

Київський університет імені Бориса Грінченка
Borys Grinchenko Kyiv University

№2 (10) 2023

Наукове електронне періодичне
видання

**СПОРТИВНА НАУКА ТА
ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ**

Scientific E-Journal
**SPORT SCIENCE AND
HUMAN HEALTH**



ISSN 2664-2069 (online)

DOI: 10.28925/2664-2069.2023.2

Спортивна наука та здоров'я людини:

наукове електронне періодичне видання. – К., 2023. – № 2(10). – 181 с.

В науковому електронному періодичному виданні «Спортивна наука та здоров'я людини» публікуються результати наукових досліджень актуальних напрямків спорту, фізичного виховання, фізичної культури, спортивної медицини, фізичної терапії, ерготерапії, сучасних рекреаційно-оздоровчих технологій, а також досліджень, що стосуються здоров'я людини та є важливими для забезпечення інноваційного розвитку України.

Наукове видання призначено для науковців, тренерів, спортсменів, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, студентів закладів вищої освіти галузі фізичного виховання та спорту, а також фахівців з охорони здоров'я, фізичної терапії, ерготерапії.

Головний редактор:

Сушко Р.О., д.фіз.вих., професор (Україна).

Випускові редактори:

Латишев М.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Ярмолюк О.В., к.фіз.вих., доцент (Україна).

Члени редакційної колегії:

Антала Б., професор (Словацька республіка);

Нестерчук Н.Є., д.фіз.вих., професор (Україна);

Баришок Т.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Одинець Т.Є., д.фіз.вих., професор (Україна);

Білецька В.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Пітин М.П., д.фіз.вих., професор (Україна);

Виноградов В.Є., д.фіз.вих., професор (Україна);

Полева-Секеряну А.Г., к.пед.н., доцент (Молдова);

Воробйова А.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Приходько В.В., д.пед.н., професор (Україна);

Девесіглу С., професор (Туреччина);

Савченко В.М., д.мед.н., професор (Україна);

Коваленко С.О., д.б.н., професор (Україна);

Талагір Л.-Г., професор (Румунія);

Кормільцев В.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Тимрук-Скоропад К.А., д.фіз.вих., доцент (Україна);

Лаца З., професор (Угорщина);

Хорошуха М.Ф., д.пед.н., доцент (Україна);

Лисенко О.М., д.б.н., професор (Україна);

Чингіне В., професор (Литовська Республіка);

Лопатенко Г.О., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Шинкарук О.А., д.фіз.вих., професор (Україна);

Ляхова І.М., д.пед.н., професор (Україна);

Ясько Л.В., к.фіз.вих., доцент (Україна).

Навратіл Л., д.мед.н., професор (Чеська Республіка);

Наказом МОН України № 886 від 02.07.2020 р. видання додано до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук зі спеціальності 017 – фізичне виховання та спорт.

Наукове електронне періодичне видання «Спортивна наука та здоров'я людини / Sport Science and Human Health» включено до наукометричних баз даних і бібліотек: IndexCopernicus, CrossRef, BASE, Google Scholar, WorldCat – OCLC, ResearchBib, ResearchGate, Бібліометрика української науки, Наукова періодика України.

Видання відкрито для вільного доступу на умовах ліцензії Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0), котра дозволяє іншим особам вільно розповсюджувати опубліковану роботу з обов'язковим посиланням на автор(ів) оригінальної роботи та публікацію роботи в цьому виданні.

За точність викладених фактів та коректність цитування відповідальність несе автор.

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського університету імені Бориса Грінченка (протокол № 7 від 31 серпня 2023 року).

Адреса редакції: вул. Левка Лук'яненка, 13-Б, м. Київ, 04212, Україна.

Телефон: +38 (063) 289-9-289, E-mail: journal.sshh@gmail.com.

