а право власності на підприємство може частково розподілятися або ставати менш централізованим [21].

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на інноваційному використанні людського капіталу підприємства, де пріоритет віддається

працівникам перед виробничими показниками та прибутком. Основна мета професійного управління персоналом полягає у формуванні та розвитку колективу керівників і співробітників, здатного створювати та реалізовувати продукцію та послуги, затребувані ринком. Необхідність наукового та методичного підходу до кадрового менеджменту зумовлена потребою максимально ефективно використовувати наявний людський потенціал як головну стратегічну перевагу підприємства. У практичному сенсі HR-менеджмент є ключовою складовою управління організацією, спрямованою на оптимізацію управлінських ресурсів та досягнення стратегічних цілей через реалізацію професійного, інтелектуального та інноваційного потенціалу співробітників і створення системи обміну знаннями та підвищення якості роботи. Методичний підхід включає підбір, навчання, розвиток та утримання персоналу, управління кар'єрою та професійним зростанням [37].

З огляду на це, можна виділити такі ключові аспекти кадрового менеджменту:

- стратегічний підхід, що спрямований на досягнення цілей підприємства через ефективне використання людського потенціалу;
- системна діяльність, яка передбачає розробку та реалізацію кадрової політики для оптимального використання робочої сили;
- концептуальне управління, де ключовим завданням є формування стратегії кадрової політики, її принципів та методів для забезпечення ефективної роботи організації;
- практична діяльність, що зосереджена на залученні та ефективному використанні кваліфікованих співробітників, здатних ініціативно виконувати покладені на них завдання.

Отже, HR-менеджмент представляє собою комплексну діяльність, що охоплює не лише управління персоналом, а й реалізацію стратегічних завдань підприємства та його інноваційний розвиток через ефективне управління людськими ресурсами. Це галузь знань і практики, яка об'єднує процеси відбору, розвитку, мотивації та утримання працівників з метою максимальної реалізації

їхнього потенціалу для досягнення успіху організації та задоволення інтересів різних зацікавлених сторін [59].

Разом із тим, базова структура методології кадрового менеджменту є універсальною та ґрунтується на ключових функціональних сферах, які він охоплює (див. рис. 1.1).

Маркетинг персоналу - це процес просування організації як привабливого роботодавця, який включає залучення талановитих кандидатів і формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

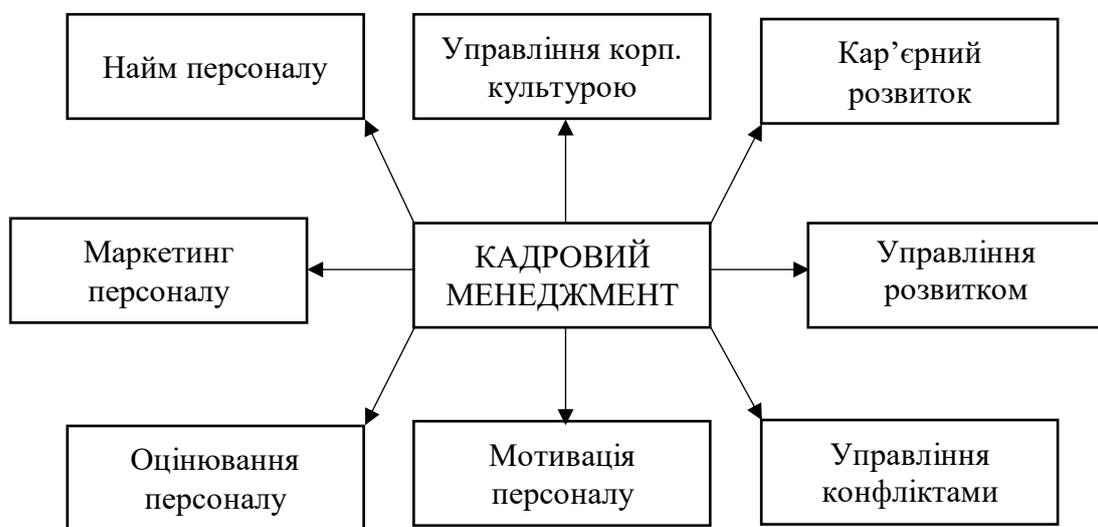


Рис. 1.1. Структурні складові та зміст кадрового менеджменту

Джерело: створено автором на основі [21]

Мотивація та управління ефективністю персоналу забезпечують продуктивність працівників через постановку чітких цілей, визначення системи винагород і регулярний зворотний зв'язок. Підбір персоналу включає відбір, залучення та інтеграцію до колективу співробітників, компетенції яких відповідають потребам організації. Управління корпоративною культурою передбачає формування і підтримку цінностей, норм та традицій, що сприяють створенню комфортного і продуктивного робочого середовища. Оцінювання персоналу - це систематична перевірка рівня ефективності роботи співробітників, яка дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також виявити напрямки для розвитку. Розвиток персоналу включає планування та

впровадження програм навчання і професійного зростання, що сприяють підвищенню кваліфікації і кар'єрного просування працівників [38].

Кар'єрне управління передбачає створення можливостей для внутрішнього розвитку та просування співробітників у межах організації. Управління конфліктами забезпечує ефективне вирішення суперечок і спорів між працівниками, підтримку конструктивного діалогу та здорового психологічного клімату в колективі.

Комплекс цих управлінських інструментів дозволяє HR-менеджменту виконувати не лише оперативну роль, а й виступати стратегічним партнером, спрямованим на досягнення цілей підприємства, ефективне використання людських ресурсів і створення умов для стабільного інноваційного розвитку організації [23].

Різноманітність методів кадрового менеджменту обумовлена застосуванням соціально-психологічних, економічних та адміністративних інструментів впливу на персонал (див. рис. 1.2)

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> - формування та впорядкування системи управлінських органів; - ухвалення адміністративних правил і нормативів; - добір, оцінювання й розподіл персоналу; - затвердження рекомендацій, методичних матеріалів; - підготовка посадових інструкцій та внутрішніх стандартів роботи; - визначення адміністративних заходів впливу та форм заохочень. 	<ul style="list-style-type: none"> - виконання техніко-економічного аналізу та планування; - використання економічних методів стимулювання; - організація фінансування діяльності; - застосування економічних підходів до мотивації праці; - формування системи оплати праці та інвестицій; - проведення кредитних операцій і розрахунків з оподаткування. 	<ul style="list-style-type: none"> - планування та аналіз соціально-психологічних процесів у колективі; - створення умов для творчого розвитку та сприятливого психологічного клімату; - залучення працівників до управлінських рішень; - застосування морального та соціального стимулювання; - формування правил соціальної поведінки.

Рис. 1.2. Класифікація методів управління персоналом на підприємстві

Джерело: створено автором на основі [21]

Сутність кадрового менеджменту полягає в інтегруванні різноманітних методів і підходів для досягнення максимальної ефективності у роботі з персоналом. Вибір конкретної методології залежить від особливостей діяльності підприємства, його цілей, корпоративної культури та інших чинників. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників, стабільності колективу та розвитку підприємства в цілому. З урахуванням швидкого розвитку технологій та змін у соціально-економічному середовищі, HR-менеджмент стикається з новими викликами, що вимагають впровадження інноваційних підходів до управлінської практики [52].

Серед основних проблем у цій сфері виділяють:

- зміни у характері праці та підходах до управління персоналом. З розвитком цифровізації зростає кількість віддаленої роботи, що потребує переосмислення методів контролю, мотивації та підтримки співробітників. Нові форми організації праці вимагають адаптації традиційних підходів та розробки стратегій для забезпечення ефективності у віддаленому режимі;
- високі вимоги до адаптивності та гнучкості кадрової політики. Сучасний ринок праці швидко змінюється, тому HR-менеджмент повинен оперативно реагувати на зовнішні зміни, зберігаючи конкурентоспроможність підприємства. Це передбачає швидку адаптацію до змін у законодавстві, економічному середовищі, технологіях і ринкових вимогах;
- підвищення уваги до розвитку та навчання персоналу. В умовах швидкого оновлення знань та технологій навчання стає ключовим аспектом HR-менеджменту. Інвестування у розвиток співробітників забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу, підвищує мотивацію і залученість працівників;
- значущість корпоративної культури та бренду роботодавця. Успішні компанії формують сильну корпоративну культуру, яка допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників. Позитивний імідж роботодавця на ринку праці стає важливою складовою HR-стратегії, дозволяючи знижувати витрати на підбір кадрів ;

- соціальна відповідальність бізнесу та її вплив на HR-менеджмент [59].

З огляду на це, HR-менеджмент на підприємстві має розвиватися через інтеграцію інноваційних технологій, підвищення гнучкості управління, підтримку безперервного навчання та створення сильної корпоративної культури. Це дозволяє забезпечити високу ефективність роботи підприємства, його стабільність та конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Управління персоналом є стратегічним напрямом управлінської діяльності, що забезпечує конкурентні переваги підприємства. Впровадження інноваційних підходів підвищує продуктивність, мотивацію працівників та загальну стійкість підприємства, що робить розвиток HR-системи одним із ключових чинників довгострокового успіху підприємства у мінливих ринкових умовах [56]

1.3. Показники та методи оцінки ефективності системи управління персоналом організації

Ефективність роботи комплексної системи управління персоналом на підприємстві слід розглядати як складову загальної результативності діяльності організації. Складність полягає в тому, що трудова діяльність працівників тісно пов'язана з виробничим процесом, його результатами та соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінювання базується на виборі критеріїв ефективності роботи комплексної системи [14].

Комплексна ефективність управління персоналом визначається як співвідношення фактично досягнутих показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, з урахуванням вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Зміст оцінки комплексної ефективності включає:

1. Використання методу експертних оцінок та кореляційного аналізу для визначення переліку економічних, соціальних та організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства. Перелік встановлюється на основі нормативно-законодавчих актів, внутрішніх матеріалів підприємства та форм статистичної й оперативної звітності.

2. Встановлення критеріїв досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами ресурсів та високою якістю продукції. Числові значення критеріїв визначаються з фінансових документів і розраховуються у вигляді відсоткового відношення фактичного показника до базисного [60]:

$$X_i = R_{fi}/R_{bi} * 100\%, \quad (1.1)$$

де X_i - відсоткове відношення i -го часткового показника ефективності %;

R_{fi} - фактичне значення i -го показника кінцевого результату за звітний період;

R_{bi} - базисне значення i -го показника кінцевого результату за звітний період (план, норматив, факт попереднього періоду).

Критерій X_i демонструє ступінь досягнення фактичного результату. Для підвищення об'єктивності критерії попередньо корегуються [60].

$$P_i = f(X_i), \quad (1.2)$$

де P_i - скореговане числове значення i -го показника, %; $f(X_i)$ - функція корегування.

Використовуються чотири види залежностей:

1. лінійна висхідна ($P=X$) - заохочення кожного відсотка досягнення, недовиконання враховується фактичним значенням;

2. лінійна низхідна ($P=200-X$) - заохочення досягнення результату з мінімальними витратами ресурсів;

3. пірамідальна - заохочується лише 100%-ве досягнення, недовиконання та перевиконання не заохочується;

4. лінійна зворотна (штрафи, $P=-X$) - негативні відсотки за порушення (розкрадання, травматизм, дисциплінарні порушення).

3. На основі показників і критеріїв та вагових коефіцієнтів, визначених експертним методом і ранговою кореляцією, розраховується комплексний показник ефективності, що порівнює економічні, соціальні та організаційні показники з урахуванням їх важливості [26].

Часткові показники обчислюються як добуток відсотка виконання на ваговий коефіцієнт [60]:

$$\text{ЧПі} = \text{Пі} * \text{Ві}, \quad (1.3)$$

де ЧПі - частковий показник ефективності, бали;

Пі - виконання показників, %;

Ві - ваговий коефіцієнт.

Ваговий коефіцієнт відображає відносну значимість показника у комплексній ефективності і усуває розбіжності інтересів підприємства, колективу та окремих працівників.

Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства (е у балах) визначається за формулою [60]:

$$\text{Еуп} = \sum_{i=l}^n (\text{Пі} - \text{Ві}) / \sum_{i=l}^n \text{Ві} * 100, \quad (1.4)$$

де n - кількість часткових показників ефективності.

Інтерпретація оцінки:

1. < 95 балів - незадовільно;
2. 95-100 балів - задовільно;
3. 100-105 балів - добре;
4. 105 балів - відмінно.

Практичне значення показника полягає у моніторингу динаміки ефективності, об'єктивному розподілі фонду оплати праці та плануванні оптимальної роботи підрозділів. Оцінювання персоналу застосовується для підбору та розстановки працівників, формування резерву, планування кар'єри, удосконалення організації праці, мотиваційної системи, структури управління, навчання та підвищення кваліфікації. Управління персоналом реалізується за допомогою різноманітних методів впливу на працівників, які забезпечують узгодження їх діяльності для досягнення визначених цілей організації. Ці методи

дозволяють координувати роботу колективу, стимулювати продуктивність, підвищувати ефективність виконання завдань і формувати корпоративну культуру. Залежно від природи впливу методи управління персоналом поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні (див. рис. 1.1).

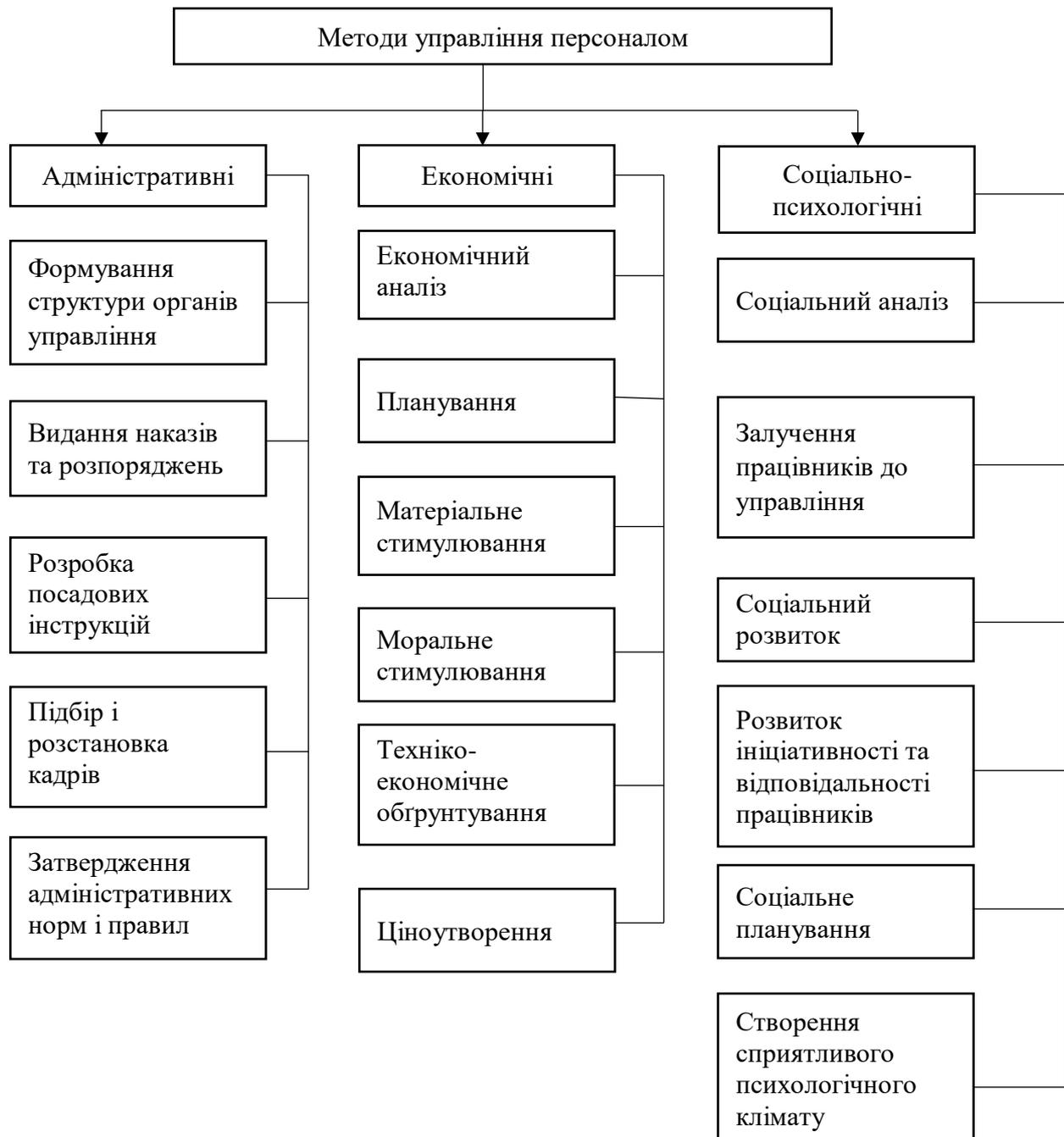


Рис. 1.3 Методи управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [26]

Адміністративні методи управління персоналом спираються на дотримання дисципліни, виконання посадових обов'язків та ієрархічний статус у організації, вимагаючи чіткого виконання наказів і розпоряджень. Вони мають законодавче регламентування. На відміну від них, економічні та соціально-психологічні методи впливають опосередковано і їхній результат складніше виміряти. Економічні методи мотивують працівників через матеріальні стимули та використання фінансових важелів, тоді як соціально-психологічні створюють сприятливий клімат у колективі та задовольняють соціальні потреби. У практиці управління всі ці методи застосовуються комплексно і взаємодоповнюють один одного [11].

