

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Дипломна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала: Студентка VI_курсу, групи 651,
денної форми навчання
спеціальності 051 - Економіка
(освітня програма: Управління персоналом та
економіка праці)
Загул Олександра Іванівна

Науковий керівник:
доц., к.е.н. Антохова І.М.

До захисту допущено:
Протокол засідання кафедри №__
від „__” _____ 2023 р.
зав. кафедри _____ проф. Ю.М.Лопатинський

м. Чернівці – 2023 рік

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Економічна сутність ефективності управління персоналом	8
1.2. Суть та значення організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналом	24
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ МФЕК «ДЖЕРЕЛО ЗДОРОВ'Я».....	43
2.1. Техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства	43
2.2. Оцінка системи ефективності управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».....	51
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. НАПРЯКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ МФЕК «ДЖЕРЕЛО ЗДОРОВ'Я».....	77
3.1. Алгоритм оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства та впровадження системи моніторингу управління персоналу на досліджуваному підприємстві	77
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».....	83
Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку підприємницьких структур країни поступово утверджують свої позиції, нарощують обсяги виробництва та реалізації продукції. Проте залишається ще багато проблем у забезпеченні їх стабільного функціонування на якісно високому й конкурентоспроможному рівні як на вітчизняному, так і зарубіжному ринку. Однією з негативних тенденцій є посилення дефіциту персоналу в виробничому секторі економіки як базису національної економічної безпеки країни. Пошук внутрішніх резервів економічного зростання підприємницьких структур вимагає вдосконаленого підходу до забезпечення ефективності управління персоналу, а нові умови конкурентного середовища, серед яких інтелектуалізація та інформатизація праці, стрімкий науково-технічний прогрес підтверджують важливу роль синтезованого капіталу (сукупності людського, інтелектуального та соціального капіталу) на підприємстві. З огляду на це, особливої актуальності набувають питання організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу, що потребують нагального вирішення.

Вагомий внесок у вирішення проблеми забезпечення ефективності управління персоналу зроблено вітчизняними і зарубіжними науковцями, серед яких М. Армстронг, В. Веснін, Л. Балабанова, Н. Гавкалова, Б. Генкін, Б. Герасимов, Г. Десслер, П. Друкер, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, С. Мордовін, Ю. Одегов, Н. Подольчак, О. Сардак, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, В. Чумак та ін. Питання підвищення ефективності управління персоналу як підсистеми управління підприємством стало об'єктом наукових досліджень таких вчених, як : О. Амосов, Д. Богиня, Н. Верхоглядова, О. Грішнова, А. Колот, М. Семикіна, І. Швець та ін. Незважаючи на існуюче різноманіття досліджень в даній області, недостатньо розкритими та вивченими на даний час залишаються питання розроблення організаційно-економічного

інструментарію забезпечення ефективності управління персоналу і методичних підходів до оцінки її рівня з використанням сучасних аналітично-діагностичних методів з метою обґрунтування та можливості моделювання управлінських рішень стосовно формування та оцінювання існуючих та потенційних можливостей, ефективного поєднання та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів на підприємстві. Ще одним чинником важливості та своєчасності даного дослідження є врахування закономірності постійного пристосування до частих змін зовнішнього оточення для досягнення запланованих цілей господарювання, особливо в контексті євроінтеграційних змін, які потребують формування належних соціально-економічних стандартів у питаннях забезпечення якості праці та ефективності управління персоналу підприємств. Усе вищезазначене обумовлює вибір теми, підтверджує її актуальність та визначає мету, об'єкт, предмет і завдання проведеного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і прикладних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу підприємства. Відповідно до поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

- визначити сутність поняття «ефективність управління персоналу» та проаналізувати методи і моделі її оцінювання на підприємстві;
- сформувати організаційно-економічне забезпечення ефективності управління персоналу підприємства;
- обґрунтувати методичний підхід до оцінювання ефективності процесів управління персоналу підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;
- провести аналіз системи управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;

- проаналізувати динаміку, структуру персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» та оцінити ефективність управління ним;
- – обґрунтувати пропозиції щодо поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом;
- запропонувати механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу;
- сформулювати послідовність етапів визначення та обґрунтування умов організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;
- обґрунтувати інформаційно-методичне забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти ефективності управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення економічної теорії та управління персоналу. Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми дослідження: аналіз і синтез - для систематизації підходів до розуміння сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу; системний підхід - для побудови моделі оцінки ефективності управління персоналу; морфологічний аналіз - для уточнення визначення поняття «ефективність управління персоналу»; логічне узагальнення і порівняння - для аналізу підходів до оцінювання ефективності управління персоналу; статистичний аналіз - для визначення та узагальнення сучасних тенденцій показників, які відображають забезпечення ефективності

управління персоналу; метод нечітких множин - для визначення рівня впливу функцій управління персоналу на процеси в межах оцінки рівня ефективності управління персоналу; метод соціологічної експертизи - для визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу.