Електронна версія видання розміщена на сайті: <http://sporthealth.kubg.edu.ua/>





ЗМІСТ

1. <i>Безмилов Микола, Веньпен Цуй</i> . Факторний аналіз техніко-тактичної діяльності чоловічих та жіночих команд високої кваліфікації в баскетболі 3x3	4
2. <i>Бірючинська Світлана</i> . Ключові показники ефективності (KPI) та шляхи їх застосування у фітнес-галузі України	19
3. <i>Виноградов Валерій</i> . Спортивний масаж у сучасному спорті вищих досягнень	29
4. <i>Волощенко Юрій</i> . Якість життя молодих людей. Перевірка адаптації української версії короткого опитувальника якості життя (WHOQOL-BREF ^{ukr}) серед студентів першого курсу Київського університету імені Бориса Грінченка	48
5. <i>Гребік Олег, Малімон Олександр, Герасимюк Петро</i> . Зміст і завдання початкового навчання плаванню дітей віком 5 – 7 років	68
6. <i>Дорошенко Ігор, Сватъєв Андрій, Соболев Едуард, Черненко Олена, Шаповалова Ірина, Дорошенко Едуард</i> . Сучасні підходи до аналізу змагальної діяльності футболістів із застосуванням інноваційних технологій	76
7. <i>Дяченко Андрій, Ван Цянь</i> . Сучасний стан і шляхи вдосконалення орієнтації підготовки кваліфікованих спортсменів у веслуванні на байдарках і каное	88
8. <i>Дяченко Андрій, Вей Бін</i> . Теоретико-методичні засади програмного забезпечення фізичної підготовки футболістів на етапі спеціалізованої базової підготовки	100
9. <i>Комоцька Оксана, Сушко Руслана</i> . Стилi тренерської діяльності як основа управління у спортивних іграх	112
10. <i>Лисенко Олена, Федорчук Світлана, Колосова Олена, Тимошенко Олександр</i> . Адаптація до напруженої м'язової діяльності та особливості вегетативної регуляції варіабельності серцевого ритму спортсменів (II повідомлення)	119
11. <i>Магомедов Роман, Білецька Вікторія</i> . Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу у фітнес-індустрії	142
12. <i>Сова Володимир</i> . Динаміка показників швидкості реакції юних спортсменів в процесі тренувальних занять тхеквондо	154
13. <i>Хіменес Христина, Пітин Мар'ян, Бріскін Юрій, Еделєв Олександр, Флуд Олександр</i> . Система змагань у професійному тенісі: еволюція та сучасність	167



КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ФІТНЕС-ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Бірючинська Світлана^(ABCDEF)

Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна

Внесок автора:

A — концепція та дизайн дослідження; B — збір даних;
C — аналіз та інтерпретація даних; D — написання статті;
E — редагування статті; F — остаточне затвердження статті

Анотація

Актуальність. В статті розглянуто сучасні підходи до оцінки ефективності роботи співробітників фітнес-клубів на основі використання ключових показників ефективності (КРІ) та проаналізовано операційні і стратегічні КРІ. Визначено переваги та недоліки використання ключових показників ефективності (КРІ) для оцінки роботи персоналу фітнес-клубів.

Метою роботи є визначення ключових показників ефективності (КРІ) персоналу фітнес-клубу та шляхів їх застосування у фітнес-галузі України.

Матеріал і методи дослідження: аналіз; синтез; порівняння.

Результати. В ході дослідження показано особливості застосування ключових показників діяльності (КРІ) у фітнес-клубах України. Пріоритетність показників потрібно визначати з урахуванням їх важливості та необхідності, тобто визначити ті показники, виконання яких сприяє досягненню мети. Наведено приклади КРІ, які можуть забезпечити ефективність діяльності персонального фітнес тренера та відділу продажів компанії. Впровадження та ефективне використання ключових показників дозволить фітнес-клубам не лише досягти поставленої мети, а й виявити низку проблем, які «гальмують» її досягнення. Показано, що для створення ефективної системи ключових показників фітнес-клубу необхідні як професійні навички (знання предметної галузі, досвід роботи, кваліфікація), так і грамотна інтуїція, творчий підхід.

Перевагами застосування КРІ для співробітників фітнес-клубів є розуміння цілі своєї праці, усвідомлення особистої вигоди у разі успіху; здійснення аналізу діяльності підлеглих, виявлення проблемних ділянок, оцінка якості роботи персоналу та керівників; своєчасне коригування планів та цілей фітнес-клубу; зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом. Основними недоліками при цьому виступають некоректне трактування показників оцінки ефективності; надмірна кількість критеріїв; необхідність глобального перенавчання персоналу, плинність кадрів.



Висновок. Майбутній розвиток та застосування КРІ у фітнес-клубах значною мірою залежать від ринкової кон'юнктури українського фітнес-ринку та прагнення інтегруватися у міжнародний ринок, а також від стрімкості розвитку менеджменту та ефективності управлінського аналізу у вітчизняних фітнес-клубах.