Існує багато підходів до оцінки ефективності персоналу. Одним із поширених є метод Assessment centre, який передбачає моделювання робочих ситуацій для працівників та керівників із залученням спостерігачів з інших підрозділів. Це дозволяє оцінити компетенції учасників у реалістичних робочих умовах.

Процес Assessment centre складається з трьох основних етапів:

- підготовка. Визначаються цілі та критерії оцінки, розробляються матриці та вправи для оцінювання компетенцій, формується команда відповідальних за проведення програми, створюється графік і готуються учасники;
- проведення. Учасники виконують вправи та тренінги, спостерігачі фіксують результати, здійснюється шифрування даних та підготовка аналітичних матриць;
- аналіз. Обробляються отримані дані, готуються зведені звіти як для окремих груп, так і для всієї вибірки. Значна частина часу витрачається на підготовку, адже її якість визначає успішність оцінювання.

До переваг Assessment centre відносяться :

- детальна база даних для оцінки ефективності;
- об'єктивність оцінки завдяки участі сторонніх спостерігачів;
- можливість скласти індивідуальні плани розвитку.

До недоліків Assessment centre відносяться:

- висока вартість реалізації;
- тривала підготовка та проведення;
- необхідність залучення кваліфікованих фахівців [26].

Експрес-опитування та анкетування. Експрес-опитування - це швидкий спосіб оцінити ефективність працівника, використовуючи його власну точку зору. Для повноти оцінки опитувальники доповнюють питаннями про знання продукту, процесів та інших важливих аспектів роботи.

Сучасне опитування нагадує спрощений Assessment centre, де замість реальних ситуацій працівники заповнюють форми. Спочатку розробляється опитувальник, який тестується на невеликій групі. Після аналізу результатів опитувальник коригується та використовується для оцінки більшої кількості працівників.

До переваги експрес-опитування відносяться:

- швидкість та простота проведення;
- можливість оцінити різні аспекти роботи;
- інтеграція з cgm-системами.

До недоліків експрес-опитування відносяться:

- поверхневий аналіз;
- відсутність оцінки динаміки змін.

Для отримання достовірних результатів опитування потрібно проводити систематично, а також аналізувати результати та планувати покращення [27].

Метод 360° передбачає всебічну оцінку працівника шляхом збору відгуків від керівників, колег та, за потреби, клієнтів. Основна мета - визначити рівень компетенцій та ефективність роботи співробітника. Оцінювання здійснюється за допомогою спеціального опитувальника, який заповнюють різні групи респондентів. Існують модифікації цього підходу: 180° - оцінка проводиться лише керівництвом; 540° - до оцінювання залучаються також клієнти.

Принцип роботи методу 360° полягає в тому, що працівник, його керівники, колеги та за потреби клієнти оцінюють такі аспекти: відповідність

корпоративній культурі, професійні компетенції, ефективність виконання завдань, досягнення KPI та OKR, а також визначають потенційні напрями розвитку. Після завершення опитування результати надаються працівнику у вигляді звіту або обговорюються під час індивідуальної співбесіди [29].

До допоміжних інструментів відносять:

1) Google Forms (простота, доступність, безкоштовність, але потребує додаткових інструментів для аналізу).

2) Система Hurta (шаблони опитувань, зручність для організації процесу). Використання системи Hurta дозволяє організувати повний цикл опитування, як для оцінюваного так і для тих, хто оцінює [28].

Ефективне використання персоналу передбачає створення умов, за яких працівники максимально застосовують свої інтелектуальні, організаційні та творчі здібності. Для цього важливо підвищувати якість робочих умов, робити трудові процеси більш комфортними та гуманними, усувати монотонність і забезпечувати безпеку виробництва. Необхідно також оптимізувати режими праці та відпочинку, створити сприятливе робоче середовище та враховувати при цьому цілі підприємства, інтереси співробітників і вимоги законодавства. Таким чином, для досягнення високої ефективності персоналу важливо забезпечити умови, де працівники можуть реалізувати свій потенціал без дискомфорту та нехтування їхніми інтересами.

З точки зору керівника оцінка ефективності використання персоналу здійснюється через комплекс показників, які відображають різні аспекти трудової діяльності. Основним показником є продуктивність праці, що визначається через виробіток та трудомісткість. Важливим є рівень використання робочого часу, який показує ефективність використання робочого часу працівниками. Ефективність руху персоналу, зокрема плинність кадрів, відображає стабільність колективу, а трудова дисципліна - рівень дотримання правил і норм на підприємстві [54].

Також аналізується ефективність використання фонду оплати праці, яка визначається співвідношенням темпів зростання продуктивності і заробітної

плати. Рентабельність персоналу, зарплато-віддача та зарплато-місткість демонструють ефективність витрат на персонал. Оцінюється якісна відповідність працівників вимогам виробництва та займаних посад, а також кількість вивільнених співробітників, що може свідчити про оптимізацію штату. Комплексне використання цих показників дозволяє керівництву об'єктивно оцінити ефективність використання персоналу на підприємстві.

Висновки до розділу 1

У розділі було проаналізовано теоретичні засади формування системи управління персоналом, яка є ключовим фактором ефективної роботи будь-якої організації. Було визначено, що система управління персоналом представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення організації кваліфікованими кадрами, їхній розвиток та максимально ефективне використання. Розглянуто основні підходи до побудови такої системи, серед яких функціональний, процесний та системний підходи.

Визначено основні компоненти системи управління персоналом, показники та методи оцінювання її ефективності. Було досліджено ключові методи управління персоналом, зокрема адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Крім того, проаналізовано фактори, що безпосередньо впливають на ефективність системи управління персоналом, такі як організаційна культура, стиль керівництва, мотивація працівників та умови праці.

Отже, формування ефективної системи управління персоналом є складним та багатовимірним процесом, який потребує комплексного підходу та врахування специфіки діяльності організації. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту».

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ІЗМАЇЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ «ЦЕНТР ДОЗВІЛЛЯ «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ПАЛАЦ СПОРТУ»

2.1. Характеристика організації Комунальний заклад Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» та його організаційна структура

Комунальний заклад Ізмаїльської міської ради Ізмаїльського району Одеської області «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» є офіційно зареєстрованою комунальною установою, яка розпочала свою роботу 9 червня 2020 року. Засновником закладу виступає Ізмаїльська міська рада Ізмаїльського району Одеської області, а керівником - Бойко Наталія Павлівна.

Головним напрямом діяльності Центру є обслуговування та експлуатація спортивних споруд. Додатково заклад займається прокатом спортивного та відпочинкового інвентарю, наданням в оренду власного або орендованого нерухомого майна, а також іншими видами діяльності у сфері спорту [33].

Організаційна структура ЦД «Ізмаїльський палац спорту» є лінійно-функціональною, типовою для комунальних закладів сфери послуг та спорту. На чолі структури стоїть Директор, який керує установою через трьох ключових заступників. Це Заступник директора з адміністративно-господарської роботи, Заступник директора з організаційно-масової роботи та головний бухгалтер. Така ієрархія забезпечує чіткий розподіл повноважень між господарським, основним та фінансовим напрямками діяльності (див. Рис. 2.2) [32].

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівниками та підрозділами. Наявність декількох заступників директора дозволяє ефективно координувати різні напрями діяльності. Така структура сприяє підвищенню відповідальності працівників та оперативності прийняття рішень. Водночас вона забезпечує

спеціалізацію персоналу й оптимізує робочі процеси. Чітка вертикаль управління полегшує контроль і моніторинг виконання завдань. Завдяки функціональному розподілу зменшується дублювання робіт і підвищується ефективність діяльності установи. Загалом структура є раціональною та відповідає потребам сучасного центру дозвілля [34].

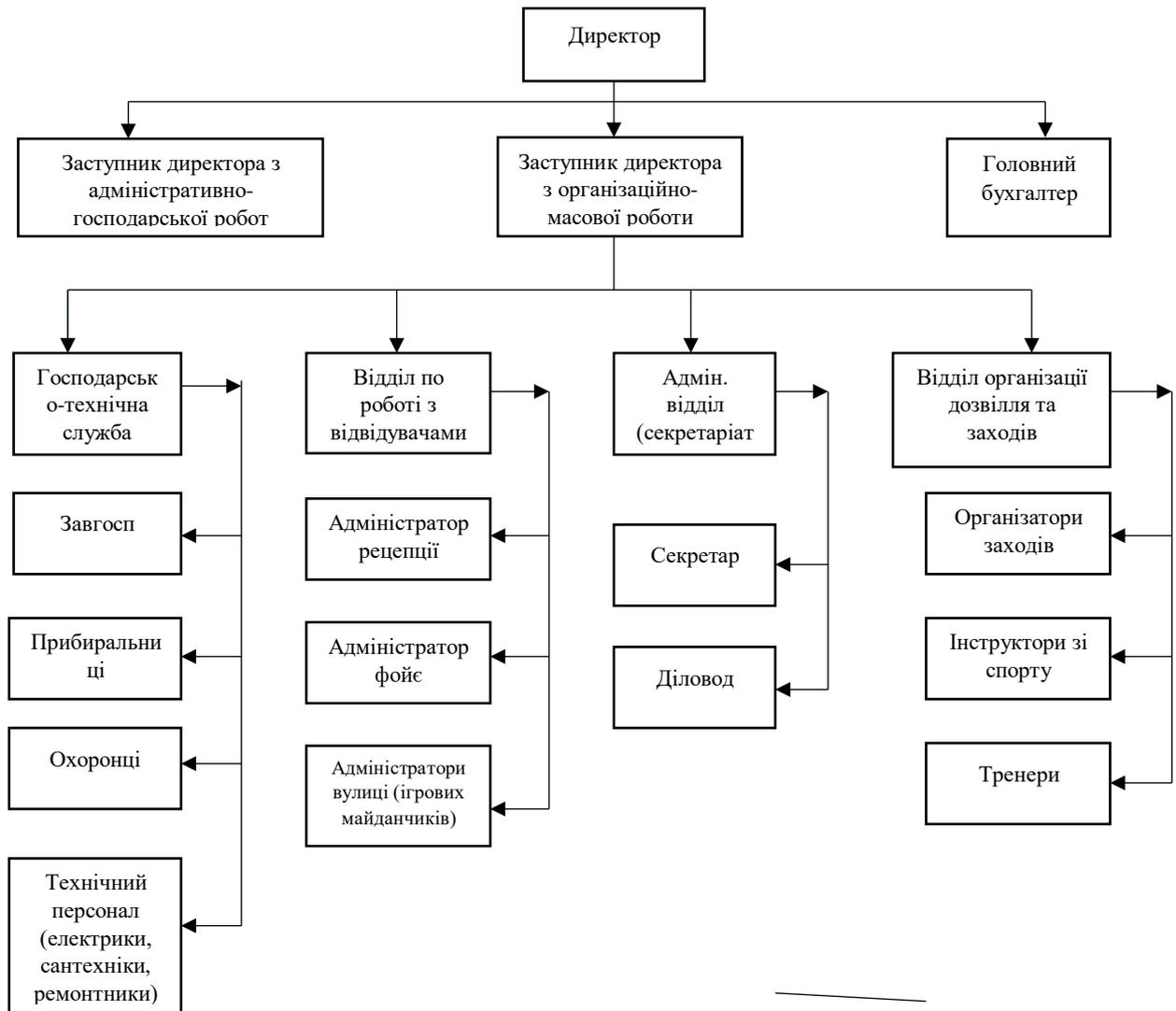


Рис. 2.2 Організаційна структура ЦД «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ПАЛАЦ СПОРТУ»

Джерело: створено автором на основі [32]

Заклад підпорядкований управлінню культури і туризму Ізмаїльської міської ради та внесений до Реєстру неприбуткових організацій, що підтверджує його соціальну спрямованість та роботу на користь громади. Комплекс с відіграє значну роль у розвитку спортивної інфраструктури міста, надає мешканцям

можливість активного відпочинку та сприяє популяризації здорового способу життя (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні завдання «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»

Основні завдання ЦД «Палац спорту»
1
1.Реалізація державної політики в галузі культури, мистецтва та спорту
2.Виявлення, розвиток і підтримка талантів та обдарувань
3.Впровадження якісно нових форм та методів змістовного культурного та спортивного дозвілля
4.Забезпечення розвитку духовного, культурного та фізичного здоров'я населення міста
5.Організація концертно-видовищної роботи і художньої самодіяльності
6.Організація змістовного, здорового відпочинку та розваг всіх вікових категорій населення
7.Організація дозвілля для різновікових груп населення
8.Організація і проведення культурно-мистецьких заходів серед населення (фестивалів, конкурсів, спортивно-розважальних, оздоровчих заходів, оглядів, спортивних змагань тощо)
9.Надання послуг з організації та/або проведення масових заходів, семінарів, майстер-класів
10.Організація роботи гуртків, секцій та інших творчих та спортивних об'єднань
11.Здійснення навчання у студіях, на курсах, проведення занять в ігрових кімнатах для дітей та гуртках

Джерело: створено автором на основі [31]

Заклад створений з метою організації культурно-спортивних заходів, забезпечення реалізації державної політики в галузі культури, виявлення обдарованої молоді і залучення її до роботи в гуртках, об'єднаннях, зміцнення інтелектуальної, духовної та фізичної спромоги громадян, організації дозвілля населення (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Головні завдання «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»

Головні завдання «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»
1
1.Активне поширення масового фізкультурного руху в місті Ізмаїл, застосування фізичної культури як засобу всебічного розвитку особистості та зміцнення здоров'я населення, а також відродження національних спортивних традицій у контексті сучасних ринкових відносин.
2.Підтримка впровадження державних і регіональних програм розвитку та фінансування фізичної культури й спорту, а також оптимальне використання їх потенціалу для соціально-економічного та культурного зростання регіону.
3.Координація фінансово-економічних і науково-технічних ресурсів для створення та реалізації програм і проєктів, спрямованих на комплексний розвиток і підвищення ефективності фізичної культури та спорту серед мешканців міста.

1
4.Брати участь у підготовці та впровадженні місцевих програм, спрямованих на зниження соціальної напруженості та забезпечення сприятливих умов для занять фізичною культурою і спортом серед соціально вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, багатодітні родини, діти до 16 років та інші.
5.Забезпечення сприятливих умов для впровадження державних, обласних та місцевих програм і проектів, спрямованих на розвиток фізичної культури та спорту в місті.

Джерело: створено автором на основі [32]

Головними завданнями Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» є розвиток масового фізкультурного руху та популяризація здорового способу життя серед мешканців міста. Заклад активно сприяє реалізації державної та місцевої політики у сфері спорту, бере участь у програмах соціальної підтримки населення. Його діяльність спрямована на створення доступних умов для занять фізичною культурою, особливо для соціально вразливих груп. Таким чином, центр відіграє важливу роль у соціальному та культурному розвитку громади Ізмаїла. На діаграмі нижче представлено частку кожної секції у відсотковому співвідношенні від загальної кількості відвідувань, що скористалися платними послугами спортивного комплексу (див. рис 2.1).

