

**Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи управління персоналом на підприємстві»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю
«Медичний центр «САЛЮТЕМ», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21 з(м),
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»,
освітньої програми « Публічне управління
та адміністрування»
заочної форми навчання

Московко
Лілії
Вікторівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Соколовська
Валентина
Володимирівна

Гарант освітньої програми
к.н.держ.упр., доцент

Ніколіна
Ірина
Іванівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ.....	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «САЛЮТЕМ».....	16
2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».....	16
2.2. Аналіз кадрового складу підприємства ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».....	22
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «САЛЮТЕМ».....	28
3.1. Технології ефективного управління персоналом на ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».....	28
3.2. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності роботи підприємства.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної економіки України особливу роль набувають проблеми фактичного використання управління персоналом, що дозволяють збільшити соціально-фінансову продуктивність діяльності.

Функціонування будь-якої діяльності пов'язано з людьми, які працюють в ній. Точні принципи сучасної організації управління персоналом пов'язані з раціональними концепціями і процедурами, які знаходять в діяльності певне значення. Але результат залежить від керівників, їх знань в даній області, компетентності, кваліфікації, витримки, мотивації, можливості регулювати труднощі, здатність навчатися.

У той же момент трудові взаємовідносини - чи не найскладніша проблема, особливо якщо колектив має велику кількість співробітників. Робочі взаємини включають в себе широку область труднощів, пов'язаних з системою робочого процесу, підготовкою і набором співробітників, підбором підходящої системи заробітної плати, формуванням взаємовідносин партнерства на підприємстві.

З цієї причини для того, щоб сучасні підприємства функціонували результативно, слід грамотно стимулювати діяльність абсолютно всіх співробітників, при цьому регулярно здійснюючи контроль за діяльністю колективу, застосовуючи різноманітні методи управління персоналом. Особливий інтерес слід приділяти якості робочого місця і умов праці.

При всій широті методів, за допомогою яких можливо мотивувати співробітників, керівник підприємства сам вибирає, яким саме методом він повинен зацікавлювати будь-якого співробітника з метою виконання основного завдання - виживання компанії в суворій конкурентній боротьбі.

Актуальність теми обумовлена тим, що на сьогоднішній день, для будь-якого господарюючого підприємства велике значення має система управління персоналом, способи до розподілу обов'язків, принципи відтворення перспективного підприємства.

Персонал є найважливішим ресурсом кожного підприємства. Багато в чому діяльність підприємства, кінцеві результати діяльності та його конкурентоспроможність залежать саме від якості підбору та ефективності використання цього виду ресурсів.

Гіпотеза дослідження - тільки при наявності ефективної організаційної структури, з урахуванням всіх її позитивних і негативних сторін, можливе досягнення головних цілей підприємства.

Мета дослідження - на підставі комплексного аналізу системи управління персоналом розробити рекомендації та заходи щодо її вдосконалення в ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».

Завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи системи управління персоналом підприємства.
2. Провести аналіз організаційно-господарської діяльності ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».
3. Дати оцінку ефективності системи управління персоналом в ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».
4. Розробити рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».
5. Розрахувати соціальну і економічну ефективність від запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження - ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».

Предмет дослідження - процес управління персоналом.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, як В.Р. Веснін, І.М. Герчикова, А.П. Егоршин, А.Я. Кібанов, В.П. Пугачов, А.І. Турчинов, С.А. Шапіро, М. Армстронг, К. Джеральд, М.М. Кані і ін. В питаннях вдосконалення механізму і методів управління персоналом в сучасних ринкових умовах.

Для аналізу і обробки матеріалів в дослідженні використані наступні *методи дослідження*: системного аналізу процесів і статистичних даних;

класифікацій; структурного аналізу; логічного зіставлення і порівняння; а також соціологічні методи (опитування, анкетування).

Наукова новизна – розроблено організаційний механізм удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».

Інформаційною базою дослідження послужили ресурси Інтернет порталів, монографії, наукові статті, статут і внутрішня звітність ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».

Практична значимість роботи полягає в розробці заходів щодо поліпшення системи управління персоналом.

Результати дослідження *апробовані* на ІХ Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» зі статтею «Управлінські компетенції керівників у сфері охорони здоров'я» та VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» зі статтею «Удосконалення системи управління персоналом в сучасній організації».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи становить 52 сторінки друкованого тексту, містить 16 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Проведений нами аналіз показав, що в своєму розвитку наука управління персоналом пройшла досить велику еволюцію. В даний час можна виділити класичний і сучасний підходи до основних парадигм науки управління персоналом і розуміння сутності і змісту системи управління персоналом. Найбільш повну систематизацію даних підходів можна знайти в роботі «Організаційна поведінка і управління персоналом» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Парадигми науки управління персоналом

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
1	2	3
Активи фірми	Фізичний та грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал та людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
Залучення персоналу	Матеріальні стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги, індивідуальний підхід
Стиль управління	Переважно авторитарний	Гуманний, ситуативний, на основі цільового управління, використання досягнень науки і індивідуального підходу
Організація праці	Виходячи з уяви «людина-придаток машини»	Гнучка, з урахуванням індивідуальних професійних і особистих якостей, потенціалу і особливостей групової взаємодії
Регламентация дій працівника	Жорстка	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки праці та індивідуума
Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних і морально-психологічних стимулів на основі виявлення мотивів трудової поведінки
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Інтегрована система управління персоналом з переважанням аналітичних, дослідницьких і організаційних функцій
Відносини профспілками	Конфронтаційні	Компроміс
Оцінка ефективності персоналу	Переважно за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням думки громадськості про якість трудового життя

У вітчизняній літературі також знайшов відображення порівняльний аналіз особливостей парадигм існування традиційних і «майбутніх» організацій (таблиця 1.2), який був проведений Н.П. Беляцьким. Аналіз свідчить про те, що без залучення людини неможливий перехід від традиційних організацій до організацій нового типу. На думку Н.П. Беляцького, «ці зміни повинні торкнутися: інноваційних здібностей; здібностей до вирішення конфліктів; умінь створювати згуртовану команду і організувати групову роботу» [15]. Можна відзначити, що зміни торкнуться і організацію праці, а також цільову орієнтацію системи управління персоналом, змістивши акцент в сторону безумовного забезпечення необхідного рівня якості.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика особливостей сучасної і майбутньої організації [15]

Фактор	Традиційна організація	Організація XXI ст.
1	2	3
Основний принцип діяльності	Функціональна спеціалізація	Інтеграція, перш за все горизонтальна, інтелектуальне співробітництво
Критичний фактор конкурентної переваги	Матеріальні та фінансові активи (капітал)	Інтелектуальні активи (знання)
Персонал компанії	Функціонери. Підлеглі	Потенційні ресурси (центри певних здібностей). Основа і джерело успіху.
Очікування персоналу	Задоволення насущних потреб	Якісний ріст персоналу
Основні дійові особи	Фахівці, професіонали	Групи, команди, перш за все віртуальні.
Лідерство	Автократичність (зосередження влади в руках однієї особи)	Цільова орієнтація. Релевантна інформація
Стиль лідерства	Авторитарний. Варіанти фірмового стилю	Координаційний, демократичний. Варіанти тільки солідарного стилю
Діяльність	Індивідуальна	Групова
Помилки	Втрати	Джерело навчання
Статус підрозділів організаційної структури	Замкнені і самодостатні одиниці	Певні ресурси, доступні для всіх
Вигоди	Вартість, прибуток	Час, швидкість
Орієнтація діяльності компанії	Прибуток, підвищення ефективності виробництва	Задоволення конкретного споживача. Місія

Безумовно, перехід до нових гнучким, інноваційним системам управління, в тому числі управління персоналом, змінить змістовну їх сторону. Таким чином, на підставі вищевикладеного можна говорити про те, що сучасний менеджмент характеризується високим ступенем невизначеності при реалізації управлінських рішень в сфері управління персоналом, оскільки сам об'єкт управління, який є одночасно і суб'єктом управління, дуже специфічний і є частково керованим. Пошук адекватних інструментів управління персоналом покликаний, перш за все, забезпечити ефективну реалізацію управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Вітчизняна наука управління персоналом знаходиться на стику цілого ряду галузей наукового знання, і її розвиток має розглядатися в тісному взаємозв'язку з цими сферами, перш за все це стосується досить нова галузь соціологічного знання - соціології управління. Якщо провести дослідження соціології управління як галузі соціології то, як правило, вченими в якості предмета даної науки розглядаються «взаємини, зв'язки між людьми, їх свідомість і поведінку в процесі спільного виконання завдань» [7] або «відносини, які виникають в системі управління» [7]. Ряд вчених розглядають в якості предмета дослідження в соціології управління «визначення оптимальних алгоритмів практичної реалізації міждисциплінарних технологій в конкретних управлінських ситуаціях» [13]. Наприклад, Е.М. Бабосов вважає, що «соціологія управління досліджує діяльність органів управління, весь комплекс проблем, пов'язаних з формуванням управлінських кадрів, відносинами і взаємодіями усередині апарату управління» [7]. Таким чином, можна відзначити, що соціологія управління фактично вивчає управлінські процеси з позицій соціологічного підходу, в основі якого лежить гуманізація управління і облік впливу неформальних відносин. Безумовно, сфера інтересів соціології управління набагато ширше і не обмежується тільки лише керуванням мікроекономічними системами. Проте результати досліджень, проведених

вченими-соціологами, активно використовуються в теорії і практиці управління людськими ресурсами організації.