Ключові слова: фізична культура і спорт, фітнес і рекреація, фітнес-клуби, управління персоналом, ефективність роботи, ключові показники ефективності.

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) AND WAYS OF THEIR APPLICATION IN THE FITNESS INDUSTRY OF UKRAINE

Biriuchynska Svitlana

Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine

Introduction. The article examines modern approaches to assessing the performance of fitness club employees based on the use of key performance indicators (KPI) and analyzes operational and strategic KPI. The advantages and disadvantages of using key performance indicators (KPI) to evaluate the work of fitness club staff are determined.

The purpose of the work is to determine the key performance indicators (KPI) of the fitness club staff and ways of their application in the fitness industry of Ukraine.

Materials and methods: analysis; synthesis; comparison.

Results. In the course of the study, the peculiarities of the application of key performance indicators (KPI) in fitness clubs of Ukraine are determined. The priority of the indicators should be determined taking into account their importance and necessity, that is, determine those indicators, the implementation of which contributes to the achievement of the goal. Examples of KPI that can ensure the effectiveness of the personal fitness trainer and the company's sales department are given. The implementation and effective use of key indicators will allow fitness clubs not only to achieve the set goal, but also to identify a number of problems that "inhibit" its achievement. It is shown that in order to create an effective system of key indicators of a fitness club, both professional skills (knowledge of the subject area, work experience, qualifications) and competent intuition and a creative approach are necessary.

The advantages of using KPI for employees of fitness clubs are understanding the purpose of their work, awareness of personal benefit in case of success; analysis of the activities of subordinates, identification of problem areas, assessment of the quality of work of staff and managers; timely adjustment of plans and goals of the fitness club; feedback between employees and management. In this case, the main shortcomings are the incorrect interpretation of key performance indicators; excessive number of criteria; the need for global staff retraining, staff turnover.

Conclusion. The future development and application of KPI in fitness clubs largely depends on the market conditions of the Ukrainian fitness market and the desire to integrate into the international market, as well as on the speed of management development and the effectiveness of management analysis in domestic fitness clubs.

Key words: physical culture and sports, fitness and recreation, fitness clubs, personnel management, work efficiency, key performance indicators.



Вступ

Основним і найважливішим фактором розвитку будь-якого фітнес-клубу є наявність у нього кваліфікованого, досвідченого, мотивованого колективу та грамотного керівництва [2, 5].

Необхідна також система управління, яка забезпечує ефективну взаємодію між цими двома групами і прозора та зручна в застосуванні система показників для досягнення загальних цілей підприємства [3, 4, 18]. Співробітники повинні знати, з якими цілями вони працюють і мають розуміти як вони залучені в процес реалізації загальної стратегії фітнес-клубу [6, 11, 20].

Для досягнення успіху в будь-якій організації використовуються не тільки фінансові показники (прибуток, рентабельність), але і нефінансові аспекти, такі як лояльність клієнтів, якість обслуговування клієнтів і т.д. [1, 6].

Дані показники отримали назву ключових показників ефективності бізнесу (Key Performance Indicators – KPI) і спочатку були розглянуті в методології Balanced Scorecard (Система збалансованих (взаємозв'язаних) показників) [8, 13, 14].

Питання щодо вивчення показників ефективності розглядалися в дослідженнях багатьох авторів: вивчалася система KPI як інструмент оцінки діяльності працівника [4], досліджено особливості застосування KPI в системі мотивації персоналу на підприємстві [9, 11] та в бізнес-компаніях [10], а також використання системи KPI для розробки бізнес-

стратегії організації [15].

Основною перевагою оцінки ефективності підприємства і його співробітників, побудованої за допомогою ключових показників, є її універсальність і зручність застосування. KPI зручно застосовувати і у фітнес-клубах, так як іде взаємозв'язок з підвищенням зацікавленості кожного співробітника і підрозділу в результатах діяльності підприємства [9, 17].

Суб'єктивно оцінити ефективність діяльності фітнес-клубу, якість наданих послуг його співробітниками занадто складно, тому постає необхідність визначення критеріїв, які показують зв'язок між плановими показниками, рівнями і якістю виконання завдань персоналом і отриманими результатами, що і обумовило актуальність нашого дослідження.

Зв'язок з науковими планами, програмами, темами.