Інформаційною базою дослідження стали чинні закони та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та звітні дані ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з управління персоналу, інформаційно-аналітичні матеріали, результати експертних опитувань, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку й обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

удосконалено:

- організаційно-економічне забезпечення ефективності управління персоналу, яке, на відміну від існуючих, містить методичне та ресурсне підґрунтя економічної складової, внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне підґрунтя організаційної складової, які реалізуються в підсистемах управління персоналу;

- послідовність етапів визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу підприємства, яка, на відміну від існуючих, містить оцінювання економічної та організаційної складових інструментами соціологічної експертизи та матрицю позиціювання підприємства у площині «рівень економічної складової - рівень організаційної складової» забезпечення ефективності управління персоналу, що дає змогу своєчасно ухвалювати результативні

кадрові рішення, визначати пріоритетні напрями розвитку персоналу та гарантувати підвищення якості управління;

- інформаційно-методичне забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;

набули подальшого розвитку:

- механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу, який, на відміну від наявних, ґрунтується на інтегративній взаємодії економічної (методичне, ресурсне) та організаційної(внутрішньо-нормативне, інформаційно-комунікаційне) складових, що обумовлено спеціальними та загальними принципами, функціями, методами та інструментами управління персоналу та передбачає формулювання цілей розвитку управління персоналу в контексті їх ідентифікації та гармонізації з потребами підприємства;

- визначення поняття «ефективність управління персоналу», яке відрізняється баченням управлінського впливу через реалізацію його основних функцій із застосуванням специфічного інструментарію (принципи, методи, засоби, види забезпечення) на підґрунті поєднання цільового, витратного та системного підходів до зацікавлених сторін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання розроблених теоретичних та методичних положень щодо забезпечення ефективності управління персоналу дозволить задіяти комплексний підхід до її підвищення, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності управління персоналу.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Економічна сутність ефективності управління персоналом

Головним орієнтиром для впевненості здатності підприємства працювати на ринку в найближчому майбутньому та в довгостроковій перспективі є забезпечення ефективності його діяльності. Одержання прибутку як абсолютного позитивного ефекту від діяльності суб'єкта господарювання є недостатньою, але необхідною умовою для забезпечення його розвитку та зростання. Ефективність дозволяє, самостійно від обраного підходу до її визначення, охарактеризувати відносний ефект досягнення поставленої мети шляхом використання належного набору ресурсів. Отож, це поняття є головним інструментом оцінки, а також важелем управління, тому що саме на базі кількісних значень ефективності повинні прийматися належні рішення фактично в усіх сферах роботи підприємства. Розглядаючи підприємство як складну систему, що функціонує в умовах постійного впливу факторів зовнішнього оточення, визначення та оцінювання ефективності необхідно розглядати як складне системне комплексне поняття де відповідна роль повинна бути відведена усім підсистемам його внутрішнього оточення.

Характерну роль серед даних систем займає управління персоналу, так як він об'єднує та уособлює всі процеси реалізації кадрової діяльності для забезпечення підприємства в необхідному обсязі кваліфікованими кадрами, в рамках існуючого бюджету та у відповідні строки. Велика кількість зазначених процесів, яка міцно взаємопов'язана з функціями управління, та

наявність персоналу в усіх процесах функціонування підприємства встановлюють високу ступінь складності безпосередньо управління персоналом та визначення його ефективності. Для досягнення мети уточнення суті поняття ефективність управління персоналу потрібно уточнити об'єкт дослідження, сформулювати взаємовідносини між ефективністю управління персоналу та ефективністю функціонування підприємства, передбачити ключові процеси кадрової роботи, удосконалення яких забезпечить зростання ефективності, та дослідити діючий інструментарій ефективності управління персоналу.