Психологічні закономірності управлінської діяльності вивчаються психологією управління. Раніше нами вже зазначалося, що прихильники біхевіоризму як напряму в менеджменті (А. Маслоу та ін.) В основному були вченими-психологами. І оскільки предметом психології управління виступають психологічні закономірності управлінської діяльності та їх вплив на підвищення ефективності і якості роботи системи управління підприємством (організацією), то результати цих досліджень знаходять широке застосування в теорії і практиці управління людськими ресурсами.

Таким чином, управління персоналом як наука пройшло в своєму розвитку досить довгий шлях і сьогодні фактично розвивається на стику декількох наук, в тому числі соціології управління, психології управління, економіки організації та ін.

Однак, як вже зазначалося нами, існують деякі нерозкриті питання. Звертає на себе увагу той факт, що функція управління персоналом, як правило, розглядається самостійно, чітко не простежується взаємозв'язок з іншими функціями менеджменту [24]. На нашу думку, потрібна взаємна ув'язка спеціальних функцій управління. Розглядаючи управління персоналом, необхідно виходити з тієї кінцевої мети, яку ставить перед собою організація. У сучасних умовах це максимально високу якість при оптимальній величині витрат. Дослідити управління персоналом заради управління персоналом неефективно. Потрібно вивчення управління персоналом в системі досягнення цілей діяльності підприємства, в умовах гнучкої зовнішньої середовища і відходу від жорстких ієрархічних структур.

Підводячи підсумок, можна сформулювати ключові характеристики, що описують сучасні підходи до управління персоналом в організаціях (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Управління персоналом в сучасній організації

Критерій	Характеристика
Філософія	Вищою цінністю організації є людські ресурси, індивідуалістичний підхід, унітарна філософія
Цільова орієнтація	Безумовне досягнення необхідного рівня якості продукції (робіт, послуг) при оптимальній величині витрат
Активи	Людський капітал в широкому розумінні
Організаційна політика	Заснована на впливі працівників
Структура	Гнучка, орієнтована на результат
Функції	Крім традиційних функцій на передній план виходять управління знаннями, управління здібностями
Механізм	В основі стратегічний підхід, управління – функція лінійних менеджерів

Розвиток наукової думки в сфері управління персоналом проходило паралельно зі становленням загальної теорії менеджменту і пододало ті ж ключові етапи. Можна припустити, що і подальше становлення науки управління персоналом буде протікати аналогічно. Якщо відштовхуватися від твердження, що на сучасному етапі розвиток загальної теорії менеджменту визначається такими основними аспектами, як застосування концепції МВО (Management By Objectives), концепції MBQ (Management By Quality), а також концепції цифрової економіки, то можна припустити, що розвиток системи управління персоналом буде проходити відповідно до основних положень даних концепцій. Уже сьогодні багатьма авторами приділяється увага дослідженню взаємозв'язку між людськими ресурсами та якістю роботи організації (Д. Гест, Дж. Перселл, М. Армстронг і ін.)

Модернізація сфери охорони здоров'я, яка має за мету поліпшення матеріальної бази та вдосконалення роботи лікувально-профілактичних установ, впровадження єдиних стандартів надання медичної допомоги, потребує суттєвого поліпшення кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я. Програми модернізації охорони здоров'я просто нездійсненні без дуже серйозної кадрової роботи».

Це вимагає підвищення управлінської компетентності керівників закладів охорони здоров'я.

В українській мові компетентність може означати коло питань, в якому

будь-хто добре обізнаний; вираз «сфера компетентності» - синонім інформованості; коло повноважень будь-кого, сфера відповідальності; набір особистісних характеристик, необхідних для успішного виконання будь-якої діяльності.

Особливості управління кадрами закладів охорони здоров'я обумовлені специфікою галузі і, перш за все, характером і змістом праці. Особливості праці медичного персоналу аналізуються з боку предмета праці, засобів праці, витрат і результатів праці. Специфічний предмет медичної праці - людина - багато в чому визначає особливості праці працівників охорони здоров'я: його складність, змістовність, інтелектуальну і емоційну насиченість, необхідність високої кваліфікації і спеціалізації; підвищену відповідальність, пов'язану з ціною ризику, необхідність постійних змін, адаптивності, постійного підвищення кваліфікації.

В умовах активного реформування галузі, формування ринку медичних послуг, розвитку науки і техніки відбуваються зміни в характері і змісті праці працівників охорони здоров'я: перехід до амбулаторної допомоги, динамізм професійних знань, ускладнення праці, зміна функцій лікаря, орієнтація на економічні показники, підвищення напруженості праці, інформатизація, поглиблення концентрації та спеціалізації, розширення спектра виконуваних функцій, комерціалізація, недосконалість регламентів, зміна економічної мотивації лікаря, зростання вимог до керівництва медичних установ і ін. [5].

Серед особливостей, властивих системі управління галузі в цілому, виділені ієрархічність, забюрократизованість, монополізм відомства, висока кваліфікація лікарського корпусу, багаторівневність управління, суворе підпорядкування вищим ланкам, консервативність і ін. До особливостей управління персоналом можна віднести наступні фактори: менший ступінь контролю керівника над діяльністю підлеглих, складність оцінки та визначення якості результатів праці, управління, перш за все, умовами трудової діяльності, вплив співробітників на менеджмент охорони здоров'я і т.д.

Компетентність керівника медичної організації вимагає здібностей і навичок системного мислення в професійній управлінській діяльності з урахуванням галузевої та економічної специфіки функціонування практичної охорони здоров'я.

В даний час має місце нечітке уявлення про професійно-особистісний образ медичного працівника - керівника, який здійснює управлінські функції в нових умовах. Крім того, відсутність мотивації до активної зміни традиційних, часто застарілих методів кадрової роботи стає гальмом модернізації галузі. Укорінений в кадровій роботі механічний підхід ускладнює реагування на що відбуваються в охороні здоров'я зміни, мінливі пріоритети [41].

Таким чином, аналіз літературних джерел показує, що вдосконалення системи управління кадровим потенціалом має йти в напрямку формування керівника нового типу, здатного успішно працювати в новому організаційно-правовому форматі. В управлінні персоналом від керівника вимагається гнучке використання мотиваційних механізмів і методів соціального захисту працівників, орієнтація на споживача медичної допомоги та послуг з тим, щоб забезпечити органи і установи охорони здоров'я кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання охорони і зміцнення здоров'я громадян, перспективного розвитку галузі, що відповідає потребам і запитам населення.

Почали навчати управлінських компетенцій керівників медичних організацій з тим, щоб визначити способи їх формування в ході проходження підвищення кваліфікації. У дослідженні брали участь головні лікарі та їх заступники (всього 60 чол.) Вінницької області. Стаж управлінської діяльності респондентів в середньому склав 9 років (від 6 місяців до 28 років).

В ході дослідження з'ясувалися подання керівників про особливості управлінської діяльності, їх самооцінка значущості та ступеня сформованості управлінських компетенцій. Проведене дослідження дозволило зробити

висновки про те, що велика частина опитаних керівників сприймають свою діяльність як, перш за все, керуючу, адекватно розуміють свою роль керівника і основні функції, усвідомлено виділяють найбільш значущі компетенції. Опитані керівники не задоволені своєю управлінською компетентністю, усвідомлюють потребу в розвитку компетенцій, пов'язаних з оволодінням сучасними методами і технологіями управління, вважають найкращими способами організоване навчання на курсах підвищення кваліфікації та в ході стажувань. Як правило, опитані керівники досить високо оцінюють своє вміння впливати на людей і інші значущі компетенції, практично всі респонденти мають в цілому адекватну самооцінку і при цьому високу самокритичність, вимогливість до себе і своїх дій.

Керівники виявляють здатність нести відповідальність за свої рішення і діяльність підлеглих, впроваджувати нове, раціонально підходити до вирішення завдання, що узгоджується з їх посадовим статусом.

Разом з тим, частина респондентів мають нечіткі уявлення про управлінську діяльність і, як наслідок, не можуть встановити пріоритети в діяльності керівника. Опитані керівники в ряді випадків схильні ототожнювати управлінську діяльність з організаторською роботою, адмініструванням. Керівники недооцінюють ефективність практико-орієнтованих форм розвитку управлінських компетенцій, групових і проектних видів роботи.

Найбільш яскраво у випробовуваних виявилися обмеження, пов'язані з розвитком особистісного потенціалу, - невміння управляти собою і нечіткість, розмитість особистих цінностей. Тільки частина керівників з групи випробовуваних володіють яскраво вираженими лідерськими якостями.

Отримані результати показують актуальність цілеспрямованої роботи з розвитку управлінської компетентності керівників лікувально-профілактичних закладів. Найбільш традиційним способом є підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації проводиться, як правило, за спеціально розробленими програмами, теми яких пов'язані з певними областями або технологіями професійної діяльності.