Дослідження виконано відповідно з планом науково-дослідної роботи кафедри спорту та фітнесу і кафедри фізичного виховання і педагогіки спорту факультету здоров'я, фізичного виховання і спорту Київського університету імені Бориса Грінченка «Теоретико-практичні засади використання фітнес-технологій у фізичному вихованні та спорті» (№ державної реєстрації 0118U001229).

Мета дослідження

Мета дослідження – визначення ключових показників ефективності (KPI) персоналу фітнес-клубу та шляхів їх застосування у фітнес-галузі України.

Результати дослідження та їх обговорення

KPI допомагає задати працівникові конкретні цілі, мотивуючи його системою бонусів та премій за певний результат.

Наприклад, якщо аналізувати працю персонального тренера та тренера групових програм, то можна визначити, наскільки якісно, безпечно та ефективно він проводить заняття та справляється із завданням, пов'язаним із залученням нових клієнтів та утриманням існуючих.

Це дозволяє сформувавши програму ефективною мотивації співробітників фітнес-клубу, засновану на монетарному та немонетарному стимулюванні.

Співробітник знатиме, що збільшивши обсяг продажів на 20% і залучивши нових або утримавши 70% існуючих клієнтів у фітнес-клубі, і сприявши подовженню пакетів на тренування чи інші послуги, він отримає винагороду у вигляді відповідної надбавки.

Під час розробки системи KPI слід враховувати певні вимоги, які пред'являються кожному з коефіцієнтів – систему SMART. Представлена аббревіатура включає п'ять характеристик, які повинен мати будь-який ключовий показник ефективності [12]:

✚ S (specific) – «конкретний» – означає, що мета має бути конкретною та чітко сформульованою, а показник мати пряме відношення до процесу;

✚ M (measurable) – «вимірюваний» – означає, що мета повинна мати кількісні чи якісні параметри, якими її можна оцінити,

що гарантує можливість чіткого її визначення кожної стадії виконання процесу;

✚ A (achievable) – «досяжний» – означає, що мета має бути реалістичною та досяжною у відведених для неї часових рамках;

✚ R (reasonable, relevant) – «доречний, відповідний чи реалістичний» – означає, що мета має бути адекватною та узгодженою з іншими цілями, не йти в розріз з діяльністю компанії та бути орієнтованими на результат;

✚ T (time-bounded) – «визначений у часі чи має часові рамки» – означає, що мета має бути обмежена часовими рамками і досягнуто до певного, заздалегідь обумовленого, терміну.

Ключові показники ефективності можна розділити на два види, що призначені для аналізу поточної ситуації та є операційними та ті, що відображають результат діяльності підприємства за певний період і є стратегічними.

Операційні показники дозволяють наблизити цілі та завдання до реальних умов, а також адаптувати їх відповідно до змін; вони характеризують якість організації виробництва, або надання послуг.

Стратегічні показники дозволяють скоригувати плани на наступні періоди. На їх основі розраховуються показники ефективності діяльності підприємства, такі як рентабельність та ін.

1. Ключові показники діяльності – відносяться до показників виконання бізнес-процесів та дозволяють оцінити, наскільки відповідає процес алгоритму його виконання.

2. Ключові показники результату –



показують кількість та якість результату. Це персональні показники, оптимальна їх кількість повинна становити від 3 до 5, формулюють їх цілком конкретно: «обсяги продажів не нижче...», «залучення нових клієнтів у кількості не менше...», «утримання існуючих клієнтів у кількості не менше ...» «сума середнього договору клієнту становить...».

3. Ключові показники витрат – показують якість витрачення ресурсів.

4. Ключові показники продуктивності – показники, що характеризують співвідношення отриманого результату та часу, витраченого на його отримання.

5. Ключові показники ефективності – показники, що характеризують співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів.

Ключові показники потрібні не тільки керівництву компанії – за ними зручніше працювати і самим співробітникам, особливо тим, чий дохід залежить від результатів праці. Наприклад, у фітнес-клубі співробітники відділу комунікацій з клієнтами або відділу продажів здійснюють прямі продажі, для них

зручно застосовувати такий показник, щоб оцінити співвідношення «холодних» дзвінків і зустрічей з потенційними клієнтами до кількості реальних продажів.

Для інструкторів групових програм у фітнес-клубах застосовують ключові показники діяльності (KPI), такі як: обсяг продажів, порівняний у вибраному відрізку часу; показники ефективності персоналу різних підрозділів; задоволеність відвідувачів фітнес-клубу послугами, якістю їх надання, іншими продуктами, загальна робота; плинність персоналу; величина прибутку; зменшення відтоку відвідувачів фітнес клубу та ін.