Дослідженнями питань ефективності управління персоналом займалися ряд дослідників як закордонних, так і вітчизняних. Необхідно підкреслити, що в більшості досліджень сконцентровано увагу на питаннях визначення суті досліджуваного поняття, його видів (типів), місця в системі понять управління підприємством та приділено особливу увагу його оцінці. Незважаючи на великий доробок, лишається відкритим питання побудови системи управління або інструментарію ефективністю управління персоналу та визначення в ній місця організаційно-економічного забезпечення.

В першу чергу, сконцентруємо свою увагу на узагальненні підходів до оцінки досліджуваного поняття.

В наукових працях закордонних та вітчизняних дослідників найбільш часто мова йде про такі поняття як: перш за все «ефективність», «економічна ефективність» та «ефективність діяльності підприємства». Ще досліджується «економічна ефективність капітальних вкладень» та «ефективність суспільного або промислового виробництва». Так під ефективністю суспільного виробництва розглядають узагальнюючу ключову характеристику його результативності, що визначається відношенням величини вироблених товарів та послуг до сукупних витрат суспільної праці [3, с. 18], показник економічної ефективності капітальних вкладень, відображає відношення і зв'язки між витратами суспільства на просте відтворення і розширення основного капіталу, і результатами, які

отримуються від даного процесу [31, с. 12]. Як бачимо, дані два визначення показують відношення результату до отриманих витрат залежно від масштабу дослідження, що відповідає в цілому найбільш розповсюдженому судженню ефективності як відносної категорії, міри одержаного позитивного результату на одиницю понесених витрат, що найбільш часто мають форму ресурсів виробництва.

Усі значення проаналізованих категорій представлені в Додатку А. В таблиці 1.1 представлені ключові характеристики досліджених визначень із їх віднесенням до конкретної категорії.

Серед дослідників найбільш часто «ефективність» аналізується як відношення результату до витрат. Потрібно зазначити, що дана характеристика притаманна всім розглянутим категоріям. На другому місці ступінь досягнення визначеної мети або її форма прояву. На третьому місці за ступенем частоти згадувань серед науковців розглядається віддача від використання конкретних ресурсів, які в свою чергу поділяються на два судження: досягнення максимального об'єму виробництва із використанням ресурсів певної вартості або мінімальної вартості ресурсів.

Також науковці досліджують ефективність як результативність конкретної дії, що потребує уточнення співвідношення між цими двома точками зору. П. Друкер одним із перших визначив різницю, зауваживши, що результативність - це результат того, що робляться необхідні речі, а ефективність - це підсумок того, чи правильно створюються дані речі. Подібний підхід прийнято і в ДСТУ ISO 9000:2007, де результативність позначається як досягнення запланованих результатів та ступінь здійснення запланованої діяльності, а ефективність - це співвідношення між використаними ресурсами і досягнутим результатом [50].

Таблиця 1.1

Аналіз досліджуваних категорій

Поняття Ключові характеристики	ефективність (управління, економічних процесів)	ефективність діяльності підприємства	економічна ефективність	ефективність промислового виробництва
1	2	3	4	5
відношення корисного результату (ефекту) до витрат (факторів, ресурсів)	19	2	6	2
ступінь досягнення поставленої мети (форма вираження мети)	10	2	1	
ефективність (ступінь) використання певних ресурсів	6	3	1	
максимальний обсяг виробництва товарів і послуг із використанням мінімальної вартості ресурсів	3		3	
результативність певної дії	5	1		
здатність приносити ефект	4	1		
досягнення максимального обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості	2		2	
комплексне відображення кінцевих результатів використання робочої сили (працівників) і засобів виробництва за певний проміжок часу за умови раціональності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів	1	1		2
наслідок якісного виконання процесів, що відбуваються в організації, та врахування інтересів економічних і соціальних суб'єктів, що є частиною та оточують підприємство	2	1		
визначається показниками рентабельності		3		
такий стан справ, за якого неможливо здійснити заміни, яка б краще задовольняла бажання однієї людини, не завдаючи при цьому збитку та шкоди бажанням іншої			2	1
загальний потік доходів і витрат виробництва	1	1		
підсумковий якісний показник розвитку та функціонування економіки			1	
оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку	1			
ступінь раціонального використання ресурсів		1		
виробничі відносини, що складаються між суспільством і підприємствами та окремими працівниками	1			
співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю		1		
критерій нормальної діяльності	1			
взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем		1		
характеризує систему або процес у зіставленні з іншими системами (процесами) або саму з собою в динаміці	1			
економія робочого часу	1			