У найзагальнішому вигляді освітні програми для керівників повинні бути спрямовані на вирішення двох основних завдань - розширення горизонту бачення і формування більшої сприйнятливості до нового досвіду, здатності позбавлятися від усталених стереотипів. В освітньому процесі досягнення цього сприяє вивчення конкретних ситуацій (кейсів), що дозволяють ефективно з точки зору витрат часу розширити уявлення слухачів про практику діяльності. Метод навчання, що базується на кейсах, розширює практичні знання людини, охоплюючи ті ситуації, в яких керівник опинявся в своїй практичній діяльності.

В цілому керівники більш чутливі і сприйнятливі до формування нових знань через рішення конкретних завдань, оскільки це відповідає їх повсякденній діяльності. Протягом робочого дня керівник вирішує кілька десятків локальних задач. Однак нерідко у них спостерігається оборонна позиція по відношенню до нових знань в зв'язку з запереченням можливостей застосування нового досвіду в реальній практиці.

Досить частою характеристикою сучасних керівників є те, що їх управлінський потенціал розвивався в умовах ринкової економіки, багато процесів вони освоювали не в академічних умовах, а беручи участь в реальній діяльності. З одного боку, вони пройшли дуже великий шлях за короткий час, з іншого - у них практично не було часу на переосмислення власного досвіду, на вивчення відповідних процесів в інших умовах або іншому контексті. Виходячи з цього, до переліку основних завдань освітньої програми для керівників необхідно включати такі:

- як отримання нової інформації щодо способів та механізмів управління;
- освоєння нових інструментів вирішення проблем;
- перевизначення змісту діяльності і ролі керівника.

Перераховані завдання повинні бути вирішені за відносно короткий проміжок часу. Це пояснюється тим, що цінність часу керівника надзвичайно висока. З метою підвищення компетентності керівника необхідно проводити тренінги, спрямовані на формування і розвиток необхідних управлінських компетенцій.

Таким чином, включення тренінгів, конкретних ситуацій і проектних робіт розширяють можливості розвитку управлінської компетентності керівників сфери охорони здоров'я в ході освоєння ними програм підвищення кваліфікації.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «САЛЮТЕМ»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Медичний центр «САЛЮТЕМ» – це багатопрофільний медичний заклад, в якому зосереджені сучасні технології лікувального та діагностичного напрямку.

Основними видами діяльності медичного центру «САЛЮТЕМ» є неврологія, кардіологія, ендокринологія, сімейна медицина, педіатрія, лабораторна діагностика, ультразвукове обстеження та функціональна діагностика.

Методи діагностики, лікування та профілактики, що застосовуються у медичному центрі та лабораторії, ґрунтуються на рекомендаціях доказової медицини в рамках чинних стандартів надання медичної допомоги та рекомендаціях Всесвітньої організації охорони здоров'я.

У медичному центрі «САЛЮТЕМ» працюють висококваліфіковані лікарі з практикуючим стажем не менше 10 років, проводиться консультативний прийом кандидатів медичних наук в області неврології та офтальмології, консулює заслужений лікар України, доктор медичних наук, професор.

Ефективне лікування неможливе без своєчасної та якісної діагностики. На базі медичного центру «САЛЮТЕМ» діє сучасна лабораторія Європейського рівня, основною метою якої є своєчасна та точна діагностика людського організму.

Лабораторна діагностика – це складний багатоетапний процес, на кожному етапі якого ми застосовуємо найсучасніші засоби і методи – від

забору матеріалу і транспортування в лабораторію до виконання аналізів і контролю якості виконаних досліджень.

Забір матеріалу. Точність результату аналізу, крім іншого, залежить від забору досліджуваного матеріалу (крові, добової сечі, зішкрібу, ін.). Ретельно підібрані медичні сестри центру мають високу кваліфікацію, досвід та чітке розуміння специфіки забору матеріалу для відповідних груп аналізів. Крім того, матеріал для досліджень набирається одноразовими вакуумними системами провідних виробників (TerumoEurope, BDPreanalyticalSystems), що забезпечує безпеку та комфорт пацієнтам.

Транспортування в лабораторію. Для зручності пацієнтів «САЛЮТЕМ» відкрито додаткові пункти забору матеріалу, де можна здати аналізи і отримати їх результати, економлячи час пацієнта. Весь матеріал проходить необхідну попередню обробку і передається в лабораторію в той же день з урахуванням преаналітичних правил зберігання і транспортування, що забезпечує стабільність зразків матеріалу і точність результатів аналізів.

Виконання аналізів в лабораторії медичного центру «САЛЮТЕМ» ґрунтується на принципах:

1. Професіоналізм — лаборанти та лікарі з більш ніж 10-річним досвідом роботи у сфері лабораторної діагностики.
2. Сучасне автоматичне обладнання – BeckmanCoulter (США) та HighTechnology (США), яке дозволяє максимально якісно та швидко виконувати всі необхідні аналізи. Повністю автоматизований процес, закриті аналітичні системи виключають можливість помилки при діагностиці.
3. Реагенти визнаних світових виробників та щоденний внутрішньо-лабораторний контроль якості імпортними тест-системами.

Ультразвукове обстеження є одним із найбільш інформативних, безпечних та безболісних методів діагностики організму людини. В медичному центрі «САЛЮТЕМ» ультразвукова діагностика виконується на апаратах експертного класу виробництва Philips Ultrasound (США). Кваліфіковані лікарі УЗД виконують гінекологічні та акушерські обстеження,

дослідження органів черевної порожнини та малого тазу, лімфатичних вузлів та м'яких тканин, серця, суглобів та судин, молочних залоз і щитовидної залози, а також широкий спектр педіатричного УЗД (дослідження вилочкової залози, нейросонографія, ехокардіографія, обстеження кульшових суглобів у дітей, молочних залоз, щитовидної залози, органів черевної порожнини).

«САЛЮТЕМ» в перекладі з латинської мови означає «Здоров'я». Як соціально-відповідальна компанія «САЛЮТЕМ» підтримує спорт як основу міцного здоров'я, надаючи фінансову допомогу молодим футболістам, які виступають у Вінницькій фут зальній лізі.

Особливу увагу «САЛЮТЕМ» приділяє дітям. Фахівці педіатричного відділення з особливою турботою і увагою ставляться до здоров'я дітей. Педіатри «САЛЮТЕМ» мають величезний досвід роботи з дітьми будь-якого віку - від новонароджених до дітей віком 16 років. Завжди можна розраховувати на професійну консультацію педіатрів як в медичному центрі «САЛЮТЕМ», так і викликавши фахівця додому.

Дитяче УЗД виділено в окремий напрям і здійснюється фахівцями, які працюють виключно з дітьми. Лікарі з багаторічним досвідом роботи професійно проведуть дослідження вилочкової залози (тимуса), нейросонографію (УЗД головного мозку у дітей до 1 року), а також УЗД щитовидної залози, серця, нирок і сечового міхура, органів малого тазу, суглобів.

У медичному центрі «САЛЮТЕМ» можна отримати якісне і своєчасне обслуговування, консультацію досвідчених фахівців, професійну діагностику та ефективне лікування.

Таблиця 2. 1 – Основні показники діяльності ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» за період 2017– 2019 рр., тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	2018 /2017		2019/2018	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	5627,7	7835,9	13256,6	2208,2	139,2	5420,7	169

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції	5380,3	7525,3	10837,4	2145	139,8	3312,1	144
Інші операційні витрати	244,3	213,8	1680,3	-30,5	785,9	1466,5	785
Чистий прибуток	3,1	78,8	837,4	75,7	1062	758,6	

Чистий дохід від реалізації у 2019 році становив 13256,6 тис. грн. що на 5420,7 тис. грн. більше ніж у 2018 році що на 2208,2 тис. грн. більше ніж у 2017 році. Собівартість реалізованої продукції зростає кожного року та у 2019 році зросла на 3312,1 порівняно з 2018 роком. У 2019 році стрімко зросли операційні витрати. Чистий прибуток зростає стрімко, за три роки виріс від 3,1 тис. грн. до 837,4 тис. грн.

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» за період 2017–2019 рр. тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн. (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Усього активів	1674	1700,2	2139,2	26,2	439	101,5	125,8
Основні засоби	1512,8	1220	1114,6	-292,8	-105,4	80,6	80,6
Запаси	416,2	59,4		-356,8		14,27	
Дебіторська заборгованість	82,8	120,6	141,9	37,8	21,3	37,8	117,6
Гроші та їх еквіваленти	2,1	45,5	114,9	43,4	69,4	2,1	252
Власний капітал	726,7	390,5	1342,9	-336,2	952,4	53,7	343
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-103,3	-24,5	512,9		488,4	-127,8	
Поточні зобов'язання	947,3	1309,7	796,3	362,4	-513,6	138,3	60,8

У 2019 році основні засоби склали 2139,2 тис. грн., що на 439 тис. грн. більшу ніж у 2018 році. Сума зносу - 18552,2 тис. грн або 81,35% первісної вартості. Залишкова вартість основних засобів на кінець року склала 4252,1 тис. грн.