Розглянемо деякі приклади показників для оцінки результатів роботи та раціональності їх впровадження у фітнес клубах:

- Рівень доходності (Gross Margin) – прибуток, що залишається після сплати податків, на який впливають рівні доходів, витрат, інвестицій, заробітна плата працівників.

Розраховується за формулою 1:

$$\text{Рівень доходності} = \frac{\text{валовий прибуток}}{\text{загальний обсяг продажів}} \times 100\% \quad (1)$$

За підсумками цього показника відбувається щорічна і щомісячна оцінка діяльності керівників відділів, напрямів бізнесу, якість продуктів чи послуги, впливу попиту на продукт чи послугу з метою оцінки перспектив розвитку або часу впровадження змін,

впливу конкуренції.

Якщо потрібно оцінити ступінь плинності кадрів та стабільності забезпечення фахівцями, відмінним прикладом характеристик KPI можна вважати ротацію кадрів, що обчислюється за формулою 2:

$$\text{Ротація кадрів} = \frac{\text{число звільнених працівників за період}}{\text{середньооблікова чисельність працюючих за період}} \times 100\% \quad (2)$$



Представлений вище показник показує ефективність роботи директора з персоналу, керівників структурних підрозділів компанії, задоволеність співробітників.

Розрахунок цього показника проводиться щомісяця, щоквартально та щорічно для оцінки впливу плинності кадрів на результати роботи фітнес-клубу, прогнозування періодів найбільш активного пошуку персоналу, визначення лояльності кожної категорії працюючих.

Головне питання полягає в тому, як на практиці розробити та впровадити ключові показники ефективності у фітнес клубах.

Експерти вважають, що при розробці показників рекомендується рухатися по ієрархії зверху вниз. Починати від головної мети фітнес-клубу, до цілей окремих підрозділів і співробітників.

При визначенні головної мети фітнес-клубу керівництво має відповісти собі на деякі питання: «для чого ми працюємо», «яку користь ми надаємо споживачам» «чому ми потрібні споживачам» та ін. При постановці мети не рекомендується відштовхуватися від фінансових аспектів. Вони повинні витікати з місії та поставленої мети як бачення перспектив.

Ціль має бути пов'язана з ринком, а не з певною одиницею, саме тому дії будь якої компанії, в тому числі фітнес-клубу, будуть налаштовані, в першу чергу, на ринкові зміни. Як приклад цілі можна сформулювати таким чином: опинитися у п'ятірці лідерів з надання спортивно-оздоровчих послуг населенню, стати лідером серед фітнес-клубів у регіоні, завоювати

лояльність більшої частини населення та залучити до занять фізичною культурою для здоров'я тощо. З даних формулювань будуть зрозумілі і фінансові цілі (прибуток, оборот, витрати та ін.) [10, 19].

Формування найважливіших ключових показників – непросте завдання. КРІ може бути скільки завгодно. Необхідно розуміти специфіку фітнес-сфери.

Кожному показнику експертним шляхом привласнюється власна «пріоритетна вага», щоб сума всіх КРІ становила конкретну одиницю. Як правило в ролі експертів виступають генеральний директор компанії та топ-менеджмент.

Пріоритетність показників потрібно визначати з урахуванням їх важливості та необхідності, тобто визначити ті показники, виконання яких сприяє досягненню мети. Ці показники мають найбільший пріоритет.

Потім слід виключити показники з пріоритетом, вага яких нижче 0,1 і знову розподілити пріоритети між тими КРІ, які залишилися. У підсумку, достатньо залишити 3-5 показники з найбільшою вагою за пріоритетністю.

Приклади КРІ, які можуть забезпечити ефективність діяльності персонального фітнес тренерів та відділу продажів компанії, наведені в табл. 1.

При розробці системи показників фітнес-клуби можуть стикатися з низкою труднощів, наприклад, визначення мети діяльності, необхідність дотримання термінів, мало зацікавлені співробітники.