В роботі С. Сінка розглянуто питання співвідношення термінів «результативність» та «ефективність», де перший аналізується як родове поняття, що розкривається через сукупність критеріїв: економічності - використання об'єму ресурсів на досягнення цілей, дієвості - як ступінь досягнення системою цілей, прибутковістю - як співвідношення між витратами та доходами, якістю - як відповідністю системи вимогам, очікуванням та потребам, продуктивність - відношення кількості товарів або послуг до витрачених за даний час ресурсів та якістю трудового життя наче соціальним аспектам діяльності системи, яка відображає задоволеність персоналу [91, с. 25]. Як бачимо, всі дані критерії зображають вищезазначені фундаментальні характеристики ефективності. Зважаючи, що у вітчизняній науковій парадигмі найбільш поширенішою є категорія «ефективність», то виконання всіх зазначених критеріїв відповідає широкому її розумінню. Схоже значення з точки зору різноманітних критеріїв зображено в сприйманні Гібсона Дж. та Іванцевича Д., які характеризували ефективність як оптимальне співвідношення якості, виробництва, гнучкості, результативності, конкурентоспроможності, задоволеності та розвитку, а в якості критерія як відношення виходів як результатів роботи до вхідних ресурсів [33, с. 79]. Погоджуємося, що багатосторонньою категорією є ефективність, яка може бути описана як сукупністю критеріїв, кожен з яких віддзеркалює головні характеристики поняття, що досліджуються та передбачає множину визначених показників для його кількісного оцінювання. З іншої сторони, ефективність може виступати критерієм оцінки взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням, для визначення якісного рівня функціонування підприємства, а ще для порівняння з конкурентами.

Серед визначень також йде мова про врахування інтересів соціальних і економічних суб'єктів, що корелює з підходом до оцінки ефективності з розуміння зацікавлених сторін. Методологія даного підходу викладена в дослідженнях науковців, таких як: Б. Агл, К. Адамс, Д. Вуд, М. Кеннерли, Б. Корнелл, Р. Мітчел, Е. Нілі, Т. Роулі, А. Р. Фрімен, Шапіро. На

пострадянському просторі концепція зацікавлених сторін в контексті забезпечення ефективності висвітлена в працях: А. Л. Белобородової [7], В. А. Головка [50], К. І. Лавренюка [7]. Взаємозв'язок між ефективністю та зацікавленими сторонами в межах цього підходу полягає в тому, що всяка група стейкхолдерів володіє належними ресурсами, необхідними підприємству; з іншого боку вони утворюють власні вимоги до діяльності компанії та цілі взаємодії з ним. В межах інструментарію управління ефективності, котрий об'єднує можливості, стратегії, задоволеності, процеси та внески кожної групи стейкхолдерів вивчаються критерії, на основі яких відбираються конкретні показники.

Специфічне бачення ефективності представлено в працях В. Паретто. Дану ефективність досить часто називають алокативною, так як її судження полягає в розміщенні ресурсів отаким чином, що для отримання додаткового ефекту від використання одиниці існуючих ресурсів можливо тільки шляхом відмови від використання даного ресурсу альтернативним способом. В межах даного «Паретто-оптимуму» найчастіше ефективність розглядається на мезо- та макрорівні за ресурси крізь призму абсолютної конкуренції, та фактично не буває на жодному ринку. В практичному аспекті забезпечення цієї ефективності є суперечливим та складним поняттям, тому що всі альтернативи використання ресурсів повинні бути детально досліджені та обґрунтовані найліпшим чином. З іншого боку, чимале значення, якого за останній час набули нематеріальні активи як цінний ресурс для розвитку підприємства та забезпечення конкурентоспроможності продукції, дозволяє твердити, що високий рівень ефективності управління персоналу, який реалізується в повній відповідності потреби у висококваліфікованих кадрах рівню підготовки працівників, відсвічує саме такий приклад алокативної ефективності. Відповідно збільшення показників економічної ефективності показують краще використання існуючих ресурсів.