Зміни у вартості основних засобів відбулись за рахунок:

- придбання обладнання - 401 тис. грн та інструментів, приладів - 38 тис. грн.;

Таблиця 2.3 Показники діяльності ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» за період 2017– 2019 рр., тис. грн.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.
Поточна ліквідність	105,7	112,6	132,4
Абсолютна ліквідність	44,7	24,6	3,8
Коефіцієнт автономії	16,8	16,3	10,0
Рентабельність активів	1,0	1,6	-3,7
Рентабельність оборотних активів	1,2	1,9	-4,4
Рентабельність загальних активів	1,8	2,7	-1,7
Оборотність загальних активів	0,5	0,6	0,6
Оборотність робочого капіталу	47,3	8,3	4,0
Оборотність дебіторської заборгованості	2,8	2,1	1,5

Поточна ліквідність (Current Ratio) - характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використати для погашення короткострокових вимог кредиторів. Рекомендоване значення > 100%. Поточна ліквідність ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» у році 2019 році 132,4 % що на 19,8 % інше попереднього року.

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) - індикатор платоспроможності,

що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 50\%$. Коефіцієнт автономії ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» кожного року зменшується і у 2019 році став 10,0%

Рентабельність активів (ROA) - індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємне значення ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» свідчать про збитки.

Рентабельність загальних активів (ROTA) - індикатор прибутковості, що розраховується як відношення операційного прибутку (чистого доходу до вирахування відсотків та податків) до загальних активів компанії. На відміну від ROA, при розрахунку ROTA використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток фірми, що дозволяє абстрагуватись від впливу податків та боргового навантаження на її дохідність

Оборотність загальних активів (Total Assets Turnover) - індикатор ділової активності, що дозволяє виміряти продуктивність активів компанії шляхом їх порівняння із обсягом виручки. Оптимальні значення залежать від галузі. Цей показник для ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» є позитивним.

Оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover) - індикатор ділової активності, що показує ефективність використання робочого капіталу компанії з точки зору генерованої ним виручки. Робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Оборотно́ість робочого капіталу ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» кожного року стрімко знижується у 2017 році був 47,3%, у 2018 році - 8,3, у 2019 році лише 4,0 %.

Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover) - індикатор ділової активності, що показує скільки раз протягом року

погашається дебіторська заборгованість. Чим вище значення показника, тим швидше компанія здатна стягувати плату з клієнтів за надані товари чи послуги.

2.2. Аналіз кадрового складу підприємства ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Розглянемо основні кадрові показники ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» В основному, в компанії працюють чоловіки.

При наймі на роботу віддається працівникам у віці 25 - 40 років, так як вони найбільш енергійні і працездатні, а також мають достатній досвід роботи в даній області.

Сімейний стан співробітників наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Сімейний стан співробітників ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Статус	Кількість осіб.
Не жонаті /не заміжні	25
Жонаті/ заміжні	10
Жонаті/заміжні, є діти	35
Всього	70

Освітній склад персоналу ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Освітній склад персоналу ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Освіта	Кількість осіб
Середня	-
Незакінчена вища	1
Вища	62
2 га вища освіта	7
Всього	70

По таблиці 2.5 можна зробити висновок, що освіта співробітників ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» переважно вища. Розподіл персоналу за стажем роботи в компанії наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Стаж роботи персоналу в ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Стаж роботи	Кількість осіб
Менше 6 місяців	1
1 рік	2
2 роки	7
2,5 роки	16
3 роки	19
Більше 3-х років	25
Всього	70

З метою економічної оцінки ефективності системи управління ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» обрана модель системи управління персоналом (модель - еталон) з урахуванням показників передових систем управління персоналом. Модель - еталон системи управління персоналом являє собою сукупність показників результативності процесів в області управління персоналом, які дозволять компанії досягти мети.

Для цього були обрані критерії ефективності процесів в області управління персоналом, які представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Критерії ефективності процесів в області управління персоналом ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Напрямок	Критерії
Підбір і найм	Відповідність співробітників вимогам посади; Швидкість заповнення вакансій; Вартість найму одного працівника
Адаптація	Ступінь інтеграції індивіда з середовищем, Включеність в діяльність колективу; Період адаптації

Продовження тал.2.7

1	2
Розвиток і навчання	Відповідність необхідному рівню знань; Наявність зростання персоналу; Витрати на навчання
Мотивація	Обсяг виконаних співробітниками робіт; Витрати на стимулювання персоналу
Оцінка и атестація	Регулярність; Об'єктивність; Змістовність
Створення корпоративної культури	Кількість конфліктів в колективі; Рівень згуртованості колективу

Визначено значення критеріїв, які сприяють досягненню цілей компанії, вони і складають модель - еталон системи управління персоналом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Модель-еталон системи управління персоналом і шкала результативності ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Показники результативності процесів	Один. виміру	Модель - еталон	Бальна шкала			
			1	0,8	0,5	0,3
Процес підбору і найму						
Відповідність нового співробітника вимогам посади	%	100	80	50	30	< 30
Швидкість заповнення вакансій	дні	20	30	40	50	>50
Адаптація						
Період адаптації нового співробітника	міс.	0,5	1	2	3	>3
Розвиток і навчання						
Кількість співробітників, які пройшли навчання	%	100	80	50	30	<30
Оцінка та атестація						
Кількість співробітників, пройшли атестацію	%	100	80	50	30	<30
Корпоративна культура						
Кількість конфліктів в колективі	Од./міс.	0	1	2	3	>3

Модель-еталон показує необхідні значення показників, яким система управління персоналом компанії повинна відповідати, щоб досягти поставлених цілей. Шкала результативності, представлена в балах, показує рівень ефективності здійснюваних процесів в галузі управління персоналом.

Для визначення рівня ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» розглянуто кожен процес в області управління персоналом та проведено аналіз на відповідність стандарту.

Службу управління персоналом в даній компанії являє директор по персоналу. Його головна функція і першочергове призначення - це сприяння зростанню ефективності бізнесу шляхом забезпечення компанії людськими ресурсами в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації.

В рамках досягнення даної мети перед директором по персоналу стоять наступні завдання:

- здійснення заходів по підбору і найму персоналу;
- адаптація персоналу;
- по розвиток і навчання персоналу;
- мотивація персоналу.

Процес розвитку і навчання персоналу компанії здійснюється шляхом самостійного читання і вивчення співробітниками літератури за своїм напрямом і придбаного ними досвіду протягом роботи. У ситуаціях якщо працівник не знає технологію здійснення будь-якого процесу або не знає, як скласти який-небудь документ він має право звернутися до свого безпосереднього керівника з цим питанням, на що керівник в свою чергу обов'язково намагається відповісти і допомогти кожному.

Таким чином, так як кожен працівник має можливість проконсультуватися з керівником по питанню і отримує реальний досвід на практиці, можна вважати, що процес навчання проходить кожен співробітник. Однак цей процес вимагає впровадження нових методів підготовки і перепідготовки персоналу.

Ефективності роботи співробітників залежить від п'яти основних

чинників: знання роботи; здібності, кваліфікація; мотивація; персональні, організаційні та зовнішні чинники. Причому одним з вирішальних факторів є мотивація.

Встановлено, що мотивація працівника залежить від очікування результату і очікування нагороди і її привабливості. Для створення ефективною системи мотивації слід враховувати індивідуальні мотивуючі чинники, які впливають на кожного співробітника підприємства, що дозволить дотримати оптимальний баланс між матеріальною і нематеріальною складовими системи, а також заохоченням і покаранням.

На мотивацію персоналу впливають такі особистісні якості як задоволеність працівника отриманою винагородою, освіту і сімейний стан, досвід роботи, психологічні чинники. Перераховані особистісні якості з часом змінюються, тому на різних етапах розвитку кар'єри мотиваційні стимули співробітників підприємства змінюються (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Мотиваційні стимули персоналу в залежності від етапів розвитку кар'єри

Етапи розвитку кар'єри	Мотиваційні стимули
Пошук	Професійне навчання. Постійний контроль керівництва за роботою працівника. Демонстрація керівництвом задоволеності
Становлення	Матеріальне стимулювання визнання. Розвиток кар'єри
Стабільність	Підвищення оплати праці. Збереження досягнутих результатів - статус, визнання
«Вихід з гри»	Чітка схема можливого кар'єрного росту. Розширення кола обов'язків працівника

Незважаючи на існування різних мотиваційних стимулів, істотний вплив на результати роботи персоналу здійснює практика заохочень (стимулювання).

Практичний досвід підприємств показує, що при розробці та

впровадженні на підприємстві системи стимулювання праці необхідно врахувати наступні вимоги:

- об'єктивність та прозорість розрахунків для працівника;
- цільові орієнтири повинні бути реально досяжними, але вимагати певних зусиль працівників;
- розмір премії повинен бути відчутним для працівника, а загальна величина компенсаційного пакета повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці;
- відсутність верхньої межі в розрахунку змінної частини доходу працівника.

Проведене дослідження свідчить, що в практичній діяльності ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» доцільно застосовувати такі види системи матеріального стимулювання персоналу:

- система стимулювання з постійним (фіксованим) доходом;
- система стимулювання зі змінною частиною;
- система стимулювання з комбінуванням постійної і змінної.

Таким чином, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що мотивуючи працівників до підвищення виконання плану, необхідно пам'ятати про якість обслуговування клієнтів, тому система мотивації обов'язково повинна базуватися на ключових принципах роботи з клієнтами.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «САЛЮТЕМ»

3.1. Технології ефективного управління персоналом на ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Концептуальна модель системи управління персоналом, запропонована нами, не тільки передбачає формально інше структурування основних елементів, а й вимагає переходу до інших, більш продуктивних технологій управління.