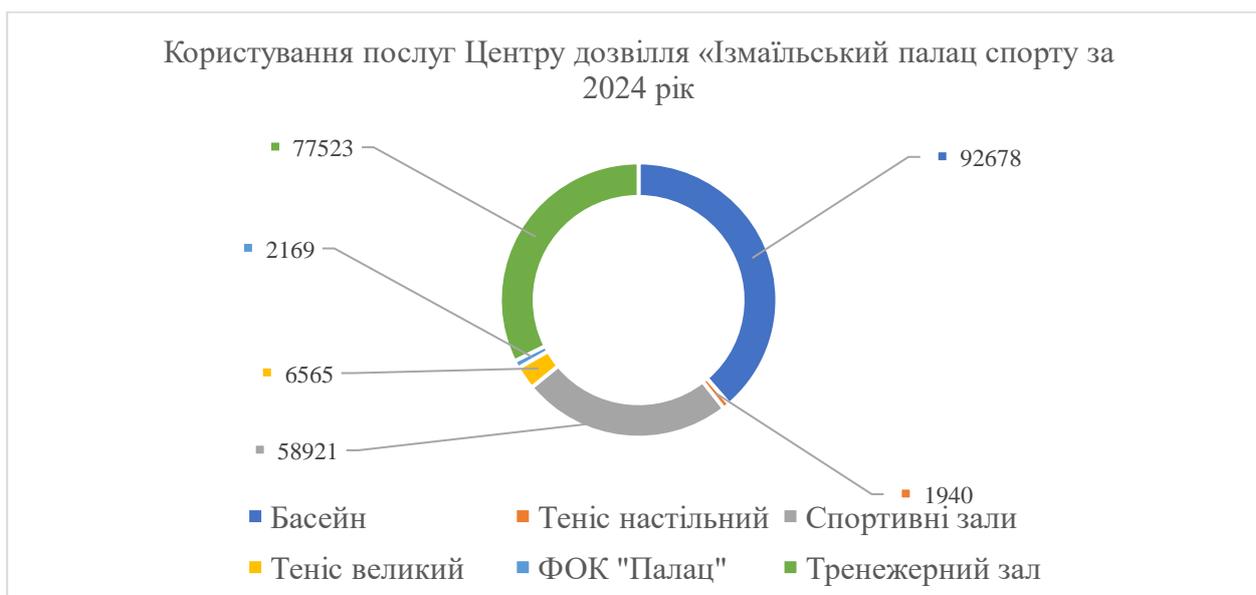


Рис. 2.1. Розподіл частин за принципом відвідування (популярності вибору)

Джерело : систематизовано автором за джерелом [32]

Наведені нижче дані розраховані з урахуванням того, що респонденти користувалися платними послугами. Також можна користуватися і безкоштовними послугами, але за ними не ведеться облік. Пропонуємо порівняти загальну кількість відвідувачів 2023 року з 2024 роком. Загальна кількість відвідувачів спортивних споруд за 2023 рік склала 269243 чоловік, за 2024 рік склала 239796 чоловік (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз розподілу послуг Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» за видами між споживачами 2023-2024 р.р.

Об'єкт	2023рік, осіб	2024рік, осіб	Відхилення, абсолютне	Відхилення відносне, %
1	2	3	4	5
Басейн	110650	92678	-17972	-16,25
Настільний теніс	2213	1940	-273	-12,33
Спортивні зали	65543	58921	-6622	-10,10
Тенісний корт	7251	6565	-686	-9,46
ФОК «Палац»	2333	2169	-164	-7,03
Тренажерний зал	81589	77523	-4066	-4,98
Разом	269579	239796	-29783	-11,04

Джерело: створено автором на основі [32]

У 2024 році загальна кількість відвідувачів Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» становила 88,96 % від рівня 2023 року, тобто скоротилась приблизно на 11,04 %. Найбільше зниження спостерігається у відвідуваності басейну (-16,25 %), тоді як тренажерна зала зберегла відносно стабільні показники (-4,98 %).

Загалом динаміка свідчить про необхідність активізації маркетингових заходів для підвищення попиту на спортивні послуги.

Дане відхилення пов'язане насамперед з військовим становищем у країні, через дорожчання комунальних послуг, внаслідок чого ціни на послуги Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» піднялись на 15% у середньому [33].

Для більш детального аналізу результатів господарської діяльності підприємства Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» розглянемо структуру доходів за видами діяльності та структуру витрат.

На основі аналізу звітної документації узагальнено у таблиці зміну динаміки надходжень від надання послуг за роками дослідження (див.табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка надходжень від надання послуг Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» за 2023-2024р.р.

Вид послуги	Кількість, одиниць		Ціна, грн		Дохід, грн		Відхилення абсолютне, послуг/грн		Відхилення відносне, %	
	1		2		3		4		5	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
Абонемент басейн (повна)	269	240	900	1100	242697	264000	-29	+21303	-11	+8,78
Абонемент басейн (пільгова)	943	840	500	700	471910	588000	-103	+116090	-11	+24,60
Тренування з тренером (басейн)	5662	5040	200	250	1132584	1260000	-622	+127416	-11	+11,25
Групові заняття (басейн)	28314	25200	100	150	2831461	4536000	-3114	+1704539	-11	+60,19
Абонемент тренажерний зал (повна)	404	360	500	600	202245	216000	-44	+13755	-11	+6,80
Абонемент тренажерний зал (пільгова)	2696	2400	300	400	808989	960000	-296	+151011	-11	+18,67

Продовження табл. 2.4

Вид послуг	1		2		3		4		5	
Персональні тренування (тренажерний зал)	6296	5544	250	300	1557303	1663200	-685	+105897	-11	+6,8
Оренда (зал боротьби)	424	378	600	700	254832	264000	-46	+9768	-11	+3,83
Оренда (зал ігор)	546	486	700	900	382249	48600	-60	+103751	-11	+27,14
Усього кількість							-4950	+2341530	-11	+29,65
Продажі послуг за тендерами ДІ НУ ОМА	-	-	-	-	-	99450	-	+99450	-	-
Продажі послуг за тендерами ФГУ	-	-	-	-	-	21000	-	+21000	-	-
УСЬОГО дохід виручка від реалізації за 2023 р. складає 7896270грн.										
УСЬОГО дохід виручка від реалізації за 2024 р. складає 10358250грн.										

Джерело: створено автором на основі [33]

Всі категорії послуг зазнали падіння обсягу продажів близько -11% через підвищення цін. Також, незважаючи на падіння обсягу, прибуток по всіх пунктах (послугах) зріс. Найбільший приріст доходу забезпечили групові заняття в басейні (+60.19%), що свідчить про високу ефективність цінової політики в цій категорії. Попри скорочення спектра послуг, заклад зміг зберегти позитивну динаміку доходів. Основними чинниками залишаються високий професійний рівень тренерського складу та найпривабливіші ціни серед місцевих конкурентів, що підтримує постійний інтерес відвідувачів.

Падіння загальної кількості проданих послуг склало -4950 одиниць, що відповідає -11% від обсягу 2023 року. Незважаючи на цю втрату клієнтського

обсягу, загальний дохід зріст на 31.65% (+2.46 млн грн) завдяки незначному але ефективному підвищенню цін у 2024 році. Пропонуємо ознайомитись з структурою витрат підприємства Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз структури та динаміки витрат підприємства за 2023-2024 р.р.

Витрати	Значення показника 2023 р.		Значення показника 2024 р.		Абсолютне відхилення тис. грн.	Відносне відхилення %
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	8
Заробітна плата та компенсації	4574908	72,6	5609987	75,4	1 035 079	22,63%
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	927 077	14,71	1365144	16,9	438 067	47,25%
Комунальні платежі	229 100	3,63	433650	5,4	204 550	89,37%
Військовий збір	112 825	1,79	192036	2,3	79 211	70,21%
Разом використаний бюджет	6301818	100	8090707	100	1 756 907	27,88%

Джерело: створено автором на основі [33]

Аналіз структури та динаміки витрат підприємства за 2023-2024 роки свідчить про значне зростання фінансового навантаження, оскільки загальний використаний бюджет збільшився з 6 301 818 тис. грн у 2023 році до 8 090 707 тис. грн у 2024 році, що становить загальне відносне відхилення +27,88%. У структурі витрат 2023 року найбільшу питому вагу займали заробітна плата та компенсації (72,6%), що є типовим для комунальних установ сфери послуг, слідом йшли Єдиний соціальний внесок (14,71%), комунальні платежі (3,63%) та військовий збір (1,79%). У 2024 році ці пропорції дещо змінилися, що відображає нерівномірний приріст статей витрат. Найбільший відносний приріст був зафіксований у статті комунальні платежі, яка зросла на 89,37% (з 229 100 тис. грн до 433 650 тис. грн), що вказує на суттєве підвищення тарифів або значне збільшення споживання. Також високий приріст показали військовий збір

(+70,21%) та єдиний соціальний внесок (+47,25%). При цьому, заробітна плата та компенсації зросли лише на 22,63% (з 4 574 908 тис. грн до 5 609 987 тис. грн). Як наслідок, питома вага заробітної плати та комунальних платежів у загальному бюджеті 2024 року зросла до 75,4% та 5,4% відповідно, тоді як частка ЄСВ і військового збору також збільшилася, що свідчить про посилення дисбалансу операційних витрат підприємства, особливо в частині комунальних послуг, які демонструють найбільшу нестабільність [32].

2.2. Аналіз основних процесів управління персоналом організації Комунальний заклад Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»

Аналіз управління персоналом у Комунальному закладі «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» підтвердив наявність критичного дисбалансу між операційними потребами та неефективними, реактивними HR-процесами. Низька мотивація, значна плинність кадрів та суб'єктивна оцінка діяльності є прямим наслідком відсутності стратегічного планування, прозорості та системи розвитку.

Для забезпечення стійкості та якісного зростання пропонується комплексна трансформація, що базується на синтезі найкращих світових моделей:

1. Фінансова мотивація: впровадження системи «Pay for Performance» (PFP), прив'язаної до чітких KPI (Retention, 5S, Kaizen), є першочерговою відповіддю на потребу працівників у справедливому преміюванні.

2. Розвиток та стабільність: використовуючи японський підхід, створюється центр внутрішнього навчання та впроваджуються індивідуальні плани розвитку (ІПР), що трансформують витрати на навчання в стратегічні інвестиції (ІІР) та формують кадровий резерв.

3. Залученість та прозорість: інтеграція німецької моделі через створення комісії з якості послуг та формалізація комунікації (Дайджест) підвищують

довіру, долаючи проблему «самовпевненості керівництва» та залучаючи персонал до управлінських рішень [30].

Ця стратегічна інтеграція дозволить досягти вимірюваних SMART-результатів: від суттєвого зниження плинності кадрів і зростання задоволеності оплатою праці (до 35%) до підвищення ключових показників (Retention). У підсумку, заклад перетвориться на організацію з прозорою культурою, високою лояльністю та стратегічною готовністю до майбутнього розвитку.

З позиції директора слід дотримуватися та розглядати головний показник ефективності як : KPI (key performance indicators). Метод KPI допомагає побудувати досконалу систему мотивації для працівників, своєчасно знайти та усунути критичні точки в управлінні персоналом. У своїй реалізації метод передбачає участі вищого менеджменту, керівників підрозділів та працівників. В результаті, він допомагає оцінити ряд областей сфери управління персоналом, а саме: кадрові ресурси, пропуски працівників, рівень задоволеності працівників, клімат в колективі та інші [52, с. 32].

Додатково, необхідно регулярно аналізувати KPI, забезпечувати прозорість системи, використовувати їх для мотивації та враховувати специфіку кожної посади та відділу. Використання KPI дозволяє зробити управління персоналом більш ефективним та сприяє досягненню поставлених цілей.

Практичний аспект застосування за допомогою показника ефективності як KPI. У якості прикладу розглянемо встановлення KPI для працівників організації «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» зокрема тренерів (інструкторів) з плавання. Так старший тренер, тренер та асистент тренера мають різні показники KPI. Цей показник враховує: кількість дітей, кількість робочих днів, кількість робочих годин, володіння потрібними знаннями також психологією та різноманітними тренувальними навантаженнями, індивідуальним підходом до дітей [30].

Перед тим як почати розрахунки KPI, варто відзначити, що організація «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» - комунальне підприємство і не ставить за мету заробляти гроші. Ціни доступні для більшості людей, і є

можливість обрати тренера, виходячи з цілей, які батьки встановлюють перед дитиною. Проведемо розрахунки та порівняння між тренерами з плавання з приводу залучених учнів та заробіток у загальний дохід організації за липень та зробимо висновки.

Отже, розрахуємо КРІ кожного тренера за липень:

$$\text{Індекс КРІ} = ((\text{Факт-База}) / (\text{Норма-База})) * 100\%$$

Де База - мінімальний результат ефективності робітника

Сума всіх ваг КРІ дорівнює 1 або 100%.

Перший тренер, Такатли В.Ф. майстер спорту з легкої атлетики, КМС з плавання, сертифікований спеціаліст.

$$\text{Показник КРІ} = ((100000 - 60000) / (70000 - 60000)) * 100\% = 400$$

Фактичний заробіток - 100000 грн.

Мінімальний результат - 60000 грн.

Норма по заробітку - 70000 грн.

Другий тренер, Виходець О.М. пройшла курси з реабілітації хребта в басейні, сертифікований тренер.

$$\text{Показник КРІ} = ((80000 - 60000) / (70000 - 60000)) * 100\% = 200$$

Фактичний заробіток - 800000 грн.

Мінімальний результат - 60000 грн.

Норма по заробітку - 70000 грн.

Третій тренер, в минулому учень Греб Д.А. пройшла курси з плавання для дітей, сертифікований спеціаліст.

$$\text{Показник КРІ} = ((50000 - 40000) / (45000 - 40000)) * 100\% = 200$$

Усі тренери перевиконали план за липень, що свідчить про високу ефективність трьох працівників у ЦД «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ПАЛАЦ СПОРТУ» але слід наголосити, що кожен місяць може бути різний КРІ у зв'язку з відвідуванням тренувань зі сторони дітей (через хворобу) [51, с. 108].

Впровадження КРІ - це складний, але необхідний процес, який забезпечує зв'язок між виконанням щоденних завдань і досягненням довгострокової стратегії.

Аналіз процесів мотивації, стимулювання та управління трудовими відносинами у закладі «Ізмаїльський палац спорту» виявив значний дисбаланс, який прямо впливає на лояльність та ефективність персоналу. Система стимулювання є жорсткою, малопривабливою порівняно з ринком і базується переважно на мінімальних фінансових інструментах, що покривають лише базові потреби. Критичною проблемою є повна відсутність зв'язку між результатами роботи та винагородою (преміювання за KPI), що знижує залученість та сприяє професійному вигоранню. Також гостро відчувається дефіцит нематеріальних стимулів (публічне визнання, гнучкість).

У зв'язку з цим, чинне «Положення про оплату праці та преміювання» потребує значних змін, оскільки воно не забезпечує фінансової справедливості та не відповідає сучасним ринковим умовам. Для виправлення ситуації необхідно залучити компенсаційного менеджера для аналізу ринку та запровадження системи премій, прив'язаних до чітких KPI, а також розробити програму нематеріальної мотивації [38].

У сфері трудових відносин, хоча юридичне оформлення відповідає нормам КЗпП (безстрокові договори, комісії по трудових спорах), ефективність прозорості та дотримання правил внутрішнього розпорядку вимагає систематичного контролю для підвищення загальної дисципліни. Отже, фонд оплати праці потребує значної трансформації, а система мотивації має бути оновлена від жорсткого базового покриття до гнучкого інструменту стимулювання результатів (PFR), що є необхідною умовою для забезпечення справедливості, підвищення задоволеності персоналу та конкурентоспроможності закладу.

Заробітна плата є найбільшою статтею витрат у більшості компаній, включаючи Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту». Для оптимізації цих витрат та забезпечення фінансової стійкості критично важливо розуміти, як побудована структура винагороди. Нам потрібно визначити, які типи компенсацій використовуються, як вони залежать від результатів роботи та чи відповідають принципам прозорості [39].

Аналіз компонентів ЗП покаже, чи існує справедливий баланс між фіксованою та змінною частинами. Далі ми детально розглянемо структуру заробітної плати Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» для пошуку шляхів підвищення її ефективності (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Диференціація заробітної плати згідно посади та рівнем освіти

Посада	Осіб, кількість	Рівень освіти	Заробітна плата
1	2	3	4
Директор	1	Вища економічна	15000
Помічник директора	2	Вища економічна	10000
Бухгалтер	2	Вища економічна	12000
Головний інженер-технолог	1	Вища технічна	15000
Інженер	4	Вища технічна	10000
Охоронець	4	Повна середня	8000
Тренер з плавання	3	Вища педагогічна/профільна	20000
Інструктор з плавання	2	Вища середня	15000
Тренер з спор.залу	5	Вища профільна	15000
Прибиральниця	14	Базова середня	8000
Зав. хоз	1	Вища середня	10000
Адміністратор басейну	3	Повна середня	8000
Адміністратор фойє	4	Повна середня	8000
Адміністратор вулиці	6	Повна середня	8000
Ресепціоніст	8	Повна середня	8000
Секретар	1	Вища економічна	10000
Помічник секретаря	1	Вища економічна	8000
Залом	62		5449500

Джерело: створено автором на основі [32]

До виробничого персонал відносяться тренери, інструктори з плавання та тренера зі спортивної зала, загалом 10 осіб.

До адміністративного персоналу відносяться всі інші.