Відокремлення підходів у формулюванні суті «ефективність» зображено у роботах: С. С. Карнаушенко, О. В. Шляга [89, с. 22], де

відокремлено цільовий («результат-мета» є критеріями підходу) та витратний («витрати-результат» є критеріями підходу). Три підходи до розуміння ефективності пропонує А. В. Куценко [65, с. 18-20]: цільовий, який, крім спроможності досягти поставлених цілей, залучає розподіл ресурсів з мінімальними витратами в досягненні даних цілей, системний визначає вдосконалення внутрішнього оточення підприємства для забезпечення його адаптації до умов зовнішнього середовища, вибіркового визначає забезпечення найменшого рівня задоволення всіх складових організації цілі та мотиви яких різняться. Як бачимо, останній підхід, частково схожий до управління ефективністю з поведінки зацікавлених сторін. В праці Т. А. Власенко та Н. Л. Гавкалової виділено витратний, цільовий, системний, на базі зацікавлених сторін та за В. Паретто алокативний [50]. Підводячи підсумок під проведеним визначень сутності аналізом досліджуваного поняття поруч із похідними (табл. 1.1) та представленими підходами (табл. 1.2), зауважимо, що ефективність варто розглядати з позиції подібних підходів, кожен з яких відсвічує належний критерій.

Таблиця 1.2

Визначення критеріїв ефективності в рамках різних підходів

Підхід	Критерій	Сутність
Цільовий	Дієвість	як ступінь досягнення системою цілей
Витратний	Продуктивність	відношення кількості продукції до витрачених за цей час ресурсів
Системний	Прибутковість	співвідношення між доходами та витратами
З позиції зацікавлених сторін	Якість	як відповідність системи вимогам, потребам та очікуванням
Алокативний	Економічність	використання обсягу ресурсів на досягнення цілей, покращення економічних показників діяльності

Для обґрунтування суті ефективності управління персоналу потрібно узагальнити діючі підходи до розуміння кадрового управління. Перш за все, слід зауважити, що, незважаючи на існування ряду дефініцій, таких як: «управління персоналом», «менеджмент персоналу» та «кадрове

управління», всі вони об'єднані судженням об'єкту впливу як сукупності персоналу у формі колективу, які реалізують належні функції та реалізують дії в забезпечення діяльності підприємства, одночасно зі всіма соціально-економічними відносинами, які створюються в процесі, як всередині компанії так і при його взаємодії із зовнішнім оточенням при найму та пошуку працівників та в разі звільнення. У відповідності до кібернетичного бачення про суть управління [61], як впливу управляючої підсистеми на керовану управління персоналу становить сутність даного впливу, суб'єктом якого являються керівники всіх рівнів та належні кадрові служби, а під предметом впливу мають на увазі «головні закономірності і рушійні сили, які визначають поведінку працівників в умовах спільної трудової діяльності» [108, с. 35].

Для формулювання особливих рис управління персоналу варто узагальнити найбільш поширені визначення досліджуваного поняття. Вивченнями всі галузі займалися численні закордонні та вітчизняні вчені. Найвідомішими зарубіжними дослідниками є наступні: М. Армстронг, Р. Беннетт, Х. Грэхем, Д. Гест, Г. Десслер, Дж. Коул, Н. Корнелиус, Р. Марр, В. Санталайнен, Р. Хасти, И. Хентце, А. Фліастер.

Вагомий доробок у розбудову методології управління персоналу внесли науковці пострадянського простору, поміж яких потрібно відокремити таких: Базарова Т., Балабанова Л., Беляцькій Н., Боровик Т., Веснін В., Галенко В., Еремина Б., Іванцевич Дж., Карташова Л., Кібанов А., Лобанов А., Макарова К., Маслов Є., Мордовін С., Одегов Ю. , Самигін И., Сардак О., Сергієнко Т., Щьокин Г., Шекшня С., Шапиро С.

Вітчизняну школу представляють такі вчені: Амосов О., Гавкалова Н., Данилюк В., Жильченкова В., Залознова С., Лазаренко Л., Ландсман В., Михайлова Л. І., Мостенська Т., Одінцова Г., Олійник С., Пічугіна Т., Рудьєв В. тощо. Так в таблиці 1.3 зображено головні складові, що зустрічаються у багатьох визначеннях. Як бачимо, найбільш часто управління персоналом

визначається в розрізі ефективного використання персоналу для досягнення головної мети підприємства.