Менеджмент персоналу ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ», як і будь-який напрямок в діяльності підприємства, не є статичним і знаходиться в постійному розвитку. З'являються нові теоретичні та практичні розробки, ігнорування яких призводить до відставання підприємства від конкурентів.

Відповідно до проведеного нами дослідження можна виділити два ключових напрямки підвищення ефективності функціонування підприємства ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ», пов'язаних з використанням персоналу:

1) оптимізація чисельності персоналу, яка націлена, насамперед, на зниження витрат і зростання продуктивності праці працівників за рахунок більш ефективного використання кадрового потенціалу організації відповідно до завдань;

2) вдосконалення системи мотивації персоналу, метою якого має стати зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості послуг і позитивна динаміка за показником рентабельності персоналу.

Чисельність і структура персоналу виступають ключовим фактором, що визначає стан і напрямки розвитку системи управління персоналом ТОВ

«Медичний центр «САЛЮТЕМ». Персонал не тільки виконує конкретну роботу, забезпечуючи функціонування підприємства, але і володіє певними творчими здібностями. Саме персонал відіграє ключову роль в підвищенні продуктивності, зростанні ефективності діяльності організації, оскільки персонал сам по собі має певну продуктивність, а також у зв'язку з тим, що саме персонал виступає носієм інновацій.

У сучасній зарубіжній практиці, вже давно і активно використовуються такі управлінські технології, як лізинг персоналу і аутсорсинг.

Лізинг персоналу - це своєрідна коротко- або середньострокова оренда персоналу іншої фірми. При виникненні необхідності виконання певних робіт організація звертається в рекрутингову компанію, яка надає персонал і несе відповідальність за якість виконуваної роботи. Організація-замовник отримує тимчасовий персонал, з яким вона юридично не пов'язана.

Застосування лізингу персоналу дозволило б ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» істотно скоротити штат співробітників, знизити витрати на персонал, уникнути недовикористання або неефективного використання співробітників. Одночасно з організацією, що забезпечує і відповідає за якість, вона перетворюється в замовника, який вимагає якості і контролює його.

Проблемою, що вирішується з використанням лізингу персоналу, є економія витрат на оплату праці та утримання персоналу. Сезонне використання працівників дозволяє організації не нести витрати, пов'язані з наданням трудових відпусток та інших гарантій, неефективним використанням співробітників і ін. Вирішується проблема пошуку співробітників в разі тимчасової відсутності працівника, наприклад через хворобу, оскільки заміну має підібрати рекрутингове агентство.

Відповідно до типових моделей використання лізингу персоналу можна запропонувати наступну схему побудови відносин в системі лізингу персоналу для ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».

У розглянутій схемі присутні кілька сторін. Перш за все це споживач, який укладає договір з ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ». Підприємство

виступає в якості лізингодержувача, тобто укладає договір з лізинговою компанією про тимчасовий персонал, який буде надавати певні послуги.

Лізингодавець - рекрутингова компанія - укладає трудові договори з безпосередніми працівниками - виконавцями послуги.

Оскільки в даному випадку має місце тимчасовий найм, то можливе певне погіршення умов праці в порівнянні з основним персоналом.

Відповідно, важливо на законодавчому рівні закріпити рівні умови і захист інтересів всіх працівників незалежно від їх статусу в організації.

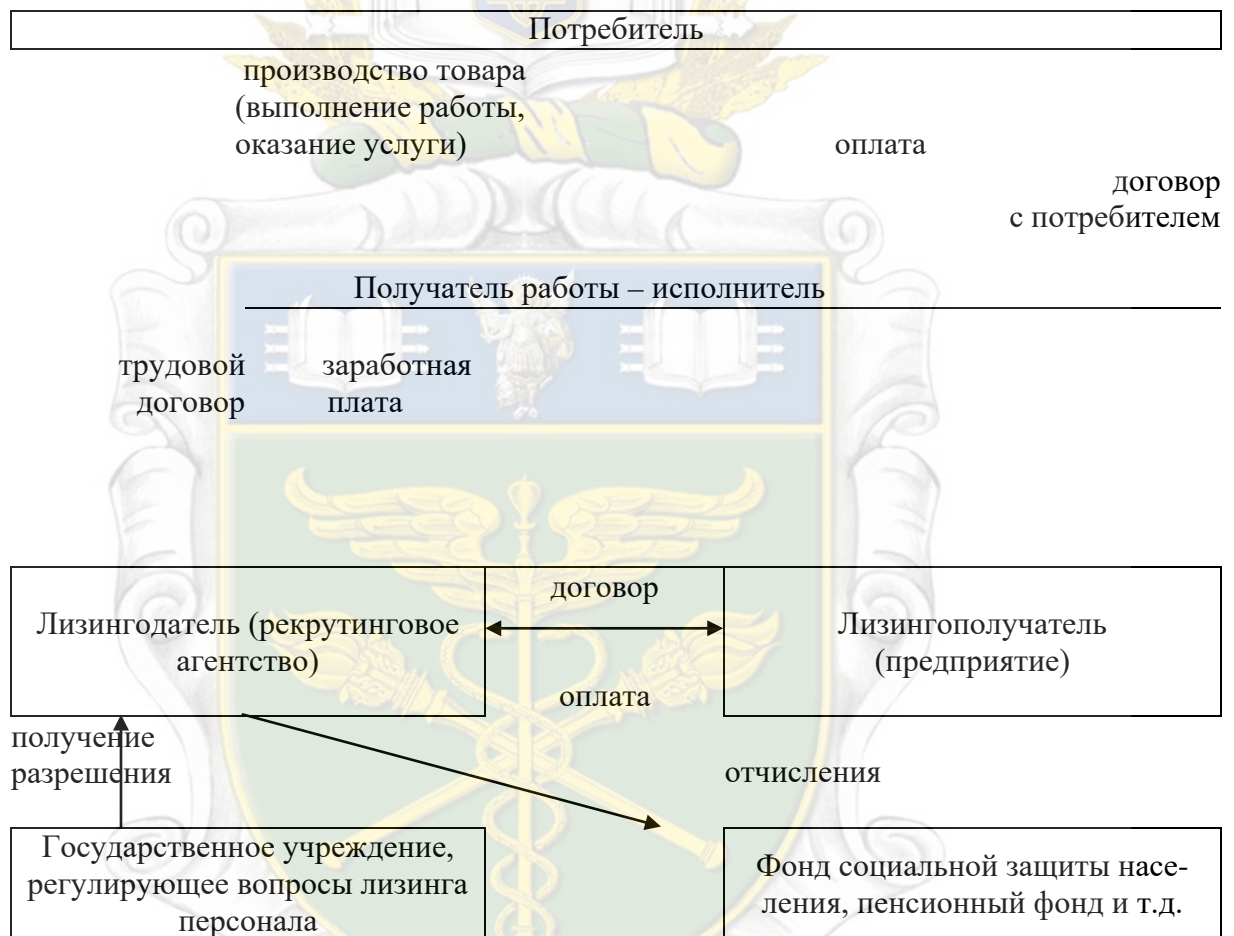


Рисунок 3.1 – Схема лізингу персоналу на ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ».

Застосування лізингу дозволяє вирішувати проблему сезонності роботи підприємств. У свою чергу рекрутингове агентство вирішує проблему повного використання персоналу за рахунок більш широкого охоплення ринку. На відміну від конкретної організації-виробника воно не обмежена

територією району, що обслуговується населеного пункту.

Одним із сучасних напрямків в моделюванні системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах може виступити обґрунтоване застосування технологій аутсорсингу. Сама по собі технологія аутсорсингу застосовується досить давно. (Від англ. Outsourcing: (outer-source-using) - використання зовнішнього джерела / ресурсу) - передача організацією на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній області. Аутсорсинг передбачає передачу функцій на основі тривалого контракту (не менше 1 року). Наявність бізнес-процесу є відмінною рисою аутсорсинга, що дозволяє вписувати цю технологію в систему управління персоналом, засновану на методології ISO. Підвищення ефективності виконання функцій з управління персоналом виступає основним джерелом економії витрат.

На аутсорсинг можуть передаватися функції в сфері управління персоналом, маркетингу, обслуговування устаткування, тестування систем і т.д. У сфері управління персоналом на початковому етапі на аутсорсинг можна передавати оцінку системи управління персоналом, розвиток персоналу. Надалі перелік функцій може бути розширений в залежності від потреб підприємства.

Передача функцій дозволить ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» економити витрати на їх реалізацію, підвищить якість виконання робіт, послуг, знизить ризики, пов'язані з реалізацією відповідних бізнес-процесів.

Одночасно слід враховувати, що технологія аутсорсингу має деякі недоліки. Перш за все - це питання, пов'язані з професійною підготовкою співробітників аутсорсингової компанії. Також звертає на себе увагу збільшення тривалості прийняття рішень.

Таким чином, в системі управління персоналом організацій можна виділити дві принципові схеми з передачі функцій на аутсорсинг: перша - передача виконання управлінських, обслуговуючих процесів на підприємстві, друга - передача виробничих і обслуговуючих процесів, які передбачають

взаємодію з кінцевим споживачем. Обидві схеми представлені на рисунку 3.2.