Використовуємо загальну чисельність 62 особи та мінімальну заробітну плату , що в 2024 році становила 7100 грн (з 1 січня) та 8000 грн (з 1 квітня). Візьмемо середню арифметичну заробітну плату за 2024 рік 8730грн для спрощення.

Зарплата адміністративного персоналу (10 осіб): $10 * 16500 = 165000$ грн/міс.

Зарплата технічного персоналу (52 осіб): $52 \text{ осіб} \cdot 8730 \text{ грн/міс} = 453960 \text{ грн/міс}$.

Загальні місячні трати на зп становить: $165000 \text{ грн} + 453960 \text{ грн} = 454125 \text{ грн/міс}$.

Загальний трата на заробітну плату за 2024 рік для персоналу становить: $453124 \text{ грн/міс} \cdot 12 \text{ місяців} = 5449500 \text{ грн/рік}$ [32].

Попри мінімальну середню заробітну плату, відсутність системи оплати понаднормових, надбавок за додаткові робочі дні, відсутність кар'єрного росту для 64% працівників Центрі дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» є значним недоліком у сфері мотивації. На практиці система мотивації на підприємстві є не такою оптимістичною, як хотілося б. Для тренерів спортивного залу та басейну основною нематеріальною мотивацією залишається відчуття допомоги іншим людям стати кращими. Що стосується матеріальної мотивації, то тренери зацікавлені працювати більше, оскільки їхня система оплати праці складається з мінімальної ставки плюс відсоток за фактично виконаний обсяг роботи (кількість проведених тренувань). Додатково тренери можуть брати додаткові робочі дні (у свої вихідні за бажанням), що, відповідно, збільшує їхню заробітну плату. На відміну від усіх інших працівників, які мають фіксовану заробітну плату (мінімальну або підвищену), лише тренери мають функцію надбавки. Така диференціація є некоректною, що вимагає перегляду та пошуку можливих шляхів удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємстві в цілому [26].

Ефективна система мотивації підприємства повинна мати інтегрований та справедливий характер, поєднуючи фінансові та нефінансові стимули.

Ключовий принцип - пряма залежність винагороди від результату та внеску працівника. Для тренерів та інструкторів матеріальна мотивація має базуватися на змінній частині (базова ставка + високий відсоток від виконаної роботи). Критично важливо запровадити бонуси за якість (наприклад, за утримання клієнтів та позитивні відгуки), що стимулюватиме довгострокову ефективність, а не лише кількість послуг. Для обслуговуючого персоналу

мотивація має включати фіксований оклад та обов'язкові премії, прив'язані до досягнення загальних цілей підприємства (відсутність скарг, якість інфраструктури).

Така система забезпечить необхідну прозорість та справедливість, підвищуючи залученість персоналу. Такий підхід, доповнений рівними можливостями професійного розвитку та нематеріальними стимулами для всіх категорій, значно поліпшить морально-психологічний клімат.

Водночас, у закладі відсутній єдиний, формально затверджений документ «Стратегія управління персоналом». Це є значним недоліком, оскільки персонал виступає як ключовий стратегічний ресурс для досягнення економічних показників. Формалізація кадрової стратегії дозволить прогнозувати потреби у персоналі, розробляти програми розвитку відповідно до стратегічних цілей та створювати конкурентні стимулюючі механізми [20].

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічного зростання «Ізмаїльському палацу спорту» необхідно терміново формалізувати стратегію управління персоналом та запровадити прозору, диференційовану систему мотивації, що базується на принципі прямого зв'язку винагороди з внеском працівника.

Системна криза трансформаційного періоду в Україні, що спричинила погіршення демографічних показників, падіння рівня життя та посилення міграційних процесів, створила складне та конкурентне середовище на ринку праці. Ці зовнішні виклики загострили проблеми зайнятості та посилили регіональні диспропорції.

Таким чином, стратегічне управління персоналом набуває критичної важливості, оскільки воно є необхідним напрямом стратегічного менеджменту, який забезпечує узгодження кількісних, якісних та структурних характеристик персоналу з параметрами корпоративної стратегії. Ефективність управління безпосередньо залежить від здатності підприємства аналізувати ринок праці та гнучко адаптувати внутрішні механізми залучення, розвитку та мотивації персоналу до сучасних умов [35].

Подальше дослідження буде спрямоване саме на розробку ефективної стратегії управління персоналом у «Центрі дозвілля «Ізмаїльський палац спорту», що дозволить закладу успішно протистояти цим зовнішнім викликам та забезпечити свою довгострокову стійкість.

2.3. Аналітична оцінка ефективності системи управління персоналом та процедур її формування у ЦД «Ізмаїльський палац спорту»

Виявлення проблем та недоліків у системі управління персоналом є критично важливим етапом для підвищення ефективності роботи організації. Цей процес вимагає комплексної діагностики з використанням різноманітних методів, що охоплюють аудит системи управління персоналом (внутрішній та зовнішній), аналіз кадрової статистики та ключових показників (продуктивність праці, абсентеїзм, час закриття вакансій, витрати на персонал), а також опитування та інтерв'ю працівників і керівників для оцінки задоволеності працею, ефективності комунікацій та організаційної культури [25].

Одним із найважливіших показників ефективності кадрової політики та рівня стабільності трудового колективу, що підлягає обов'язковому аналізу, є плинність кадрів. Цей показник, що характеризує частку працівників, які звільнилися протягом року, прямо відображає проблеми в мотивації, умовах праці чи управлінні.

Таким чином, подальше дослідження має бути сфокусоване на детальному аналізі плинності кадрів окремих посад (зокрема, тренерів та прибиральниць) за 2023-2024 роки. Отримані дані стануть об'єктивною базою для розробки стратегічних рішень щодо утримання персоналу та коригування кадрової політики.

Плинність кадрів (тренерів) за 2024р. = $10/62 * 100\% = 16,12$

Плинність кадрів (тренерів) за 2023р. = $3/51 * 100 = 5,88$

Абсолютне відхилення: $16,12 - 5,88 = +10,24$

Відносне відхилення: $10,24/5,88 * 100 = +174,15$

Плинність кадрів серед тренерів у 2024 році значно зросла порівняно з 2023 роком (+10,24 %, +174,15 %), що свідчить про високу мобільність і зміну персоналу в тренерському складі. Це підкреслює необхідність заходів щодо утримання та мотивації тренерів [32].

Показник плинності кадрів серед тренерського складу на рівні 16.12% є суттєвим індикатором напруги в управлінні персоналом, який потребує негайної уваги. Така висока частка звільнень серед ключової категорії працівників (тренерів) значно перевищує економічно безпечні норми. Висока плинність інструкторів у закладі є прямим наслідком системних недоліків, підтверджених інтерв'ю:

1. Відсутність прозорої системи мотивації (преміювання за результати).
2. Недостатні інвестиції у розвиток та навчання.

Кожне звільнення несе фінансові втрати та знижує лояльність клієнтів. Зниження плинності можливе лише через терміновий перегляд системи оплати праці, розробку положення про преміювання та покращення внутрішніх комунікацій [39].

Наступний практичний аспект щодо плинності кадрів серед прибиральниць у Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»: протягом останніх шести місяців спостерігається значне зростання плинності кадрів серед прибиральниць. Аналіз кадрової статистики показав, що звільнилося близько 80% працівників цієї категорії. Розглянемо плинність кадрів серед окремих посад (прибиральниці) за 2023-2024рр.

Плинність кадрів (прибиральниці) за 2024р.= $14/62 * 100\% = 19,35\%$

Плинність кадрів (прибиральниці) за 2023р.= $6/51 * 100\% = 11,76\%$

Абсолютне відхилення : $19,35 - 11,76 = 7,59$

Відносне відхилення: $7,59/19,60 * 100 = 38,2$

Плинність кадрів прибиральниць у 2024 році зросла до 19,35 % порівняно з 11,76 % у 2023 році, що становить абсолютне збільшення на 7,59 % та відносне зростання 38,2 %. Це свідчить про значне збільшення мобільності персоналу та

підкреслює необхідність перегляду заходів для підвищення мотивації та стабільності роботи прибиральниць [32].

Проведене анонімне опитування та індивідуальні вихідні інтерв'ю чітко встановили критичні недоліки, що спричиняють високу плинність серед прибиральниць у «Центрі дозвілля «Ізмаїльський палац спорту».

Ключові проблеми зосереджені у двох сферах:

1. Несправедлива винагорода, що рівень заробітної плати є невідповідним, оскільки не враховує інтенсивність, важкі умови праці (робота у різні зміни, використання хімікатів) та відсутність перспектив її підвищення [38].

2. Матеріально-технічне забезпечення як персонал страждає від недостатнього забезпечення якісними миючими засобами, інвентарем, а також від незадовільних умов для відпочинку (відсутність кімнати).

Основний каталізатор проблеми - це низька оплата праці та відсутність можливостей для розвитку/кар'єрного зростання. Виявлення цих недоліків вимагає перегляду умов праці та системи оплати, покращення матеріально-технічного забезпечення [39].

Загалом за 2024 рік звільнилось 14 прибиральниць, 2 тренери з плавання, 6 тренерів з тренажерного залу, та 4 адміністратори.

Плинність кадрів за 2024р. = $26/62 * 100\% = 41,93\%$

Загалом за 2023 рік звільнилось 6 прибиральниць, 1 тренер з плавання, 2 тренерів з тренажерного залу та 5 адміністраторів.

Плинність кадрів за 2023р. = $14/51 * 100\% = 27,45\%$

Відхилення: $41,93\% - 27,45\% = 14,48$

Порівняльний аналіз показує, що у 2024 році плинність кадрів зросла на 10,56 % порівняно з попереднім 2023 роком. Це означає, що майже дві третини персоналу змінилися протягом року, що є високим рівнем нестабільності кадрів. Основна частка звільнень припадає на прибиральниць та адміністраторів, що може бути наслідком низької оплати праці, надмірного навантаження або браку мотивації [32].

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що кадрова ситуація у закладі є критично нестабільною. Висока плинність кадрів (41,93%) прямо пов'язана з низькою конкурентністю оплати праці, що й підтверджують результати опитування. Постійний відтік працівників, особливо ключових категорій, призводить до додаткових витрат на їхнє заміщення та навчання, що підсилює фінансовий тиск на підприємство. Паралельно з цим зростають витрати на утримання персоналу: середня вартість одного працівника та рівень річної зарплати збільшилися у 2024 році, що свідчить про підвищення операційного навантаження. Отже, подальше підвищення ефективності неможливе без стабілізації колективу та перегляду системи матеріального стимулювання, адже саме фінансова мотивація є ключем до зниження плинності та збереження якості послуг [41].

Для подальшої оцінки результативності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати показники продуктивності праці за останні три роки. На основі попередньо визначеної річної виручки було здійснено розрахунок виробітку на одного працівника, що дозволяє оцінити динаміку ефективності діяльності персоналу.

Річний дохід від надання послуг: 10358250 грн (сума була розрахована раніше як приблизна річна виручка від абонементів, тренувань та оренди за місячний дохід 863187грн * 12 місяців).

Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника) розраховується як відношення загального обсягу вироблених послуг (у грошовому виразі) до середньорічної чисельності персоналу.

Продуктивність персоналу = Річний дохід від послуг/Чисельність персоналу.

Продуктивність праці за 2024р.=10358250/62=167068 грн/осіб

Продуктивність праці за 2023р.=7896270/51=154828 грн/осіб

Продуктивність праці за 2022р.=5128951/38=134972 грн/осіб

Порівняємо 2023 рік з 2022 роком: 154828-134972=+19856 грн/осіб

Відносне відхилення=19856/134972*100%=+14,71%

У 2023 році продуктивність праці зросла на 19 856.42 грн, що становить 14.71% порівняно з 2022 роком.

Порівняємо 2024 рік з 2023 роком: $167078-154828=+12239$ грн/осіб

Відносне відхилення= $12239/154828*100\%=+7,91\%$

У 2024 році продуктивність праці зросла на 12 239.73 грн, що становить 7.91% порівняно з 2023 роком.

Порівняємо загальна динаміка 2024 із 2022 роком.

Абсолютне відхилення: $167068-134972=+32096$ грн/осіб

Відносне відхилення= $32096/134972*100\%=+23,78$

Проведений аналіз продуктивності праці демонструє значне зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Номінальна продуктивність праці зросла з 154828 грн/ос. у 2023 році до 167 068 грн/ос. у 2024 році. В абсолютному вираженні це становить 12239 грн додаткового доходу на одну особу. У відносному вираженні продуктивність праці збільшилася на 7,91%. Цей високий показник свідчить про успішну роботу підприємства, оскільки зростання продуктивності повністю зумовлено збільшенням річного доходу від послуг (з 7896270 грн до 10358250 грн) при незмінній чисельності персоналу (62 особи). Зростання доходу без залучення додаткових працівників є ключовим індикатором підвищення ефективності праці, кращої організації виробничих процесів або вигідної ринкової кон'юнктури. Високе номінальне зростання у 7,91% може частково пояснюватися інфляційними процесами, які призводять до підвищення цін на послуги [32].

Ознайомитись з динамікою продуктивності праці за 2022-2024рр. (див.табл.2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці 2022-2024рр

Наменування	2022р	2023р	2024р
1	2	3	4
Річний дохід виручка, грн	5128951	7896270	10358250
Чисельність персоналу, осіб	38	51	62
Продуктивність праці, грн/ос	134972	154828	167068
Абсолютне зростання до попереднього року, грн	-	+19856	+12240

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Відносне зростання до попереднього року, %	-	+14,71	+7,91

Джерело: створено автором на основі [33]

Графічно динаміка продуктивності праці 2022-2024 наведено на рисунку 2.2

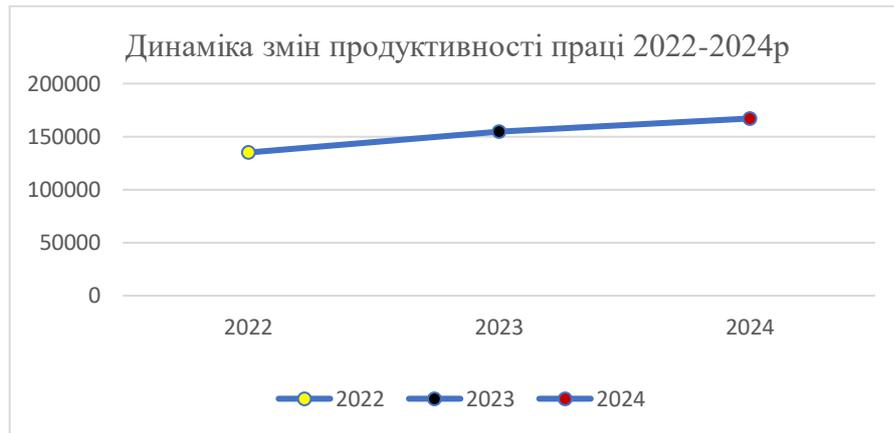


Рис.2.2 Динаміка продуктивності праці 2022-2024рр.

Джерело: створено автором на основі [32]

Продуктивність праці у 2024 році зросла на 23,78% порівняно з 2022 роком. Темп зростання середньої продуктивності праці сповільнився (з 14,71% до 7,91%). Це свідчить про те, що, хоча нові працівники все ще збільшують загальну ефективність, кожен наступний працівник додає до загального результату менше, ніж попередній. Хоча на перший погляд динаміка зростання продуктивності праці виглядає доволі оптимістично, детальніший аналіз демонструє наявність суттєвих внутрішніх проблем і прихованих ризиків. Насправді ж фінансова віддача від використання трудових ресурсів залишається вкрай низькою, що свідчить про те, що Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» рухається у потенційно небезпечному напрямку. Для точного розуміння причин цього дисбалансу та визначення цільових груп для оптимізації витрат, необхідно деталізувати, як саме розподілялося збільшення фонду оплати праці (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Приріст заробітної плати співробітників «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» за категоріями 2023-2024р

Посада	Показник на 2023р	Показник на 2024р
1	2	3
Директор	12500	15000
Помічник директора	8400	10000
Бухгалтер	10000	12000
Головний інженер-технолог	12500	15000
Інженер	8400	10000
Охоронець	6700	8000
Тренер з плавання	16700	20000
Інструктор з плавання	12500	15000
Тренер з спор.залу	12500	15000
Прибиральниця	6700	8000
Зав. хоз	8400	10000
Адміністратор басейну	6700	8000
Адміністратор фойє	6700	8000
Адміністратор вулиці	6700	8000
Ресепціоніст	6700	8000
Секретар	8400	10000
Помічник секретаря	6700	8000

Джерело: створено автором на основі [32]

У таблиці простежується зростання заробітної плати за всіма посадами у 2024 році порівняно з 2023 роком. Найбільше підвищення характерне для тренерського та керівного складу, що свідчить про пріоритетність цих категорій персоналу. Загалом динаміка вказує на послідовне коригування оплати праці з метою підвищення мотивації працівників. Таке підвищення також може сприяти зменшенню плинності кадрів та зміцненню професійної стабільності в колективі. Розглянемо динаміку більш детально зміни витрат на заробітну плату (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка змін витрат на заробітну плату праці 2022-2024р.