Таблиця 1

Приклади КРІ для фітнес-клубу

Ключовий показник ефективності	Вага пріоритетності КРІ
<i>Приклади КРІ для персонального тренера фітнес-клубу</i>	
Загальна виручка від продажів персональних тренувань	2
Обсяг продажів новим клієнтам	1.0
Обсяг повторних продажів (продлонгація)	1.5
Рентабельність продажів	0.5
Всього	5
<i>Приклади КРІ для відділу продажів фітнес-клубу</i>	
Загальна виручка від продажів відділу (виконання плану)	1.0
Обсяг продажів новим клієнтам	0.9
Обсяг повторних продажів (продлонгація)	0.8
Рентабельність продажів	0.3
Всього	3

Особливо з такими труднощами стикаються менеджери фітнес-департаменту. При створенні та впровадженні КРІ для фітнес-тренерів важливо провести з ними роз'яснювальну роботу.

Саме впровадження та ефективне використання ключових показників дозволить фітнес-клубам не лише досягти поставленої мети, а й виявити низку проблем, які «гальмують» її досягнення.

Такий підхід, звичайно, позитивно позначиться і на умовах роботи та оплати праці співробітників.

Труднощі виникають, наприклад, при встановленні результативного показника (загальна кількість проведених тренувань, кількість укладених нових контрактів на тренування та кількість повторно продовжених контрактів). Це може спровокувати «пасивних» співробітників, які не знайшли сили

чи бажання домагатися поставлених завдань. [16].

Для створення ефективної системи ключових показників фітнес-клубу необхідні як професійні навички (знання предметної галузі, досвід роботи, кваліфікація), так і грамотна інтуїція, творчий підхід.

Слід зауважити, що велика помилка – це намагатися взяти приклади показників конкурентів чи компаній з іншої галузі діяльності або з альтернативних джерел і застосовувати їх до себе, оскільки кожна сфера діяльності має свої особливості та кожен фітнес-клуб є індивідуальним. Саме тому розроблені з урахуванням особливостей унікальні показники принесуть фітнес-клубу найбільшу користь.

Важливу роль відіграє план застосування системи КРІ. Це забезпечує швидке, ефективне налаштування та адаптацію до неї. За



допомогою плану необхідно визначити чіткі завдання на кожному етапі його виконання, часові рамки, ресурси, які його забезпечують та ін.

Крім зазначених вище труднощів, основними проблемами при введенні КРІ є:

- непрозоро розроблені КРІ (вони можуть спровокувати зловживання та махінації);

- мало зрілі співробітники можуть ігнорувати інтереси фітнес-клубу заради власної вигоди);

- відсутність чітких критеріїв (дозволить впливати на людський фактор, що веде до суб'єктивності, думки більшості та ін.);

- наявність у фітнес клубі інших систем оцінки ефективності роботи персоналу, до якої вони звикли (наприклад, «тринадцята зарплата» за кількістю годин без оцінки ефективності може викликати опір при впровадженні нової системи ключових показників і буде небажаною для її співробітників, оскільки вони отримують гарантований і фіксований бонус);

- надмірно велика кількість КРІ (тоді кожен окремий показник матиме невелику вагу та вплив на формування системи заохочення та винагороди, тому люди ігноруватимуть низку показників, які незначно впливають на розмір бонусу).

При правильному підході існує низка переваг при застосуванні КРІ:

- зручніше працювати співробітникам, адже вони розуміють цілі своєї праці (загальну для фітнес-клубу та свої особисті завдання) та усвідомлюють особисту вигоду у разі успіху – отримання премій, надбавок, бонусів;

- допомагають аналізувати діяльність підлеглих, виявляти проблемні ділянки, оцінювати якість роботи персоналу керівників;

- своєчасно коригувати плани та цілі фітнес-клубу з урахуванням показників ефективності діяльності КРІ для генеральних директорів та вищого менеджменту;

- здійснюється зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом: зауваження та претензії виникають на основі чітко прописаних критеріїв роботи, таким чином покращується якість трудової діяльності.

Проте слід звернути увагу і на можливі негативні моменти:

- показники оцінки ефективності часто трактуються некоректно і зустрічають опір співробітників;

- іноді критеріїв невинновдано багато, і виконати всі вимоги співробітникам фітнес-клубу буває дуже важко;

- часто виникає необхідність глобального перенавчання персоналу, а менеджменту потрібно освоїти нові методики оцінювання співробітників – як результат, можлива плінність кадрів.

Висновки

З кожним роком дедалі більше зростає кількість українських компаній та фітнес-клубів, які впроваджують у себе систему ключових показників ефективності. Кожна четверта компанія (26 %), переважно з великих підприємств, використовує систему КРІ для оцінки діяльності своїх співробітників та підрозділів.