Передача на аутсорсинг частини функцій, в тому числі і управлінських, знизить постійні витрати і підвищить цінову гнучкість організацій. Система лізингу персоналу при цьому буде забезпечувати вирівнювання сезонних коливань потреби в персоналі.

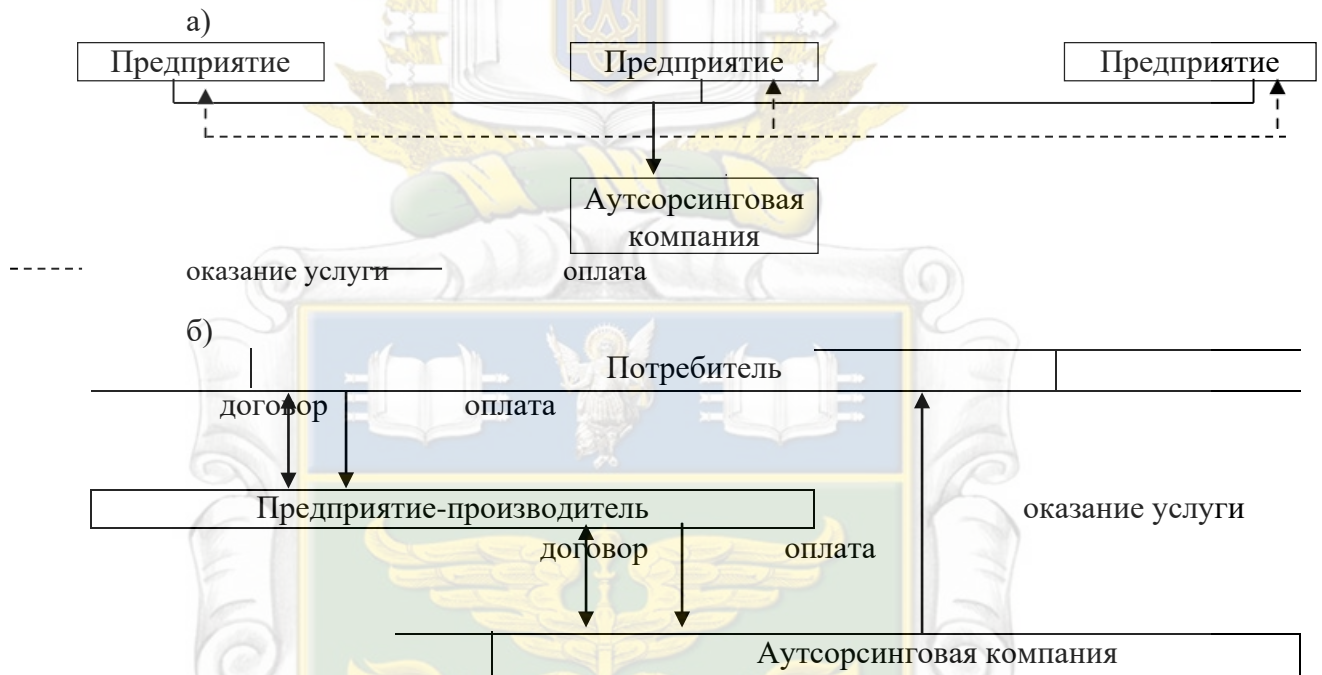


Рисунок 3.2 – Схема відносин при передачі бізнес-процесів на аутсорсинг

а – схема передачі на аутсорсинг управлінських та процесів обслуговування;

б – схема передачі на аутсорсинг бізнес-процесів по наданню послуг кінцевому споживачу.

Систематизація переваг та недоліків реалізації пропонованих нами технологій представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика переваг та недоліків технологій лізингу и аутсорсингу персоналу

Технологія	Переваги	Недоліки
Лізинг персоналу	<p>Для організації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) зменшення адміністративних і тимчасових витрат; 2) економія часу; 3) зниження витрат на компенсаційні пакети; 4) можливість міняти співробітника необмежену кількість разів; 5) можливість найняти співробітника який сподобався в постійний штат; 6) відсутність втрат і простоїв у разі хвороби працівника та ін. <p>Для працівника:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) стабільність для лізингових співробітників; 2) постійне завантаження; 3) можливості працевлаштування для студентів; 4) можливість знайти постійну роботу і ін. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) більш висока вартість в порівнянні зі штатним персоналом; 2) можлива неояльність співробітників до компанії та ін.
Аутсорсинг персоналу	<p>Для організації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) можливість використання новітніх досягнень; 2) підвищення конкурентоспроможності організації; 3) оптимізація витрат і ін. <p>Для працівника:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) стабільна зайнятість; 2) постійне завантаження; 3) гнучка зайнятість і ін. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) можливість втрати контролю над процесом; 2) виникнення «залежності» від аутсорсингової компанії і ін.

Таким чином, ми пропонуємо організаційні умови вбудовування технологій чисельної адаптації персоналу в запропоновану нами модель системи управління персоналом і модель її функціонування і розвитку.

3.2. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності роботи підприємства

Мотивація персоналу в сучасних умовах є одним з найбільш складних напрямків кадрової роботи. В контексті запропонованої нами моделі системи управління персоналом на підприємстві мотивація персоналу повинна включати наступні компоненти:

1. Збалансованість матеріального і нематеріального стимулювання. Досягнення балансу сприятиме більш повному задоволенню потреб та інтересів працівників підприємства.

2. Присутність як поточних, так і перспективних стимулів, що не тільки дозволить підвищити зацікавленість співробітників в якісній роботі, а й сформує передумови для довгострокового закріплення працівника.

На наш погляд для забезпечення ефективного розвитку на підприємстві ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» повинен бути збудований методичний підхід до формування системи мотивації працівників (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Методичний підхід до формування системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Стосовно вітчизняних підприємств при використанні даного підходу система мотивації персоналу може бути представлена двома

концептуальними компонентами: поточною мотивацією і перспективною мотивацією. Виходячи з вищевикладеного, система мотивації персоналу на ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» організаціях може бути представлена наступним чином (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. – Система мотивації персоналу на ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Направлення мотивації	Поточне	Перспективне
1. Матеріальні		
1.1. Преміювання за результатами роботи: індивідуальне та колективне	+	
1.2. Надбавки за стаж		+
1.3. Надбавки за рас ширення сфери обслуговування	+	
1.4. Надбавки за суміщення	+	
1.5. Участь в кредитуванні робітників в будівництві житла		+
1.6. Участь в кредитуванні навчання робітника та членів його сім'ї		+
1.7. Матеріальна допомога працівникам	+	
2. Нематеріальне		
2.1. Планування кар'єри робітника		+
2.2. Використання наставництва	+	+
2.3. Надання пільг робітникам в залежності від статусу та ефективності роботи		+
2.4. Проведення навчання	+	+
2.5. Проведення заходів, направлених на формування у працівників почуття причетності до підприємства		+
2.6. Страхування працівників		+
2.7. Система нагородження	+	
2.8. Система кадрових переміщень		+
2.9. Система самооцінки и самоконтролю	+	

Найбільш важливі елементи представленої системи необхідно розглянути більш докладно.

Система матеріального стимулювання покликана викликати у працівників ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ», перш за все, економічну зацікавленість в високопродуктивній і якісній праці. Найбільш значущим її компонентом виступає система преміювання. Система преміювання покликана пов'язувати як індивідуальне, так і колективне стимулювання за підсумками роботи.

Таким чином, преміювання працівника може складатися з наступних елементів:

індивідуальна премія, одержувана працівником при дотриманні стандартів роботи (15% - для робітників і фахівців і 20% - для керівників);

індивідуальна премія за виконану роботу (до 30% - для робітників і фахівців; до 40% - для керівників);

індивідуальне преміювання за виконання додаткових завдань: наставництво і т.д. (до 10% в залежності від обсягу виконаних завдань);

індивідуальне преміювання за освоєння нових форм і методів роботи (до 20% в залежності від ступеня новизни і складності);

індивідуальне преміювання за інноваційні пропозиції (до 50% в залежності від значимості пропозиції);

індивідуальне преміювання за підсумками року (до 20% - для робітників і фахівців; до 30% - для керівників);

колективне преміювання за виконану підрозділом роботу (до 15% від фонду оплати праці підрозділу на весь підрозділ);

колективне преміювання за підсумками роботи за певний період: рік (до 15% від фонду оплати праці підрозділу на весь підрозділ).

У таблицях 3.3-3.4 представлений можливий варіант шкали преміювання та депреміювання окремих категорій працівників. Слід зазначити, що розробка шкал нами здійснювалася виходячи з можливої відповідальності співробітників за результат їх діяльності. Використання даної системи передбачає делегування співробітникам відповідальності за виконану роботу, можливість розподілу ресурсів і самоконтролю. Таким чином, пропонована система преміювання виступає не тільки стимулюючим, але і мотиваційним фактором.

Перехід до даної шкали передбачає на початковому етапі приведення у відповідність матеріально-технічної бази, вибудовування технологій роботи, при яких від самих робітників буде залежати результативність їх праці. Тобто вплив зовнішніх факторів має бути зведено до мінімуму.