Найменування	Значення показника 2022р	Значення показника 2023р	Значення показника 2024р
1	2	3	4
Витрати на зп	2189854	4574908	5609987
Абсолютне відхилення грн	-	+2385054	+1035079

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Відносне відхилення %	-	+108.91%	+22.62%

Джерело: створено автором на основі [32]

Графічно динаміка змін витрат на заробітну оплати праці 2022-2024 наведено на рисунку 2.3.



Рис.2.3. Динаміка змін витрат на заробітну плату праці 2022-2024р.

Джерело: створено автором на основі [32]

Аналіз виявив значний дисбаланс між темпами зростання витрат на заробітну плату та продуктивністю праці у 2022-2024 роках. Витрати на персонал зростали швидше, ніж ефективність працівників, що свідчить про неефективне використання трудових ресурсів та фінансових коштів закладу. Подібна тенденція може спричиняти збільшення собівартості послуг та зниження загальної продуктивності. Це підкреслює необхідність перегляду існуючої системи оплати праці та мотивації персоналу. Доцільним є детальний аналіз структури витрат, визначення факторів їх зростання та оцінка відповідності рівня оплати фактичному внеску працівників у результати діяльності. За потреби слід запровадити механізми стимулювання продуктивності, що дозволить підвищити ефективність роботи закладу та покращити його фінансові показники.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи управління персоналом Комунального закладу Ізмаїльської міської ради «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» дозволив виявити ключові чинники, що впливають на ефективність діяльності закладу. Було встановлено, що процеси стратегічного планування персоналу потребують посилення, а відбір та адаптація нових співробітників потребують формалізації та комплексного підходу. Система розвитку та навчання персоналу недостатньо систематизована і потребує орієнтації на стратегічні цілі закладу, а оцінка ефективності роботи персоналу має стати більш уніфікованою та об'єктивною з використанням результатів для управлінських рішень щодо заохочення та розвитку.

Система мотивації та стимулювання потребує розширення за рахунок поєднання матеріальних та нематеріальних засобів, що враховують індивідуальний внесок кожного працівника. Управління трудовими відносинами відповідне законодавству, однак потребує вдосконалення профілактики конфліктів і впровадження ефективних механізмів їхнього вирішення. Адміністрування персоналу можна оптимізувати через використання сучасних інформаційних технологій. Особлива увага повинна приділятися проблемам плинності кадрів, зокрема серед інструкторів та обслуговуючого персоналу, що пов'язано з рівнем оплати праці, умовами роботи та обмеженими можливостями професійного розвитку.

Результати дослідження свідчать про необхідність комплексного вдосконалення системи управління персоналом, що передбачає інтеграцію стратегічного планування, підвищення ефективності адаптації та розвитку працівників, а також створення мотивуючої системи стимулювання для забезпечення стабільності колективу та підвищення загальної продуктивності закладу.

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
ІЗМАЇЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ «ЦЕНТРУ ДОЗВІЛЛЯ «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ
ПАЛАЦ СПОРТУ»**

3.1. Дослідження закордонної практики та створення ефективних системи управління персоналом для Комунального закладу Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»

Результати досліджень Гарвардської школи бізнесу свідчать, що лише незначна частина працівників (близько 10%) демонструє стабільно високу або стабільно низьку продуктивність. Переважна більшість (90%) потребує зрозумілих цілей та відповідної мотивації для ефективної роботи на благо компанії. Слід впевнено зазначити, що продумана й ефективна система стимулювання є одним із ключових чинників успішної діяльності будь-якого підприємства [43].

Стан сучасної української системи управління персоналом значною мірою сформувався під впливом умов тривалого перехідного періоду. Це проявляється у слабкій взаємодії між підприємствами, відсутності узгоджених дій у спільних процесах, нестійкості нормативно-правової бази, а також загальній економічній і політичній нестабільності. Додатковим викликом є недосконалий ринок освітніх послуг тобто пропозиція підготовлених спеціалістів часто не збігається з реальними потребами економіки. Рівень професійної підготовки багатьох українських фахівців поки що не відповідає стандартам, які висувають світові ринки праці. Через це системи управління персоналом на більшості підприємств залишаються застарілими та не відповідають викликам часу [42].

Сьогодні Україна стикається з низкою важливих завдань, і одне з ключових це формування якісного кадрового потенціалу. Підвищення результативності цього напрямку дає можливість створювати дієздатні, згуртовані колективи при

раціональних витратах, що позитивно впливатиме на фінансові показники підприємств. Саме тому варто звертатися до практик розвинених країн, де сформувалися різні моделі управління персоналом - американська, японська та європейська. Кожна з них має власні підходи до організації праці, мотивації працівників та управлінської взаємодії.

Україна нині перебуває у процесі визначення оптимального вектора розвитку, тому доцільно адаптувати найефективніші елементи іноземних моделей до наших умов, поєднуючи міжнародний досвід із національними особливостями. Такий підхід дозволить досягти максимальної ефективності за найменших ресурсних витрат [43].

Аналіз і узагальнення міжнародного досвіду з управління персоналом має важливе значення для українських фахівців, адже у світі сформувалися різні підходи до роботи з кадрами. Найбільш розповсюдженою вважають американську модель, тоді як японська останніми десятиліттями привертає дедалі більше уваги завдяки високим показникам ефективності підприємств Японії. Водночас японський підхід міцно пов'язаний із національною культурою, тому не всі його інструменти можливо безпосередньо перенести в інші країни. Часто японську та американську системи навіть розглядають як контрастні: перша орієнтується на колектив, друга - на індивідуальні результати. Європейська ж модель має власні особливості й поєднує елементи різних підходів.

Беручи до уваги українську ментальність, специфіку економічного розвитку, історичні умови, стиль життя та культурно-релігійні чинники, саме європейський варіант управління персоналом може виявитися найбільш адаптивним для наших підприємств. Водночас вивчення американських і японських підходів дає можливість запозичити найефективніші практики кожної моделі та використати їх у національних умовах [44].

Порівняно з передовими міжнародними практиками, існуюча система управління персоналом на провідних українських підприємствах є недостатньо розвиненою та потребує суттєвих змін. Насамперед, на нашу думку, слід

приділити більше уваги індивідуальному потенціалу працівника, починаючи з аналізу його сильних та слабких сторін, як це реалізовано в японській моделі. В українських реаліях працівники нерідко не можуть реалізувати себе повною мірою. Поліпшити ситуацію здатні продумані заходи стимулювання, створення ширших можливостей для навчання й професійного розвитку, а також активне залучення персоналу до управлінських рішень. Відомо, що в Україні часто домінує принцип максимізації прибутку з мінімальними зусиллями, що призводить до недостатньої уваги до формування сприятливих міжособистісних відносин у колективі. Натомість у Японії компанії виходять за рамки стандартних трудових відносин, формуючи з працівниками значно глибші зв'язки, що зміцнює командний дух та сприяє створенню високопрофесійних команд, орієнтованих на досягнення результату. Це значно підвищує продуктивність, оскільки позитивні відносини між працівниками є важливим фактором ефективної роботи підприємства. Ми вважаємо цей досвід цінним та критично необхідним для впровадження в Україні [45].

Закордонний досвід у сфері управління персоналом накопичив значну кількість позитивних практик, які безумовно заслуговують на впровадження вітчизняними підприємствами. Наявна в Україні система управління персоналом часто не забезпечує якісного оновлення кадрового складу, як серед фахівців, так і серед керівників. Багатьом підприємствам бракує цілісної системи роботи з кадрами, особливо в частині науково обґрунтованого аналізу здібностей та схильність працівників, а також їхнього професійного та посадового зростання. У зв'язку з цим відділи управління персоналом часто ще не виконують повноцінну роль служб, здатних гарантувати якісний підбір та ефективне розміщення кадрів. Варто також відзначити послаблення традиційних цінностей, що призводить до внутрішніх конфліктів у переконаннях та цінностях працівників. Управління персоналом все частіше супроводжується стресами, тиском та невизначеністю [46].

Наразі стисло охарактеризуємо та порівняємо моделі управління персоналом (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння характеристик американської, японської, німецької, французької та української моделей управління персоналом

Хар-ка	Американська модель	Японська модель	Німецька модель	Французька модель	Українська модель (існуюча практика)
1	2	3	4	5	6
Основний принцип	Індивідуалізм, короткостр. орієнтація, висока мобільність кадрів.	Колективізм, довгострокова орієнтація, довічний найм (традиційно)	Соціальне партнерство, участь працівників в управлінні, розвинена система перепідготовки	Високі вимоги до працівників, значна увага до перепідготовки та інформування	Часто відсутність цілісної системи, орієнтація на короткостроковий прибуток, недостатня увага до розвитку персоналу
Оплата праці	Індивід. залежить від результатів («Pay for Performance»), гнучкі та змінні системи	Залежить від стажу та кваліфікації, менша диференціація, важлива складова - премії за групові результати	Залежить від кваліфікації, досвіду, знань та навичок, використовують -ся різні види оплати	Залежить від кваліфікації та результатів, стимулювання за професійне зростання	Часто низька, недостатньо пов'язана з результатами та кваліфікацією, обмеженість преміальних систем
Оцінка персоналу	Постійна індив. атестація для кар'єрного просування, оцінка ефективності праці та робочих місць	Неформ-на, орієнтована на розвиток, враховує потенціал та внесок у групу	Регулярна оцінка, але з урахуванням думки виробничих рад, важливість перепідготовки	Постійна оцінка як умова просування, акцент на підвищенні знань	Часто формальна або відсутня, недостатньо використання для розвитку та мотивації
Розвиток персоналу	Орієнтований на індивідуальні потреби та швидке кар'єрне зростання, навчання часто зовнішнє	Безперервне навчання на робочому місці, ротація кадрів, розвиток універсальних навичок	Значна увага до професійної перепідготовки, стажування, навчання на суміжних посадах	Обов'язкове навчання за спеціалізованими програмами підприємства, інформування про вакансії	Несистематичний, часто обмежений фінансування, недостатня орієнтація на стратегічні потреби

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Орг-ція праці	Відмова від ієрархії, автономні робочі групи, розширення відповідальності	Командна робота, групова відповідальність, горизонтальні зв'язки	Участь працівників в управлінні через виробничі ради та наглядові ради	Високі вимоги до кваліфікації, чітка структура, інформування про стан підприємства	Часто ієрархічна, недостатня автономія працівників, слабка комунікація
Мотивація	Індивідуальні бонуси, кар'єрне зростання, визнання особистих досягнень	Групові заохочення, лояльність до компанії, соціальні пільги	Заробітна плата, можливості для навчання та розвитку, соціальні гарантії	Можливість кар'єрного зростання через навчання, стабільність	Переважно матеріальна, часто недостатня, неефективні нематеріальні стимули
Прийн. рішень	Індивідуальна відповідальність керівників за прийнятті рішення.	Коллективне прийняття рішень (система «рінгі»), консенсус.	Участь представників працівників у прийнятті соціально-економічних рішень.	Інформування працівників про рішення, але централізоване прийняття рішень	Часто авторитарне, недостатнє залучення працівників до прийняття рішень
Інтегр. працівників	Спеціалізовані програми адаптації, роль менеджерів з навчання та інтелектуальних капіталів	Тривалий процес соціалізації, наставництво, увага до особистих якостей	Інформування про права та обов'язки, залучення до роботи виробничих рад	Ознайомлення з правилами та процедурами, навчання за спеціалізованими програмами	Часто формальна, недостатня підтримка нових працівників
Цінності	Індивідуальний успіх, конкуренція, ефективність	Коллективізм, гармонія, лояльність, повага до традицій	Соціальна відповідальність, співпраця, якість	Професіоналізм, знання, кар'єрне зростання	Орієнтація на прибуток, недостатня увага до цінностей працівників та корпоративної культури
Плинність	Висока, розглядається як нормальне явище ринку праці	Низька (традиційно), висока цінність стабільності	Відносно низька, стабільність розглядається як важливий фактор	Середня, пов'язана з можливостями кар'єрного зростання	Висока в деяких галузях, особливо через низьку оплату праці та відсутність перспектив

Джерело: створено автором на основі [45,46,47,49]

Окремо розібрані особливості американської, французької, японської та німецьких моделей управління персоналом (див. додаток А).

Хоча у сфері вітчизняного менеджменту останніми роками помітні певні позитивні зміни, значна частина українських підприємств і досі має труднощі з розробленням ефективної стратегії розвитку власного персоналу.

3.2. Особливості впровадження зарубіжних моделей управління персоналом у Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району

Сучасні зарубіжні моделі управління персоналом демонструють різноманітні підходи до мотивації, оцінки, навчання та розвитку працівників, що можуть слугувати основою для підвищення результативності та формування професійного та відповідального колективу.

Місія підприємства забезпечувати доступні та якісні спортивно-оздоровчі послуги для населення, створюючи умови для активного, здорового та комфортного способу життя. Комплекс прагне стати найвідвідуванішим і впізнаваним спортивним центром міста завдяки доступним цінам, професійному тренерському складу та високим стандартам сервісу.

Для більш глибокого розуміння, що саме робітникам «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» не до вподоби було проведено опитування, метою якого було визначення поточного рівня задоволеності співробітників ключовими аспектами роботи. Загалом було симульовано відповіді 52 співробітників з 62 можливих, що дозволяє отримати реалістичне уявлення про загальні настрої в колективі. Опитування охопило найважливіші сфери: мотивація, заробітна плата, умови праці та внутрішня комунікація [41].

Основні висновки свідчать про високий рівень лояльності до колективу та керівництва. Водночас, очевидною є необхідність перегляду політики оплати праці, оскільки більшість персоналу вважає її неконкурентною.

Для більш глибокого розуміння ситуації було проведено індивідуальні інтерв'ю з керівниками секцій та деякими інструкторами, які звільнилися. Керівники підтвердили проблему з недостатнім фінансуванням для підвищення заробітної плати та оновлення обладнання. Вихідні інтерв'ю зі звільненими інструкторами також підтвердили важливість цих факторів, а деякі з них зазначили відсутність чіткої комунікації з адміністрацією щодо планів розвитку закладу та їхньої ролі в цьому процесі.

На основі отриманих даних було виявлено кілька ключових недоліків у системі управління персоналом:

- невідповідний рівень оплати праці інструкторів порівняно з ринком, що призводить до їхньої плинності;
- відсутність прозорості та ефективної системи мотивації та стимулювання, зокрема преміювання за результати роботи;
- недостатні інвестиції в розвиток персоналу, а саме відсутність можливостей для навчання та підвищення кваліфікації за коштів закладу;
- проблеми у внутрішніх комунікаціях між адміністрацією та інструкторським складом щодо стратегічних питань розвитку закладу.

Виявлення цих проблем дозволить адміністрації «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» розробити план заходів для їхнього усунення, включаючи перегляд системи оплати праці, розробку положення про преміювання, пошук можливостей для організації навчання інструкторів та покращення каналів внутрішньої комунікації [39].

Отримана інформація є критично важливою для розробки ефективних стратегій управління людськими ресурсами. Ознайомитись з опитуванням можна за посиланням:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeu2QouLAssE80iFkaE93sMExBgUogibNEQfz0LgRzJgNSJw/viewform?usp=dialog>.

Аналіз та результати сформовано на основі опитування персоналу, у якому взяли участь 52 із 62 працівників. Графічне відображення результатів за кожним питанням наведено у Додатку Б.

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.1) система мотивації персоналу загалом оцінюється як достатньо врівноважена, проте найбільший вплив на працівників мають емоційні та фінансові стимули. Найважливішим мотиватором є можливість працювати на благо людей, розвивати спорт та відчувати суспільну користь своєї праці (28,8%), на другому місці - заробітна плата та премії (26,9%). Комфортні умови праці (21,2%) та соціальний пакет (23,1%) також впливають на мотивацію, хоч і в меншій мірі. Керівництву слід враховувати, що для персоналу важливі як ідеологічні цінності закладу, так і матеріальна винагорода [39].

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.2) більшість співробітників (67,3%) вважає свою нинішню оплату праці недостатньою або неконкурентною. З них 42,3% зазначають, що зарплата частково відповідає очікуванням, але потребує перегляду, а 25,0% оцінюють її як суттєво занижену порівняно з ринковими пропозиціями. Лише 19,2% повністю задоволені рівнем оплати. Високий рівень фінансового невдоволення створює ризики для утримання кваліфікованих спеціалістів.