Цілком природно, що керівників цікавлять перспективи

використання КРІ в українському бізнесі, у тому числі у фітнес-секторі, можливості «прищепити» цю практику з огляду на неймовірний успіх та популярність цієї системи у всіх країнах Заходу. Проте, нині у фітнес-секторі України про КРІ, на жаль, більше говорять, ніж застосовують та отримують кращі результати.

Майбутній розвиток та застосування КРІ у фітнес-клубах значною мірою залежать від ринкової

кон'юнктури українського фітнес-ринку та прагнення інтегруватися у міжнародний ринок, а також від стрімкості розвитку менеджменту та ефективності управлінського аналізу у вітчизняних фітнес-клубах.

Результати подальших досліджень. В подальшому планується обґрунтування етапів ефективного підбору персоналу у фітнес-клубах з урахуванням особливостей їх діяльності.

Література:

1. Балановська ТІ, Михайліченко МВ, Троян АВ. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Бірючинська Світлана, Білецька Вікторія. Вплив стилів керівництва на мотивацію та задоволеність персоналу фітнес-лубів. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2022;2(8):14-21.
3. Бірючинська Світлана, Білецька Вікторія. Сучасні методи оцінки ефективності роботи персоналу фітнес-клубів. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2023;1(9):53-67.
4. Бобова АС. Система КРІ як інструмент оцінки діяльності працівника. *Журнал правових і економічних досліджень*. 2016;2:145-149.
5. Дутчак МВ, Чеховська ЛЯ. Кадрові потреби сфери оздоровчого фітнесу в Україні. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2019; (108)2:46-52.
6. Євстафієва АМ. Механізм управління персоналом та розвитком кар'єри на підприємствах фітнес індустрії. ЗНУ, 2020. 80 с.
7. Зубко КЮ, Весперіс СЗ, Рябовол АМ, Самусь ГІ, Циганенко ОВ. Вплив економічної ефективності на формування ринкових умов управління організацією. *Ефективна економіка*. 2023;4. URL:<https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1439>.
8. Поліщук ЄА, Іващенко АІ. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. *Ефективна економіка*. 2019;9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 14.08.2023)
9. Самойленко АА. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014;5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_54 (дата звернення: 14.08.2023).
10. Цалко ТР, Невмержицька СМ. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019;6(74):160-167.
11. Чавичалов П. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018;1:41-44.
12. Шеремет ЛП, Малич ЛА. Ключові показники ефективності як інструмент

- економічної безпеки підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах». Львів: ТЗОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. С. 106-109.
13. Що таке ключові показники ефективності (KPI)? URL: <http://nikareklama.com.ua/shho-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-kpi/> (дата звернення 12.02.2023)
 14. Як розшифровується КПЕ. КPI – ключові показники ефективності – що таке простими словами. Оптимальні терміни впровадження КPI. URL: <https://kancx.ru/uk/kak-rasshifrovyvaetsya-kpe-kpi-klyuchevye-pokazatelieffektivnosti-cho/> (дата звернення 11.02.2023)
 15. Chavez D. Use Your Key Performance Indicators to Help Your Business Strategy. URL: <http://www.assuredstrategy.com/use-key-performance-indicators-help-business-strategy> (дата звернення: 01.08.2023).
 16. Parmenter, David. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 322 p.
 17. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. URL: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategyimplementation> (дата звернення: 25.07.2023).
 18. Petricevic Olga, Teece J. David. The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2019;50:1487-1512.
 19. Smith M. The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). URL: <https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-keyperformance-indicators-kpis> (дата звернення: 28.07.2023).
 20. Widawska-Stanis A. Internal customer in the management of sports and recreation company. *Journal of Physical Education and Sport*. 2021;21(3):1943 – 1949.

Автор засвідчує про відсутність конфлікту інтересів.

Інформація про автора:

Бірючинська Світлана

*старший викладач кафедри спорту та фітнесу
Київського університету імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-6627-2418
E-mail: s.biriuchinska@kubg.edu.ua*

Отримано: 16.07.2023

Прийнято: 16.08.2023

Опубліковано: 31.08.2023

Бірючинська Світлана. Ключові показники ефективності (KPI) та шляхи їх застосування у фітнес-галузі України. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2023;2(10):19-28.
DOI:10.28925/2664-2069.2023.23