Таблиця 3.3 - Шкала преміювання керівників ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Критерій преміювання	% преміювання
Відсутність зривів в роботі підрозділу, претензій зовнішніх і внутрішніх споживачів щодо якості послуг	40
Наявність зривів у роботі підрозділу, претензій зовнішніх і (або) внутрішніх споживачів щодо якості послуг, за умови їх усунення у відповідності до стандартів і у встановлені терміни	0
Наявність зривів у роботі підрозділу, претензій зовнішніх і (або) внутрішніх споживачів щодо якості послуг, але за умови їх усунення з порушенням стандартів або термінів	- 20 (штрафні санкції)

Шкала преміювання керівників вибудовується відповідно до принципу відповідальності керівника як за свою роботу, так і за діяльність його підлеглих. І чим вище рівень управління, тим вище буде рівень відповідальності. Таким чином, змінна складова в заробітній платі керівників повинна бути вище, ніж у інших категорій зайнятих, так само як і відсоток депреміювання.

Таблиця 3.4 - Шкала преміювання фахівців ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»

Критерії преміювання	% преміювання
Відсутність зривів в роботі фахівця, претензій внутрішніх і зовнішніх споживачів щодо якості послуг, відсутність порушень в реалізації бізнес-процесів	30
Наявність зривів в роботі фахівця, претензій внутрішніх і (або) зовнішніх споживачів до якості, але за умови їх усунення у відповідності зі стандартами, в більш короткі терміни, відсутність порушень в реалізації бізнес-процесів	15
Наявність зривів в роботі фахівця, претензій внутрішніх і (або) зовнішніх споживачів до якості, але за умови їх усунення у відповідності зі стандартами, у встановлені терміни, відсутність порушень в реалізації бізнес-процесів	0
Наявність зривів в роботі фахівця, претензій внутрішніх і (або) зовнішніх споживачів щодо якості послуг, але за умови їх усунення з порушенням стандартів або термінів, наявність порушень в реалізації бізнес-процесів	- 15 (штрафні санкції)

Система депреміювання за підсумками індивідуальної роботи передбачає маневрування з індивідуальною премією за дотримання стандартів роботи працівником.

Шкала колективного преміювання за підсумками роботи підрозділу або колективу в цілому вибудовується аналогічно шкалою індивідуального преміювання. Розподіл колективної премії має здійснюватися виходячи з індивідуального вкладу кожного працівника.

Надбавки за розширення сфери обслуговування встановлюються при нормативному закріпленні за працівником додаткових об'єктів. Надбавки за суміщення встановлюються за умови прийняття рішення про виконання працівником роботи за сумісництвом. При встановленні надбавок за розширення сфери обслуговування і (або) за сумісництво індивідуальне преміювання за виконання додаткових завдань за ту ж роботу не проводиться. Залежно від облікової політики підприємства частина надбавок буде ставитися на собівартість, а частина - на управлінські витрати.

Кредитні програми підприємства покликані забезпечити довготривалу зайнятість працівників. Для реалізації даного напрямку потрібно розробити пакет документів, що визначають рівень участі організації в кредитуванні (в% від необхідної суми), умови надання кредиту (на платній основі або без сплати відсотків) і вимоги до працівників, які претендують на участь в кредитних програмах підприємства. Витрати будуть відноситися до інвестиційних, оскільки являють собою інвестиції в людський капітал організації.

Таким чином, запропонована система мотивації співробітників ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» дозволить, з одного боку, встановити довгострокові відносини і закріпити працівника на робочому місці, а з іншого - забезпечить поточну мотивацію персоналу.

Процеси управління персоналом відносяться до найбільш інертних на підприємстві. Ефект від реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом, може проявитися як в середньостроковій,

так і в довгостроковій перспективі. Однак оцінити деякі з пропонованих в даній роботі положень можна в поточному режимі.

Оцінюючи ефективність заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, слід враховувати не тільки підвищення якості реалізації окремих функцій у сфері управління персоналом, але і супутній ефект.

Зокрема, крім очевидного поліпшення стану системи управління персоналом на ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ», буде відбуватися розвиток співпраці з науково-дослідною організацією і по іншим спеціальних функцій управління. Останнє дозволяє припустити, що даний підхід сприятиме вдосконаленню всієї системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, впровадженню інновацій.

Таким чином, можна говорити про доцільність переходу до використання сучасних інноваційних технологій управління персоналом, оскільки це дозволяє не тільки підвищувати якість послуг, а й переходити до системи беззбиткового функціонування. Використання таких технологій дозволить проводити ефективну чисельну адаптацію персоналу підприємства.

Сучасні тенденції розвитку медичних послуг такі, що кількість людей молодого віку неухильно зменшується, в недалекому майбутньому виникне ситуація, коли на роботу в сферу обслуговування доведеться брати людей більш зрілого віку. Насторожують дані опитування, які свідчать про те, що 66% співробітників компанії відкриті для нових пропозицій роботи. Виявляється, світ змінюється швидше, ніж встигають компанії, майбутнє настане не для всіх, важливо не те, що робити, а з ким це робити. Тому що сьогодні чесність не тільки з споживачами, а й зі співробітниками - надзвичайно важлива.

В даний час позиціонування - це те, як оцінюють компанію пацієнти, споживачі; це не те, як вона хоче виглядати в очах клієнтів, а те, що вони про неї говорять. Успіх будь-якої компанії - це не про кооперацію клієнтів і

брендів, а про ставлення на рівних. Сервіс, досвід споживання і комунікація - це завжди про відносини людина - людина.

Гонка в гонитві за грамотним співробітником прискорюється, і багато в ній програють, оскільки турбулентність вимог до роботи у співробітників зростає. При цьому програма мотивацій не працює. Часто мотиви співробітників залишаються невідомими, незрозуміло, яка основа лояльності до організації, бонуси не мотивують прояву ініціативи. У багатьох випадках ні бонуси, ні підвищення заробітної плати не є перешкодою до звільнення співробітників.

Успішна діяльність ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» безпосередньо пов'язана з ефективною роботою співробітників сервісного ланки, які є спеціальною командою для прориву, своєрідним спецназом. Як мотивувати співробітників сервісного ланки і стати для них привабливим? Важливо зрозуміти, чого хочуть працівники сервісу. Так, в процесі анонімного анкетування виявилось, що співробітники служби клієнт - менеджмента (дівчата віком 22-35 років) не індивідуалісти, позбавлені духу змагання, відчують цінність часу, захоплені враженнями, розпечені вибором, вітають нові знання, навички, розвиток. У той же час співробітницям інформаційного центру (жінки у віці 35-45 років) властива командність і взаємовиручка, гіпер відповідальність, вони живуть інтересами бізнесу, ідентифікуючи себе його частиною, пік кар'єрних вершин для них вже пройдено.

У ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» існують певні базові програми для співробітників. Це тренінги з сервісу, продажу, першої медичної допомоги, культурні ініціативи (відвідування театру, філармонії) 2 рази на рік, марафони та національні заходи, щеплення від грипу, таксі для нічних операторів інформаційного центру, компенсація проїзду в транспорті, соціальний пакет по організації харчування, 80% знижки на послуги клініки (50% - для родичів), компенсація відповідно до умов колективного договору

(весілля, народження дитини), розподілена система бонусування, бонус за первинного пацієнта, мотивація за постановку на облік по вагітності.

В процесі анкетування виявилось, що співробітники ресепшина молодого віку не хочуть програми мотивацій, вони хочуть зізнань, фанів, вражень. На основі отриманих даних фінансова мотивація для них була замінена на мотивацію зізнань. Програми для співробітників включили модернізацію посад, найменування підрозділів, проект «Контрольна закупівля», рейтингову програму «Оцінка зсередини», школу внутрішнього тренера, виїзні знайомства-стажування, перехресну атестацію співробітників (2 рази на рік), групу психологічної підтримки (один раз у квартал), проект командоутворення «Час вдячності». У проекті «Контрольна закупівля» 50 співробітників відвідали 10 медичних центрів Вінниці, де вони отримали оплачувану послугу, після чого склали звіт про якість послуг, що надаються, обслуговуванні і т.п. На підставі своїх вражень і набутого клієнтського досвіду вони визначили для себе 10 золотих стандартів сервісу, які вважають важливими у своїй роботі. Цей проект дозволив співробітницям не тільки придбати корисний клієнтський досвід, який змінив ставлення до клієнта, якого вони обслуговують, а й позмагатися за право зробити краще маркетингове дослідження і претендувати в майбутньому на роботу в команді маркетингу.

Гра - кращий спосіб залучити персонал в оцінку якості. Невимушений формат дозволяє вникнути в категорію життя клієнта і зрозуміти потреби пацієнта. У кожній компанії необхідно придумувати свої ініціативи для мотивації персоналу і його утримання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результат проведеного в рамках кваліфікаційної роботи дослідження на актуальну тему дозволяє зробити наступні висновки:

Отже, під управлінням персоналом розуміється керівництво людьми, праця, досвід і талант яких використовується для досягнення цілей підприємства.