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.3) найбільш популярним видом нематеріального стимулювання серед співробітників виявилися додаткові вихідні або можливість гнучкого графіка - їх обрали 38,5% респондентів. Це підкреслює важливість підтримки балансу між роботою та особистим життям. На другому місці за значущістю знаходиться фінансування курсів або тренінгів (26,9%), що свідчить про роль професійного розвитку як мотивуючого чинника. Публічне визнання (19,2%) та покращення умов праці (15,4%) також впливають на мотивацію, хоча й меншою мірою [41].

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.4) більшість співробітників висловлюють стримано-негативну оцінку матеріально-технічної бази. Понад половина респондентів (55,8%) оцінюють її нейтрально або негативно, тоді як лише 21,2% вважають умови сучасними та якісними. Найпоширенішою є думка, що матеріально-технічна база є «задовільною, але потребує часткового оновлення» (42,3%), а ще 23,1% зазначають численні недоліки, які ускладнюють

роботу. Отримані результати підтверджують нагальну потребу у модернізації приміщень та обладнання, що також узгоджується з висновками, отриманими під час аналізу Балансу.

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.5) більшість співробітників висловили занепокоєння щодо можливостей професійного розвитку. Понад половина персоналу (57,7%) вважає, що такі можливості є обмеженими або майже відсутні, а ще 36,5% визнають їх наявність, проте підкреслюють їхню рідкість чи вузький характер. Лише 25,0% працівників відчують реальну підтримку керівництва у навчанні. Така ситуація створює бар'єри для довгострокового утримання кваліфікованих кадрів та може негативно впливати на розвиток підприємства [43].

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.6) більшість співробітників загалом задоволені своїм робочим навантаженням. Близько 44,2% зазначають, що встигають виконувати всі завдання у межах стандартного робочого часу, тоді як 34,6% інколи працюють понаднормово, що свідчить про періодичне перевантаження окремих працівників. Лише 7,7% відчують постійне перевантаження та пов'язаний із цим стрес. У цілому навантаження можна вважати прийнятним, хоча епізодична понаднормова робота залишається помітним фактором, який потребує уваги.

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.7) більшість співробітників позитивно оцінює рівень комунікації з керівниками. Понад половина опитаних (63,5%) відзначає належну якість взаємодії, а 32,7% підкреслюють наявність відкритого та конструктивного діалогу. Водночас 30,8% працівників вказують на нестачу зворотного зв'язку, що свідчить про потребу у більш системній та регулярній комунікації. Лише невелика частка респондентів повідомляє про труднощі у спілкуванні або взаємодії з керівником переважно за необхідності (26,9% і 9,6% відповідно) [41].

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.8) більшість співробітників продемонструвала достатній рівень розуміння свого внеску у досягнення цілей організації. Половина персоналу (50%) чітко усвідомлює зв'язок між власною

роботою та загальними цілями підприємства, ще 40,4% відзначають розуміння цього зв'язку, але наголошують на потребі більшої прозорості у стратегічних планах. Лише 9,6% працівників відчувають певний розрив між своїми завданнями та цілями закладу. Отже, існує потреба у зміцненні внутрішніх комунікацій і більш детальному поясненні ключових напрямів розвитку підприємства.

За результатами аналізу (див. Додаток Б, рис. 3.9) більшість співробітників позитивно оцінюють атмосферу в колективі. Майже половина опитаних (46,2%) описує її як дуже дружню та командну, а ще 34,6% відзначають загалом доброзичливі стосунки з поодинокими випадками непорозумінь. У сукупності позитивні відповіді перевищують 80%, що свідчить про сильний психологічний клімат у колективі та частково компенсує інші проблемні аспекти діяльності підприємства [39].

За результатами аналізу більшість співробітників (див. Додаток Б, рис. 3.10) визначили ключові напрями, що потребують першочергових змін. Найбільш актуальними є модернізація матеріально-технічної бази (36,5%) та перегляд системи оплати праці й преміювання (28,8%), які разом формують майже дві третини (65,3%) запитів персоналу. Третім за значущістю напрямом є розширення можливостей для навчання та кар'єрного зростання (23,1%). Таким чином, перед керівництвом постає чіткий та структурований план дій, спрямований на покращення інфраструктури та посилення інвестицій у розвиток людського капіталу.

Основною хвибою поточної системи мотивації в Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» є самовпевненість керівництва у відсутності проблем з управлінням персоналом [41].

У «Центрі дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» існують певні фактори, які ускладнюють впровадження ефективної системи мотивації та можуть знижувати зацікавленість працівників у досягненні результатів. Серед них варто виділити нечітко визначені цілі діяльності організації та відсутність прозорих і

зрозумілих критеріїв оцінки праці, що ускладнює оцінювання ефективності роботи персоналу. Іноді помилково вважають, що підвищення мотивації обов'язково потребує збільшення фонду заробітної плати, тоді як значну роль відіграють довіра та дотримання домовленостей, досягнутих під час прийняття на роботу або зміни посади. Недостатня увага до пропозицій, ініціатив та творчих ідей працівників, слабе формування почуття приналежності до підприємства, невідчуття професійних досягнень і недостатнє визнання результатів роботи також зменшують зацікавленість персоналу. Крім того, відсутність можливості кар'єрного зростання чи зміни статусу співробітника знижує мотивацію і впливає на продуктивність праці. Усунути ці чинники можливо, якщо враховувати джерела демотивації під час постановки завдань, залучати працівників до різних проєктів та формувати атмосферу причетності до життя підприємства. Це допоможе підвищити рівень зацікавленості та розкрити потенціал персоналу [35].

Для підвищення ефективності управління персоналом у ЦД «Ізмаїльський палац спорту» доцільно поєднати ключові елементи американської, японської, німецької та французької моделей управління персоналом, адаптуючи їх до специфіки закладу. Американська модель пропонує впровадження системи оплати праці, що залежить від результатів роботи як окремих співробітників, так і команд, що стимулює досягнення високих результатів та підвищує мотивацію персоналу. Разом із цим слід застосовувати регулярну оцінку ефективності праці та атестацію для кар'єрного зростання, що дозволить формувати систему професійного розвитку та заохочення кращих працівників [44].

З французької моделі доцільно запозичити принципи постійного навчання та підвищення кваліфікації, обов'язкового інформування персоналу про внутрішні зміни та нові вакансії, а також безперервної професійної перепідготовки. Це забезпечить високу компетентність тренерів та адміністраторів, що є критично важливим для надання якісних спортивних послуг і організації заходів.

Японська модель пропонує акцент на командну роботу, групову відповідальність за результати та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Індивідуальний підхід до розвитку кожного співробітника дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони працівників, ефективно розподіляти обов'язки та планувати кар'єрний ріст. Формування корпоративної культури та лояльності сприяє підвищенню відданості закладу та прагнення працювати на спільний результат [45].

Німецька модель управління персоналом варта впровадження через детальні посадові інструкції, чіткі стандарти виконання робочих обов'язків, а також через залучення персоналу до прийняття рішень у рамках внутрішніх комісій чи робочих рад. Постійна перепідготовка, стажування та використання зовнішніх експертів дозволяють підтримувати високий рівень професійної компетентності співробітників та забезпечують системний підхід до розвитку кадрового потенціалу [49].

Об'єднання цих підходів дозволяє створити комплексну систему управління персоналом, яка одночасно стимулює результативність, підтримує професійний розвиток, формує командний дух та корпоративну культуру, забезпечує прозорість управлінських процесів і сприяє збереженню кваліфікованих кадрів. Такий підхід дозволяє адаптувати передові світові практики до умов українського комунального закладу, підвищуючи ефективність роботи ЦД «Ізмаїльський палац спорту» та рівень задоволеності персоналу.

Для «Центру дозвілля» Ізмаїльський палац спорту» впровадження таких моделей є важливим кроком у модернізації управління кадрами. Аналіз та адаптація передових практик дозволяють визначити оптимальні інструменти стимулювання, оцінки ефективності та розвитку персоналу. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності роботи закладу, покращенню якості надання спортивно-дозвіллевих послуг, а також формуванню сучасної корпоративної культури, що відповідає сучасним вимогам управління комунальними установами та очікуванням працівників щодо професійного розвитку і мотивації.

3.3. Розробка та обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи управління персоналом Комунальний заклад Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»

Для комплексного розуміння позицій «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» на ринку необхідно здійснити порівняння з його ключовим конкурентом, що дозволить виявити відмінності у якості послуг та конкурентоспроможності. Головний конкурент - клуб сімейного відпочинку «Dream Life» який надає різноманітні спортивні зокрема басейна та тренажерна зала (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняння басейнів Dream Life та «Палац спорту»

Показник	Dream Life	Палац спорту
1	2	3
Розмір басейну	22*9м	25*16м
Кількість доріжок	Відсутні	6 доріжок
Наявність дитячого басейну	Присутній (глибина 60см)	відсутній
Додаткове обладнання	Спортивні протитечії	Стандартне та спортивне обладнання
Орієнтація закладу	Комфорт та індивідуальний підхід	Масові та організовані тренування

Джерело: створено автором на основі [61, 33]

Басейн «Палацу спорту» є більшим за площею і має більше можливостей для одночасних тренувань завдяки шести доріжкам. У Dream Life формат басейну більше орієнтований на комфортні заняття та навчання дітей, оскільки заклад має дитячий басейн. Додаткові протитечії створюють умови для тренування на місці, що є перевагою для певних категорій клієнтів. «Палац спорту» забезпечує вищу пропускну здатність, що дозволяє одночасно обслуговувати більше відвідувачів та зменшувати час очікування на вході і до занять. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, комфорту відвідувачів та загальної ефективності роботи закладу, тоді як Dream Life робить акцент на сімейному відпочинку [33, 61].

Таблиця 3.6

Порівняння тренажерних залів Dream Life та «Палац спорту»

Показник	Dream Life	Палац спорту
1	2	3
Кількість однакового обладнання	2-4 одиниці одного типу	1 одиниця кожного типу
Наявність черг	Мінімальна	Середня
Орієнтація	Комфорт та відсутність очікувань	Великий вибір тренажерів

Джерело: створено автором на основі [61, 33]

У Dream Life тренажерний зал створює комфортні умови для індивідуальних занять без черг завдяки наявності повторюваних тренажерів. «Палац спорту» має ширший асортимент обладнання, що дозволяє виконувати різні види вправ навіть за меншої кількості однакових тренажерів. У результаті кожен заклад має свої переваги: Dream Life - зручність і доступність тренажерів, а «Палац спорту» - різноманітність та універсальність тренажерів [33, 61].

Таблиця 3.7

Порівняння середніх зарплат тренерів та прибиральниць Dream Life та «Палац спорту»

Посада	Dream Life (грн)	Палац спорту (грн)
1	2	3
Тренер з плавання	18000	20000
Тренер тренажерного залу	17000	13000
Прибиральниця	10000	8000

Джерело: створено автором на основі [61, 33]

Заробітна плата тренерів із плавання у «Палаці спорту» вища, що зумовлено більшим навантаженням і кількістю дітей. Тренери тренажерного залу Dream Life отримують більше завдяки значнішому досвіду та можливості набирати нових клієнтів. У «Палаці спорту» нижча зарплата тренерів тренажерного залу пов'язана з тим, що більшість працівників - молоді спеціалісти без достатнього досвіду. Рівень оплати праці загалом залежить не лише від специфіки роботи, а й від кваліфікації персоналу.

Підвищення заробітної плати для окремих категорій персоналу «Палацу спорту» може суттєво знизити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці. Зокрема, для тренерів тренажерного залу пропонується підняти зарплату з 13000 грн до 15000 грн на місяць для 5 осіб, що призведе до додаткових витрат на рік у розмірі 120000 грн. Для прибиральниць пропонується збільшити оплату з 8000 грн до 9000 грн на місяць для 10 осіб, що також створить додаткові витрати на рік у 120000 грн. Очікуваний ефект від такого підвищення полягає у зниженні плинності кадрів, утриманні кваліфікованих спеціалістів та підвищенні загальної ефективності роботи спортивного комплексу. Таким чином, коригування фонду оплати праці з урахуванням зарплат конкурентів, таких як «Dream Life», є економічно обґрунтованим і сприятиме стабільності та розвитку «Палацу спорту» [33, 61].

Таблиця 3.8

Рівень плинності кадрів закладу Dream Life та «Палац спорту»

Заклад	2023р	2024р	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
Dream Life	41,66	47,37	+5,71	+13,7
Палац спорту	31,37	41,93	+10,56	+33,7

Джерело: створено автором на основі [61, 33]

Загальна плинність кадрів у Dream Life вища, що свідчить про більшу нестабільність персоналу. У «Палаці спорту» зростання плинності у 2024 році було різкішим, що негативно впливає на кадрову стабільність. Підвищена мобільність працівників може бути ознакою невдоволення умовами праці чи відсутністю кар'єрних перспектив. Обидва заклади потребують заходів щодо зміцнення кадрової політики [33, 61].

Таблиця 3.9

Рівень плинності кадрів серед прибиральниць закладу Dream Life та «Палац спорту»

Заклад	2023р	2024р	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
Dream Life	16,66	21,05	+4,39	+26,34

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Палац спорту	11,76	19,35	+7,59	+38,2

Джерело: створено автором на основі [61, 33]

У Dream Life плинність серед прибиральниць зросла помірно, тоді як у «Палаці спорту» зміна була значно різкішою. В обох закладах простежується нестійкість на посадах з базовими вимогами посадах. Підвищення плинності негативно впливає на організацію роботи та якість обслуговування. Особливо проблемною є динаміка у «Палаці спорту», де показники зросли майже вдвічі.

Таблиця 3.10

Рівень плинності кадрів серед тренерів закладу Dream Life та «Палац спорту»

Заклад	2023р	2024р	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
Dream Life	2,77	10,35	+7,76	+280,15
Палац спорту	5,88	16,12	+10,24	+174,15

Джерело: створено автором на основі [61, 33]

Плинність тренерів різко зросла в обох закладах, що свідчить про проблеми з мотивацією та умовами праці. У Dream Life зростання є більш значним у відносному вираженні, що говорить про різкий кадровий дисбаланс. У «Палаці спорту» підвищення теж суттєве, але має більшу абсолютну величину, що впливає на стабільність тренувального процесу. Відсутність кар'єрного росту та значні навантаження можуть бути ключовими причинами таких тенденцій. Після всебічного аналізу стану кадрової роботи в ЦД «Палац спорту», а також виявлених проблем у системі мотивації, оплати праці та організації персоналу, постає необхідність у впровадженні структурованого плану змін [33, 61].

Щоб підвищити ефективність управління персоналом і досягти визначених у дослідженні SMART-цілей, пропонується поетапна стратегія трансформації. Вона включає короткострокові, середньострокові та довгострокові заходи, спрямовані на стабілізацію кадрового складу, зміцнення мотивації працівників

та підвищення загальної результативності діяльності підприємства. Нижче подано три ключові етапи реалізації запропонованих змін [50].

Стратегія розвитку персоналу КЗ «Ізмаїльський палац спорту» полягає у створенні поетапної, інтегрованої системи управління людськими ресурсами, яка поєднує підвищення прозорості, справедливості та професійного розвитку працівників. Вона передбачає налагодження ефективної внутрішньої комунікації, оновлення механізмів оплати праці, впровадження сучасних моделей оцінювання результативності, розвиток навчальних програм та формування кадрового резерву. Реалізація стратегії спрямована на зниження плинності кадрів, зростання мотивації та лояльності персоналу, підвищення якості послуг і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладу.

Стратегія спрямована на створення сучасної, прозорої та результативної системи управління персоналом, яка забезпечує раціональне використання людського капіталу, підвищення мотивації працівників, зростання продуктивності та зниження плинності кадрів. Кінцева мета стратегії - сформувати стійку модель HR-менеджменту, що підтримує розвиток організації, підвищує якість послуг та посилює конкурентоспроможність закладу. Для досягнення цієї мети визначено три послідовні стратегічні етапи.

Етап 1: Першочергові заходи (0-6 місяців). На початковому етапі важливо зосередитися на налагодженні ефективної внутрішньої комунікації та розробці оновленої системи оплати праці й преміювання. Передусім доцільно створити Робочу групу з питань оплати праці, до складу якої мають увійти представники керівництва, тренерського складу та адміністративного персоналу. Такий підхід забезпечить прозорість процесу та врахує інтереси різних категорій працівників. Також рекомендується запровадити регулярні зустрічі формату «Питання-Відповідь» з адміністрацією, що сприятиме відкритому діалогу, оперативному вирішенню проблем і підвищенню довіри до управлінських рішень. Крім цього, слід провести аудит існуючих посадових обов'язків і навантаження працівників для коректного розподілу функцій та запобігання перевантаженню персоналу. На цьому ж етапі доцільно визначити ключові індикатори ефективності (KPI) для

кожної посади, щоб надалі вибудувати справедливу та мотивувальну систему винагороди [52].

Етап 2 - Середньострокові заходи (6-18 місяців). На другому етапі стратегічних змін акцент робиться на впровадженні системних інструментів управління персоналом, які мають забезпечити підвищення прозорості, справедливості та передбачуваності кадрових процесів. Насамперед планується запровадження сучасної системи оцінювання результативності працівників - моделі, що ґрунтується на американському підході до performance management. Її використання дозволить формувати індивідуальні цілі, вимірювати внесок кожного працівника у досягнення результатів та поєднати оцінку роботи з матеріальним і нематеріальним заохоченням. Паралельно пропонується відкрити внутрішні програми професійного розвитку: наставництво, обмін досвідом, короткі навчальні модулі, що характерно для французьких і японських моделей організації праці. Такі програми дадуть можливість зміцнити корпоративні компетенції, підтримати молодих фахівців і створити умови для поступового формування кадрового резерву. Важливим завданням цього етапу є модернізація матеріально-технічної бази. Поетапне оновлення обладнання та інвентарю здійснюватиметься відповідно до пріоритетів, визначених у додатку Б, і має на меті покращити умови праці, оптимізувати робочі процеси та усунути фактори, що знижують продуктивність персоналу. Комплексне оновлення матеріально-технічної бази забезпечить персоналу якісні умови для роботи, зменшить рівень перевантаження та підвищить продуктивність. У перспективі це також впливатиме на зниження плинності кадрів, яка за окремими категоріями персоналу демонструє тривожне зростання [53].

Етап 3 - Довгострокові заходи (18+ місяців). На завершальному етапі стратегія розвитку персоналу переходить від точкових рішень до формування стабільної, впорядкованої системи управління людськими ресурсами. Ключовим завданням стає створення кадрового резерву та повне впровадження програм безперервного навчання, що забезпечить підприємству стійкість і передбачуваність у забезпеченні кваліфікованими кадрами. У межах цього етапу

також передбачається активніше залучення працівників до ухвалення управлінських рішень - підхід, характерний для німецької моделі ко-дизайну та спільної участі. Це сприятиме підвищенню відповідальності працівників, зміцненню організаційної культури та покращенню внутрішньої комунікації [52].

Поступовий перехід до конкурентного рівня оплати праці стане ключовим фактором стабільності персоналу. Проведений аналіз показав, що лише 19,2% співробітників повністю задоволені оплатою праці, тоді як більшість вважає її недостатньою. Тому головним довгостроковим завданням є формування такої системи винагороди, яка враховує результати роботи, складність функцій та ринкові стандарти.

Завдяки одночасному розвитку кадрового резерву, модернізації інфраструктури, удосконаленню оцінювання та переходу до сучасної системи оплати праці підприємство зможе сформувати ефективну, стабільну та конкурентоспроможну систему управління персоналом. Такий підхід забезпечує довгостроковий розвиток «Палацу спорту» та створює умови для стійкого підвищення результативності роботи [58].

Наступним важливо деталізувати фінансову мотивацію та систему преміювання, оскільки проблеми з оплатою праці були відзначені персоналом як ключові. Для основних груп працівників пропонується розробити модель КРІ (ключових показників ефективності) із застосуванням принципу «Pay for Performance», що активно використовується у Японії.

Для тренерів та інструкторів КРІ включає рівень утримання клієнтів (Customer Retention), кількість позитивних відгуків та участь у спортивних заходах закладу. Механізм преміювання передбачає бонус за результативність, який розраховується як відсоток від доходу, згенерованого групою або клієнтом, а також фіксовану премію за успішне проведення змагань [47].

Для обслуговуючого персоналу КРІ визначається відсутністю скарг на санітарний стан та дотриманням графіку і стандартів роботи (японська модель).

Виплата щомісячної премії за якість прив'язується до відсутності порушень або скарг, що стимулює підтримувати високі стандарти обслуговування.

Керівний склад оцінюється за зменшенням загальної плинності кадрів (згідно з даними таблиці 3.8) та виконанням бюджету на розвиток персоналу. Для цих показників передбачено бонуси за досягнення стратегічних цілей, розраховані як відсоток від економії ресурсів або зростання прибутку [48].

Такий підхід дозволяє не лише формалізувати систему преміювання, а й зробити її прозорою, справедливою та орієнтованою на реальні результати роботи, що відповідає очікуванням співробітників і сприяє підвищенню ефективності діяльності «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту». Пропонуємо розглянути ключовий елемент японської інтеграції для «Палац спорту» та прогнозовані результати від інтеграції (див. Додаток В, табл. 3.11, 3.14).

Таблиця 3.11

Ключові елементи інтеграції японського підходу для «Палац спорту»

Посада	Ключовий показник ефективності KPI	Модель преміювання PFP	Ключовий елемент японської інтеграції
1	2	3	4
Тренер/інструктор	1.Рівень утримання клієнтів (Retention)	Базовий бонус за результативність (50%): % від доходу, згенерованого клієнтом/групо	Пряма залежність винагороди від фінансового результату та довгострокової цінності клієнт
	2.Кількість позитивних відгуків / NPS, Net Promoter Score (індекс чистої підтримки/лояльності).	Бонус за якість сервісу (30%): фіксована премія за досягнення цільового NPS	Якість: фокус на бездоганному сервісі та репутації.
	3.Впроваджені Kaizen-пропозиції (ідеї щодо поліпшення тренувань).	Бонус Kaizen (20%): премія за кожен впроваджену ідею.	Kaizen: стимул до безперервного вдосконалення робочих процесів.
Прибиральниці/техічний персонал	1.Відсутність скарг на санітарний стан (0 скарг).	Щомісячна премія за якість (60%): фіксована сума, яка виплачується лише за умови 0 порушень/скарг.	Jidoka: принцип вбудованої якості та нульового дефекту.

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4
Обслуговуючий персонал	2.Дотримання графіку та стандартів роботи (5S аудит).	Бонус за дисципліну та 5S (40%): виплата за результатами внутрішнього аудиту 5S (сортування, дотримання порядку, чистота, стандартизація, дисципліна).	5S: оцінка стандартизації та організації робочого місця.
Керівник відділу / Менеджер	1.Зменшення загальної плінності кадрів (цільовий % на рік).	Бонус за стратегічні цілі (60%): % від прибутку підрозділу/закладу за досягнення цілі плінності.	Розвиток кадрів: відповідальність менеджера за стабільність команди та людський капітал.
Керівний склад	2.Виконання бюджету на розвиток персоналу та кількість сертифікованих співробітників.	Бонус за лідерство (20%): виплата за повне освоєння бюджету на навчання та виконання плану розвитку.	Наставництво: інвестиції у компетенції та створення культури навчання.
	3.Реалізація стратегічних ініціатив (Hoshin kanri).	Стратегічний бонус (20%): виплата за успішне завершення ключових проєктів.	Hoshin kanri: узгодження індивідуальних цілей із загальною стратегією компанії.

Джерело: створено автором на основі [53]

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно узгодити систему оцінювання результативності персоналу із сучасними підходами до мотивації та японськими практиками управління якістю. Аналіз наявних даних показує, що ключовим завданням є підвищення ефективності роботи тренерського, технічного та управлінського персоналу через чіткі КРІ та прозорий механізм преміювання. Зокрема, для тренерів важливо забезпечити зв'язок винагороди з утриманням клієнтів, якістю сервісу й впровадженням Kaizen-пропозицій, що дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів та репутацію закладу. Технічний персонал потребує фокусу на стандартизації

процесів і дотриманні системи 5S, оскільки від цього залежить стабільність якості послуг та відсутність скарг. На рівні менеджерів стратегічним пріоритетом стає зменшення плинності кадрів та грамотне використання бюджету на навчання, що сприятиме формуванню сильної команди та розвитку компетенцій працівників. Загалом успішна інтеграція PFP-моделі та японських практик має забезпечити прозорість, підзвітність та постійне вдосконалення в роботі всіх категорій персоналу, що є передумовою досягнення довгострокових цілей організації [53].

Для досягнення ефективного управління персоналом та підвищення результативності діяльності Комунального закладу «Ізмаїльський палац спорту» доцільно визначити ключові проблемні показники та встановити цільові орієнтири у форматі SMART. Це дозволяє не лише чітко окреслити очікувані результати, а й сформувані обґрунтовані заходи для їх досягнення. У таблиці нижче наведено основні проблемні зони, цільові показники та очікуваний ефект від реалізації запропонованих рішень (див.табл.3.4).

Таблиця 3.14

Обґрунтування та прогнозовані результати для «ЦД Палац спорту»

Показник (проблема)	Цільовий показник (SMART)	Очікуваний ефект та обґрунтування
1	2	3
Плинність кадрів (особливо обслуговуючий персонал, плинність 38,2%)	Знизити плинність кадрів серед обслуговуючого персоналу на 10-15% протягом року.	Впровадження 5S та премії за якість для цієї групи зробить їх працю більш стандартизованою, оціненою та справедливо оплачуваною, що прямо вплине на бажання залишатися в компанії
Задоволеність оплатою (зараз 19,2% задоволених)	Збільшити частку співробітників, задоволених оплатою праці, з 19,2% до 35% протягом року.	Пряма інтеграція PFP (бонуси за Retention, Kaizen, 5S) забезпечить відчутний зв'язок між зусиллями та винагородою, що є основною вимогою працівників.
Продуктивність	Збільшити загальний рівень Retention (утримання клієнтів) на 5-8% протягом року	Тренери отримують прямий PFP за Retention; їх навчання через центр внутрішнього навчання підвищує якість послуг, що є ключовим фактором утримання клієнтів.

Продовження таблиці 3.14

1	2	3
Лояльність до керівництва/комунікація	Підвищити NPS (Net Promoter Score) серед персоналу (задоволеність керівництвом) на 15 пунктів протягом 6 місяців.	Навчання адміністрації та впровадження комісії з якості забезпечать прозорість та покращать психологічний клімат, посилюючи довіру до стратегічних рішень.

Джерело: [53]

Для досягнення стратегічних цілей необхідно послідовно вирішити ключові проблеми, пов'язані з плинністю кадрів, низьким рівнем задоволеності оплатою, продуктивністю персоналу та недостатньою довірою до керівництва. Передусім слід зменшити надмірну плинність серед обслуговуючого персоналу шляхом упровадження стандартів 5S і системи преміювання за якість, що забезпечить прозорість оцінки праці та зменшить перевантаження. Одночасно важливо підвищити задоволеність оплатою завдяки інтеграції моделі PFP, яка встановлює прямий зв'язок між результатами працівника та його доходом. Подальший розвиток професійних навичок і впровадження результативних показників для тренерів сприятимуть зростанню клієнтського Retention, що прямо впливає на фінансові результати установи. Не менш важливо зміцнити внутрішню комунікацію та підвищити лояльність персоналу до керівництва через навчання адміністрації та створення системи контролю якості управлінських рішень [57].

Упровадження таких заходів призведе до формування більш стабільного кадрового ядра, підвищення мотивації та прозорості в оплаті праці, а також сприятиме покращенню рівня сервісу і взаємодії всередині колективу. Крім того, ефективне управління персоналом дозволить оптимізувати процеси підбору та адаптації нових працівників, зменшити витрати на навчання та інтеграцію, а також підвищити задоволеність персоналу своєю роботою. У перспективі це забезпечить зростання утримання клієнтів, покращення репутації закладу, посилення його конкурентних позицій на ринку спортивно-дозвіллевих послуг.

Висновки до розділу 3

Ключовим завданням керівництва будь-якого підприємства є створення ефективного внутрішнього середовища. Досягти цього можливо передусім через встановлення чіткої залежності між винагородою працівника та його результативністю й кваліфікацією, що стимулює персонал до максимальної реалізації свого потенціалу. Впровадження запропонованих заходів із вдосконалення системи мотивації в Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради Одеської області Ізмаїльського району «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» сприятиме досягненню головної мети будь-якого суб'єкта господарювання - покращенню економічних і фінансових результатів діяльності.

Запропонований комплекс змін потребує поетапного впровадження та активної участі всього колективу. На першому етапі слід провести детальну діагностику наявної системи мотивації та залучити працівників до обговорення актуальних проблем і можливих шляхів їх вирішення. Отримані результати стануть основою для розроблення конкретного плану дій з урахуванням специфіки установи та її фінансових можливостей.

Подальше застосування системи PFP, стандартів 5S, принципів Kaizen і практик відповідальності менеджерів за розвиток персоналу забезпечить підвищення стабільності кадрового складу, зростання продуктивності праці та покращення якості послуг. Такий підхід дозволить зменшити плинність кадрів, підвищити мотивацію співробітників і більш раціонально використовувати фінансові ресурси. У перспективі це сприятиме зростанню лояльності клієнтів, збільшенню доходів та зміцненню конкурентних позицій закладу.

Важливим кроком є перегляд системи оплати праці з метою її збалансування відповідно до ринкових умов і запровадження прозорих критеріїв нарахування премій та бонусів. Паралельно необхідно розробити програми навчання і розвитку персоналу, спрямовані на підвищення кваліфікації та професійного зростання. Залучення працівників до процесу формування цілей і

прийняття рішень підсилить їхню відповідальність та зацікавленість у спільному результаті.

Щоб рухатися до стратегічних цілей, підприємству необхідно впорядкувати систему мотивації та зробити її зрозумілою для кожної категорії працівників. Зарплата тренерів повинна прямо залежати від утримання клієнтів, відгуків і Kaizen-пропозицій, адже це формує якість сервісу та довіру відвідувачів. Для технічного персоналу ключовими є стабільність і порядок - стандарти 5S та преміювання за відсутність скарг мотивуватимуть підтримувати належний санітарний стан щодня. Менеджери, у свою чергу, мають відповідати за низьку плинність кадрів і розвиток команди, раціонально використовуючи бюджет на навчання.

Комплексне впровадження PFP, 5S, Kaizen та елементів японського менеджменту дасть змогу сформувати робочу культуру, у якій кожен розумітиме свої завдання, бачитиме прямий зв'язок між зусиллями та результатом і працюватиме на досягнення спільних стратегічних цілей. Як наслідок, команда стане стабільнішою, атмосфера у колективі - здоровішою, клієнти - задоволенішими, а сам заклад - ефективнішим і конкурентоспроможнішим.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан, проблематику та перспективи розвитку системи управління персоналом у Комунальному закладі Ізмаїльської міської ради «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту». Узагальнення теоретичних напрацювань різних наукових шкіл дало можливість сформулювати цілісне бачення того, як повинна функціонувати сучасна HR-система, орієнтована не лише на адміністративний облік працівників, а й на формування кадрового потенціалу, розвиток компетенцій і мотиваційного середовища. У висвітлених теоретичних підходах простежується спільна думка: у сучасних умовах персонал є ключовим стратегічним ресурсом організації, а ефективна система управління кадрами виступає мультиплікатором якості послуг, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Практична частина роботи дала змогу здійснити всебічну діагностику кадрових процесів закладу, виявити чинники, що стримують розвиток персоналу, та оцінити рівень відповідності існуючих механізмів сучасним вимогам. Аналіз організаційних документів, внутрішніх положень, показників плинності, рівня задоволеності працівників і результатів анкетування засвідчив, що формальна частина системи управління персоналом у закладі існує, проте її функціонування має фрагментарний, несистемний і переважно інтуїтивний характер. Певні процедури добору, адаптації та оцінювання виконуються несистемно, що знижує їхню ефективність та не дає можливості керівництву прогнозувати кадрові ризики, контролювати якість роботи й мотивувати працівників у довгостроковій перспективі.

Одним із найсуттєвіших проблемних аспектів є надмірно високий рівень плинності кадрів, особливо серед інструкторів, тренерів і обслуговуючого персоналу, де показник перевищує 38%. Це свідчить про відсутність достатніх стимулів залишатися в установі, а також про недосконалість системи винагород, соціального пакету та професійного зростання. Структурний аналіз причин плинності показав, що ключову роль відіграють матеріальна мотивація, умови

праці, відсутність чітких горизонтів кар'єри та недостатній рівень комунікації між працівниками і керівництвом. Високі значення плинності також спричиняють додаткові витрати підприємства на повторний добір, навчання та адаптацію нових співробітників, що негативно впливає на фінансову стабільність.