Сьогодні темі управління персоналом підприємства приділяється все більше і більше уваги, і фізичний і творчий потенціал персоналу використовується керівництвом фірми по максимуму, оскільки саме від співробітників залежить ефективність діяльності всього підприємства в цілому. Але проблема полягає в тому, що далеко не кожен керівник здатний грамотно і доцільно здійснювати підбір персоналу для свого підприємства, а також сформувати сприятливий клімат трудового колективу своєї організації.

Система управління персоналом вирішує комплекс завдань, а саме:

- відбір співробітників високої кваліфікації в конкретній сфері діяльності і відповідно до колективних вимогам;
- стимулювання персоналу підприємства та їх мотивування;
- формування та вдосконалення системи оплати праці в бік зростання;
- регулярна професійна підготовка персоналу та підвищення кваліфікації, що в свою чергу позитивно впливає на оцінку і кар'єрне зростання співробітників;
- формування ефективної внутрішньої комунікації з метою згуртування співробітників підприємства і ін.

Основною метою роботи всіх співробітників кожного підприємства є виробництво продукції відповідно до вимог та побажань споживачів, а також отримання переваги над фірмами-конкурентами.

Таким чином, система управління персоналом має колосальне значення в удосконаленні діяльності будь-якої організації. Директору по

персоналу необхідно вміти якісно підбирати співробітників, щоб потім їх потенціал спрямувати на благо підприємства.

Система стимулювання працівників ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» повинна відрізнятися різноманітністю методів і підходів. Більшість схем включати кілька компонентів змінної частини доходу і при цьому незмінною компонентою є виплати, прив'язані до відсотка виконання плану надання послуг. Мотивуючи працівників до підвищення виконання плану, необхідно пам'ятати про якість обслуговування клієнтів, тому система мотивації обов'язково повинна базуватися на ключових принципах роботи з клієнтами.

На нашу думку, ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» вкрай необхідно почати приділяти увагу професіоналізму працівників, так як:

- саме вони контактують з клієнтами і є «обличчям компанії». Це особливо важливо, адже часто, в процесі спілкування з консультантом, у клієнта складається та чи інша думка про ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ»;

- консультанти формують об'єм наданих послуг компанії, тому розвиток у даних співробітників навичок продажів і вміння управляти клієнтом призведе до підвищення рівня наданих послуг і, як наслідок, збільшення прибутку підприємства;

- від професіоналізму та рівня підготовки консультантів залежить чи стане разовий клієнт постійним;

- консультанти, через постійну взаємодію з різними клієнтами, є найбільш психологічно вразливими співробітниками. Тільки професійно підготовлений консультант, після «Складного» клієнта зможе зберегти позитивний настрій і високий темп роботи. Ефективність оптимізації мотивації трудової діяльності в ТОВ «Медичний центр «САЛЮТЕМ» буде також виражатися і в задоволеності колективом своєю роботою, зниження плинності кадрів, підвищення не тільки продуктивності, але і якості послуг, що надаються, що відіб'ється на прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохова І. М., Водянка Л. Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf.
2. Бабчинська О. І., Браніцька К. В. Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: IV Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 16 жовтня 2017 року. Вінниця, 2017. С. 76–84.
3. Білорус Т. В., Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/50.pdf.
4. Виноградова О. В., Литвинова О. В., Пілігрим К. І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 19–25.
5. Вонберг Т. В., Головка А. А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 45. С. 79–83. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/15.pdf.
6. Горпинич О. В., Архипова А. О. Гра як соціальна технологія управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 66–73.
7. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf.
8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Тямушева В. М. Інноваційні технології в управлінні людським капіталом. *Інфраструктура ринку*. 2019.

№ Вип. 30. С. 125–131. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/21.pdf.

9. Дмитренко Г. Трансформація культури управління трудовим потенціалом організації у контексті необхідних модернізаційних змін в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2015. №6. С.37–44.

10. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 39. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf.

11. Дячкіна А. С. Особливості використання коучингу як нового методу управління персоналом на вітчизняних підприємствах України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 30. С. 8–14. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/4.pdf.

12. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 352 с.

13. Заболотна І. Аналіз теорій мотивації в історії розвитку управління персоналом. *Вісник Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 42–44.

14. Захарчин Г. М. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.

15. Іванченко Г. В. Емоційний інтелект як важливий аспект розвитку самоконтролю керівника. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 вересня 2018 року. Вінниця, 2018. № Ч.І. С. 129–135.

16. Кір'ян О. І., Дуднева Ю. Е. Розвиток персоналу в умовах дефіциту часу та коштів при його супротиві змінам. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Вип. 23. С. 410–414. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/79.pdf>.

17. Кірнос І. О. Інструментарій стратегічного управління персоналом у контексті старіння робочої сили. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Вип. 23. С. 402–409. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/78.pdf>.
18. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/31.pdf.
19. Косінський О. В., Сидорко І. І. Нові форми управлінських технологій. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2016. № 2. С. 45–50.
20. Крамаренко А. В., Нагорна М. Н., Цапко В. В. Клієнтоорієнтованість: теоретичні основи та сучасні підходи до її оцінки. С. 178–184. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/30.pdf.
21. Кукса В., Полях К. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(38). С. 91–101. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/755/875>.
22. Лизанець А. Г., Пугачевська К. Й., Човрі Д. В. Управління трудовою активністю персоналу підприємства. С. 193–198. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/32.pdf.
23. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Хілуха О. А. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами бізнес-структур в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 29. С. 226–230. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/35.pdf.
24. Лылык И. Карьерный менеджмент сегодня. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 3. С. 26–44.
25. Майстренко Ю. В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. *Економіка & держава*. 2018. № 8. С. 52–56.
26. Малтиз В. В., Шевченко М. С. Стратегії управління кадрами на сучасних підприємствах. С. 215–219. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/36.pdf.

27. Мамонтенко Н. С., Назаренко Д. А. Системи відбору персоналу у світовій практиці менеджменту та реаліях української економіки. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 37–39.
28. Мойсюк А. С., Боковець В. В. Формування сучасної концепції управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 541–543.
29. Мортіков В. Інституціональна ефективність технологій управління персоналом. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 1. С. 18–23.
30. Мосієнко О. В. Гештальт як інструмент рефлексивного управління персоналом підприємств. *Економіка & держава*. 2017. № 11. С. 84–86.
31. Мошковская А. А. Сущность и виды стимулирования в управлении персоналом. *Вісник Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 56–58.
32. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf.
33. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8-9. С. 47–55.
34. Овецька О. В., Перегіняк Н. В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 32. С. 155–159. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/25.pdf.
35. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/71.pdf.

36. Остапенко Т. А. Аналіз наукових підходів до управління персоналом підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 вересня 2018 року. Вінниця, 2018. № Ч.І. С. 176–181.

37. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії "управління персоналом" в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/97.pdf.

38. Пашук Я. О., Розбицька Т. В., Сухенко В. Ю. Корпоративна культура як елемент ефективного управління персоналом підприємства. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2019. № 6. С. 25–30.

39. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf.

40. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/59.pdf.

41. Сай-Бондар Ю., Бабчинська О. І. Роль управління персоналом у менеджменті. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 549–550.

42. Серняк І. І. Індикатори ефективності соціального інструментарію управління персоналом в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 34. С. 186–192. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/29.pdf.

43. Січко Т. В., Максимчук К. М. Оптимізація управління персоналом засобами інформаційних технологій в умовах ресурсного

обмеження. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/41.pdf.

44. Смачило В. Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 1. С. 22–27.

45. Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. Управління персоналом підприємств крізь призму теорії поколінь. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/71.pdf.

46. Соколовська В. В. Інновації в системі управління персоналом підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 вересня 2018 року. Вінниця, 2018. № Ч.І. С. 189–196.

47. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка & держава*. 2018. № 10. С. 58–62.

48. Соколовська В. В., Очеретний М. В. Проблеми розвитку персоналу на підприємствах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 484–493.

49. Стекольщиков В. В., Дименко Р. А. Еволюція систем управління трудовими ресурсами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 61–66.

50. Тарнавський М. І., Бала Р. Д. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf.

51. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Бала О. І. Самоменеджмент в системі розвитку управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/75.pdf.

52. Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О., Оношко О. С. Особливості менеджменту персоналу в підприємствах – суб'єктах ЗЕД. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 28. С. 174–180. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/28.pdf.

53. Турчіна С. Г., Пинчук Б. В., Азаров В. В. Вдосконалення форм управління персоналом як інструмент підвищення фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 272–276. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/36.pdf.

54. Ушкальов В. В. Вплив поведінкових чинників на ефективність процесу розвитку персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 31. С. 401–408. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/62.pdf.

55. Хитра О. В., Улицька І. Є. Формування системи менеджменту умов праці на підприємствах України в контексті дотримання трудових стандартів міжнародної організації праці. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 29. С. 404–413. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/65.pdf.

56. Цимбалюк С. Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 5-6. С. 10–16.

57. Чавичалов І. І. Розвиток управлінського персоналу підприємства: проблеми визначення. *Економіка & держава*. 2018. № 1. С. 97–100.

58. Челядінова Н. Г., Мирошніченко Ю. В., Жердев М. Д. Теоретичні підходи до формування моделі кадрового менеджменту в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 29. С. 414–419. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/66.pdf.

59. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка & держава*. 2019. № 12. С. 66–70.

60. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 40. С. 323–327. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/58.pdf.