Отримані дані підтвердили гіпотезу дослідження про те, що підвищити ефективність кадрової системи можливо лише за умови комплексного аналізу структури управління персоналом і подальшого удосконалення її складових. Встановлено, що структурне поєднання адміністративного, мотиваційного, соціально-психологічного та стратегічного підходів дає змогу створити стабільну HR-систему, здатну швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні змісту системи управління персоналом з урахуванням специфіки комунальної сфери та соціально орієнтованих послуг у галузі спорту та дозвілля. Запропоновано структурно-функціональну модель управління персоналом, що включає оновлені процедури добору, адаптації, мотивації, оцінювання та розвитку кадрів. Модель враховує особливості діяльності спортивно-дозвіллевого закладу, сезонні коливання навантаження, специфіку секційних занять та необхідність формування довготривалих відносин між тренерами й клієнтами.

Під час дослідження також опрацьовано прогноз розвитку кадрової системи підприємства, який показав, що впровадження інструментів мотивації, орієнтованих на результат, зокрема PFP (Pay-for-Performance) та коефіцієнтів Retention для тренерського складу, дасть можливість зменшити плинність щонайменше на 10-15% у середньостроковій перспективі. Удосконалення комунікації між керівництвом і персоналом, впровадження регулярного оцінювання результатів та внутрішній контроль якості послуг сприятимуть підвищенню прозорості управління, створенню атмосфери довіри та партнерства.

Запропоновані у роботі рекомендації, які включають удосконалення процедури добору кадрів, модернізацію адаптаційних програм, удосконалення умов праці, оптимізацію системи стимулювання та підвищення кваліфікації працівників, мають не лише практичну значущість, але й стратегічну цінність. Їх реалізація дасть змогу підприємству не лише підвищити продуктивність праці та якість надання послуг, а й створити стійкий кадровий фундамент для подальшого розвитку. Оновлена система HR-процесів сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню відповідальності працівників, покращенню психологічного клімату й формуванню позитивного іміджу підприємства в очах відвідувачів.

У ширшому контексті результати роботи доводять, що ефективне управління персоналом у комунальних підприємствах спортивно-дозвілєвої сфери є необхідною передумовою сталого розвитку громади, підвищення якості життя населення та популяризації здорового способу життя. Сучасні вимоги до якості обслуговування вимагають від підприємств не лише забезпечувати належні умови праці, але й інвестувати у навчання, розвиток та утримання кращих фахівців. Це створює передумови для рекомендації результатів дослідження до широкого практичного застосування у комунальних закладах аналогічного типу.

Отже, проведене дослідження дозволило розкрити сучасний стан системи управління персоналом у КЗ «Ізмаїльський палац спорту», виявити основні кадрові проблеми та запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення її ефективності. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню результативності роботи підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних викликів. Таким чином, поставлені у роботі цілі були досягнуті, завдання - виконані, а гіпотеза - повністю підтверджена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Білопольський М. Г., Хаджинов О. В., Бессонов А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72-79. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
2. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Ефективність управління персоналом. URL: <https://surl.li/hbmgvn> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Ефективність управління персоналом. URL: <https://surl.li/xvrluu> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді на важливі питання про управління персоналом. URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovuroi-v-orhanizatsiyi> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Менеджмент персоналу : навч. посібник / уклад.: О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
7. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / уклад. О. В. Без автора. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content> (дата звернення: 04.10.2025).
8. Особливості управління персоналом. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2378> (дата звернення: 04.10.2025).
9. Особливості управління персоналом. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2378/6565657126> (дата звернення: 04.10.2025).

10. Основні елементи системи управління персоналом підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/7007625/page:46/> (дата звернення: 04.10.2025).
11. Основні елементи системи управління персоналом. URL: https://stud.com.ua/26175/menedzhment/osnovni_elementi_sistemi_upravlinnya_personalom (дата звернення: 07.10.2025).
12. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21 (дата звернення: 07.10.2025).
13. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <https://surl.li/olykcf> (дата звернення: 09.10.2025).
14. Магльованна М. Є., Полторацька А. О. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації. *Економіка та суспільство*. Вип. 56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3087/3010> (дата звернення: 09.10.2025).
15. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
16. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023.
17. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
18. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 18.10.2025).

19. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*.
20. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. URL: <https://surl.li/doovde> (дата звернення: 20.10.2025).
21. Методичні підходи до формування системи HR менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6219/6083> (дата звернення: 20.10.2025).
22. Рульєв, В. А., Гуткевич, С. О., Мостенська, Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 310 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/944cc95d-2321-4177-b5d7-ed4580dec094/full> (дата звернення: 20.10.2025).
23. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91-95.
24. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146-149.
25. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/> (дата звернення: 29.10.2025).
26. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. URL: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501241-ocinka-efektivnosti-personalu-navishcho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki> (дата звернення: 29.10.2025).
27. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.

28. Трудові витрати підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/7316023/page:9/> (дата звернення: 05.11.2025).
29. Оцінка методом 360 градусів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/metod-360> (дата звернення: 05.11.2025).
30. Системи KPI співробітників: як розробити, розрахувати та впровадити. URL: <https://remonline.ua/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/> (дата звернення: 07.11.2025).
31. Статут комунального закладу Ізмаїльської міської ради Ізмаїльського району Одеської області «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту» (нова редакція).
32. ЦД «Ізмаїльський палац спорту». Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43652440/ (дата звернення: 07.11.2025).
33. ЦД «Ізмаїльський палац спорту». URL: <https://opendatabot.ua/c/43652440> (дата звернення: 09.11.2025).
34. Види організаційних структур управління підприємством. URL: <https://surl.li/olaozf> (дата звернення: 10.11.2025).
35. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
36. Теоретичні аспекти поняття «управління персоналом». С. 640. URL: https://www.researchgate.net/publication/377666181_MEDIAKOMPETENTNIST_MEDICNOGO_PRACIVNIKA (дата звернення: 10.11.2025).
37. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

38. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 12.11.2025).
39. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/62.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
40. Системи KPI співробітників: як розробити, розрахувати та впровадити. URL: <https://remonline.ua/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/> (дата звернення: 14.11.2025).
41. Методичні підходи до аналізу ефективності управління персоналом туристичного підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/7316023/page:9/> (дата звернення: 17.11.2025).
42. Управління людськими ресурсами. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
43. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачєво, 18-19 квітня 2019 р.).
44. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. URL: <https://surl.li/rxerfu> (дата звернення: 22.11.2025).
45. Закордонний досвід мотивації персоналу. URL: <https://studfile.net/preview/17166987/> (дата звернення: 22.11.2025).
46. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <https://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення: 22.11.2025).
47. Зарубіжний досвід управління персоналом. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

48. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4\(37\)/13.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4(37)/13.pdf) (дата звернення: 22.11.2025).
49. Німецька модель менеджменту. URL: <https://studfile.net/preview/4532511/page:10/> (дата звернення: 22.11.2025).
50. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf (дата звернення: 23.11.2025).
51. Пріоритети розвитку національної економіки і умовах євроінтеграції України. Збірник наукових праць за матеріалами VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2025. 124 с. URL: <http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/15.04.25.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
52. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 32-37.
53. Система 5S - п'ять кроків до ідеального робочого простору. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/sistema-5s-pyat-kroktiv-do-idealnogo-robochogo-prostoru> (дата звернення: 23.11.2025).
54. Яковенко О., Глинка В. Актуальні методи технологій управління персоналом на підприємстві. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 09-10 вересня 2022 р.* Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 294-295.
55. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 33 (72). № 1. 2022. С. 34-39. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
56. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

57. Щербаков В.Г. Управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.
58. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. Вип. 15. Київ: КНЕУ, 2016. С. 146–154.
59. Ситник Н.І. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Інкос, 2009. 472 с.
60. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства URL : <https://studfile.net/preview/7334183/page:2/> (дата звернення: 21.11.2025).
61. ТОВ «ДРИМ ЛАЙФ» URL: <https://opendatabot.ua/c/39577656> (дата звернення (26.11.2025)).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 3.2

Особливості американської системи управління персоналом

Характеристика 1	Опис 2
Оплата праці	Застосування оптимальної системи оплати праці, зокрема широке впровадження механізму «Pay for Performance», який передбачає нарахування винагороди залежно від результатів роботи окремих працівників та команд, із гнучким і змінним підходом до розрахунку заробітної плати.
Оцінка та розвиток	Регулярне проведення атестацій для сприяння кар'єрному росту, систематична оцінка досягнень працівників, а також аналіз ефективності організації робочого процесу та стану обладнання робочих місць.
Організація праці	Тенденція до відмови від ієрархічних структур, ліквідація вертикальних управлінських ланок, розширення кола відповідальних осіб, перехід до організації праці в межах робочих груп та бригад з певною виробничою самостійністю.
Управлінська орієнтація	Менеджери традиційно зосереджуються на особистих цінностях і результатах, здійснюючи управління через індивідуальну відповідальність, оцінку особистих досягнень та встановлення короткострокових кількісних цілей.
Прийняття рішень та відповідальність	Управлінські рішення, як правило, приймаються конкретними особами, які несуть повну відповідальність за їхню реалізацію.
Інтеграція нових спеціалістів	Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується командою менеджерів, яка включає: провідного менеджера з інформаційної політики (збір та управління інформаційними технологіями), менеджера з навчання (відбір персоналу для перепідготовки), та менеджера інтелектуальних капіталів (об'єднання зусиль та розрахунок ефекту від впровадження знань).

Джерело: створено автором на основі [45]

Таблиця 3.3

Особливості французької системи управління персоналом

Характеристика 1	Опис 2
Вимоги до працівників	В умовах жорсткої конкуренції на підприємствах Франції до рівня кваліфікації працівників висуваються високі вимоги.
Перепідготовка персоналу	Особлива увага приділяється постійній перепідготовці персоналу; просування по службі є можливим лише за умови безперервного навчання та підвищення рівня знань працівника.

Продовження таблиці 3.3

1	2
Навчання	Обов'язкове навчання всіх працівників за спеціалізованими програмами, розробленими безпосередньо на підприємствах.
Інформування персоналу	Працівники на регулярній основі отримують інформацію про поточний стан підприємства та про нові внутрішні вакантні посади.

Джерело: створено автором на основі [46]

Таблиця 3.4

Особливості японської системи управління персоналом

Характеристика	Опис
1	2
Відповідальність та зв'язки	Гнучка система групової відповідальності за результати роботи, стимулювання та комунікація здійснюються переважно на горизонтальному рівні.
Підхід до працівників	Першочергове вивчення індивідуальних особливостей працівника (сильних та слабких сторін) перед призначенням на посаду, визначенням обов'язків та облаштуванням робочого місця.
Кваліфікація	Відсутність традиційного поділу на кваліфікаційні категорії при наймі; всі нові працівники вважаються некваліфікованими та обов'язково проходять підвищення кваліфікації; розмита межа між інженерно-технічним персоналом та робітниками.
Корпоративна культура та лояльність	Використання відданості компанії як ключового фактора, ототожнення інтересів працівників з інтересами корпорації, значна роль довічного найму, облік виробничого стажу та пов'язана з ним оплата праці, активне спілкування та заохочення, прямі зв'язки, просування та ротація кадрів, акцент на навчанні.
Основна ідея	Ключовою ідеєю системи є глибока повага до кожної людини в організації.
Корпоративна ідентичність	Як вищі посадові особи, так і рядові працівники сприймають себе як представників єдиної корпорації.
Соціальна підтримка	Розвинена система пільг (премії, оплата лікарняних, пільгове житло, низькі відсотки за кредитами), що сприяє унікальному психологічному клімату.
Ефективність менеджменту	Японський менеджмент демонструє високу ефективність, що сприяло економічному лідерству країни. Система є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою та самоконтрольованою.
Роль керівника	Керівник розглядається як спеціаліст, здатний виконувати практично будь-яку роботу; підвищення кваліфікації часто відбувається в новій для працівника сфері діяльності.
Підбір персоналу	Ретельний та вибіркового підхід до найму нових працівників, особливо актуальний при низькому рівні безробіття; філософія підбору полягає в тому, щоб брати працівника як «чистий аркуш», на якому компанія самостійно формує необхідні навички та знання.
Філософія менеджменту	Ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості фірмі, довічного найму (у великих компаніях), постійної ротації, створенні умов для ефективної колективної праці.

Продовження таблиці 3.4

1	2
Вплив на плинність кадрів та продуктивність	Практична відсутність плинності кадрів сприяє високому рівню продуктивності праці, сприятливому психологічному клімату та бажанню працювати без дефектів та ефективно.

Джерело: створено автором на основі [47]

Таблиця 3.5

Особливості німецької системи управління персоналом

Характеристика	Опис
1	2
Участь працівників в управлінні	Особлива модель управління, що передбачає спільну участь представників власників та працівників у наглядових органах підприємств, включаючи інститут «робітника-директора» та виробничі ради, які формуються на підприємствах з не менше ніж п'яти постійними працівниками, які мають право голосу та відповідний стаж роботи.
Інформаційна взаємодія	Підприємства зобов'язані забезпечувати працівників та виробничі ради повною інформацією, враховувати їхні запити та пропозиції, а також брати до уваги думку ради при прийнятті рішень щодо соціально-економічного розвитку організації
Перепідготовка та розвиток	Особливу увагу приділяють перепідготовці персоналу за програмами, що відповідають їхній професійній спеціалізації, а також стажуванню; регулярно проводиться оновлення навичок окремих категорій працівників та тренінги для роботи на суміжних посадах.
Використання зовнішніх ресурсів	Широко використовуються послуги зовнішніх консультантів та експертів у сфері управління персоналом.
Організаційна документація	На підприємствах створено докладні посадові інструкції, які мають практичне застосування та активно використовуються працівниками під час виконання їхніх обов'язків, а не є формальністю.
Оплата праці	Використовуються різноманітні системи оплати праці, які визначаються рівнем професійної підготовки співробітника, його досвідом, умінням застосовувати нові методики роботи, знанням іноземних мов та іншими факторами

Джерело: створено автором на основі [49]



Рис. 3.1. Структура мотиваційних факторів працівників «Центр дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис. 3.2. Рівень задоволеності працівників заробітною платою «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис. 3.3. Пріоритетні види негрошового заохочення для персоналу «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис. 3.4. Оцінка загального стану матеріально-технічної бази «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис. 3.5. Оцінка можливостей для кар'єрного розвитку «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис. 3.6. Ступінь задоволеності працівників обсягом та часом на виконання завдань у «Центрі дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис.3.7. Ступінь задоволеності якістю зворотного зв'язку від керівництва «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис. 3.8. Рівень причетності свого внеску в загальний успіх «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис. 3.9. Ступінь задоволеності внутрішньо-колективною взаємодією «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»



Рис. 3.10. Пріоритетні заходи для зростання ефективності праці «Центру дозвілля «Ізмаїльський палац спорту»

Таблиця 3.12

Система 5S: основа для обслуговуючого персоналу

Крок (Японська назва)	Значення	Дія для Спортивного Закладу
1	2	3
1. Sort (сортування)	Видалити все зайве	Вилучення зламаного, непотрібного або дубльованого інвентарю зі сховищ/зон прибирання.
2. Set in Order (систематизація)	Розташувати все потрібне на своїх місцях	Чітке маркування місць зберігання швабр, відер, миючих засобів, інструментів.
3. Shine (сяяння / прибирання)	Прибирати робоче місце та обладнання	Щоденне, ретельне прибирання та догляд за обладнанням (пилососами, візками).
4. Standardize (Стандартизація)	Встановити єдині правила та графіки	Створення чек-листів прибирання для різних зон та використання єдиних кольорів інвентарю (напр., жовта ганчірка для туалетів, синя - для підлоги).
5. Sustain (удосконалення / дисципліна)	Підтримувати встановлені правила постійно	Проведення аудитів 5S (перевірок) та навчання нових співробітників, щоб забезпечити тривале дотримання стандартів.

Джерело: створено автором на основі [53]

Таблиця 3.13

Чек-лист Аудиту 5S для обслуговуючого персоналу

Критерій аудиту	Макс. Бали	Об'єктивний показник для оцінки
1	2	3
1. Сортування	20	Чи немає у службових приміщеннях зламаного або непотрібного інвентарю?
2. Систематизація	20	Чи марковані всі місця зберігання? Чи знаходяться інструменти на своїх місцях (наприклад, віник висить на визначеному гачку)?
3. Сяяння	20	Чи є інвентар для прибирання чистим та сухим? Чи відповідає загальний санітарний стан затвердженим фото-стандартам?
4. Стандартизація	20	Чи заповнений графік прибирання? Чи використовуються уніфіковані миючі засоби та інвентар згідно з інструкцією?
5. Дисципліна	20	Чи був персонал на робочому місці у формі та чи дотримувався внутрішніх процедур (напр., не залишав інвентар у клієнтських зонах)?
Загальна оцінка	100	Середній бал (зазвичай мінімальний прохідний бал 85/100)

Джерело: створено автором на основі [53]