Таблиця 1.3

Аналіз визначень «управління персоналом»

Сутність поняття Ключові складові	процес	управління діяльністю (діяльність, управлінська діяльність, функція управлінської діяльності, управлінський вплив)	науковий напрямок (сукупність концепцій та теорій), ідеологія, механізм, людський аспект	система	Всього
ефективне використання кадрів	4	12	2	4	22
досягнення цілей підприємства (стратегічний менеджмент)	2	13	5		20
принципи, форми, заходи, методи		8	6	2	16
професійний розвиток	2	5	4	4	15
соціальний розвиток (соц. послуги)	1	5	1	4	11
досягнення цілей (інтересів) працівників	1	6	2		9
прийом (формування)	1	4	2	1	8
планування (розташування, структура працівників)	1	7			8
мотивація (стимулювання), винагорода	1	6	1		8
конкурентні переваги (конкурентоспроможність)		2	3		5
вирішення завдань організації	1	2	1		4
забезпечення кадрами	1	1	2		4
жива праця, люди як члени колективу, соціальної групи		2	2		4
ефективність діяльності		3	1		4
прийняття управлінських рішень	1	2			3
Звільнення	1	2			3
Підбір	1	2			3
кадрова політика		2			2
Оцінка	1	1			2
Адаптація		2			2
відтворення кадрів	2				2
людський потенціал		2			2
контролінг (контроль)		2			2

Даний підхід в більшій мірі відсвічує теорію використання трудових ресурсів, з точки зору науковців [2, 3, 7, 57], який панував з кінця XIX до 60-х р.р. XX століть, коли людина аналізувалася як фактор виробництва, де оцінювалися праця через витрати робочого часу і досягнуті результати, а сутність управління зводився до організації заробітної плати та праці. В даний період панувала економічна парадигма, заснована на вченні тейлоризму. Акцент на досягненні мети підприємства підтверджує наміри використання такого ресурсу. В цілому, не звертаючи увагу на споживчий характер даного підходу до персоналу є обґрунтованим його домінування, так як працівники набувають свого статусу саме в рамках діяльності підприємства, яке утворюється для досягнення визначених цілей, як відомо, головними з яких, є виробництво товарів, надання послуг або виконання робіт.

Сукупність форм, принципів, методів, заходів, до яких, потрібно додати механізми, функції, види забезпечення, набули особливого значення в рамках теорії управління персоналом, яка зародилась в 30-ті роки XX століття та базувалася на концепції бюрократичних організацій, де індивід розглядався як ресурс підприємства через її формальну роль на підприємстві тобто посаду, яку вона охоплює, а суть управлінського впливу розверталася в зазначених інструментах. В даний період на підприємствах переважала організаційно-адміністративна парадигма, де особистість була елементом формальної структури. Даний підхід дозволив інституціоналізувати головні складові методологічного базису управління персоналу, утворити правовий базис взаємодії найманого працівника та роботодавця, обчислити різницю між «трудовими ресурсами», котрі зараз в основному розуміються на мезо- та макрорівні як працездатне населення належного віку, та «персоналом», який репрезентує найманих працівників конкретної фірми - тобто трудові ресурси залучені до безпосередньої діяльності.

Як видно з проведеного аналізу, важливість професійного розвитку, відсвічує наступний етап еволюції теорій управління персоналу. Потреба у

вкладанні витрат в розвиток персоналу для притягнення якісної робочої сили, яка здатна вбезпечити конкурентоспроможність підприємства і його розвиток, була аргументована в межах теорії управління людськими ресурсами (50-ті роки ХХ століття), яка ґрунтується на постбюрократичній теорії, де особистість аналізується як елемент соціальної організації, а працівники розуміється як ресурс в згуртованості його трудової функції, стану працівника та соціальних відносин. Розвиток даної теорії пов'язаний із появою поняття «людський капітал», котрий поряд із вміннями, знаннями, компетентностями, навичками кадрів включає рівень вмотивованості та стан здоров'я співробітників. Відповідно такому баченню управління персоналу відповідає організаційна парадигма соціального характеру. Значення персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності та конкурентних переваг, ефективності діяльності так само наведена в таблиці 1.3.

Соціальний розвиток та досягнення інтересів та цілей персоналу представляє направлення соціального управління, що виник на початку 80-х років ХХ ст., де особистість розглядається не як ресурс, коли структура і стратегія організації повинна бути підпорядкована здібностям та бажанням персоналу, а як своєрідний об'єкт управління. Це відповідає гуманістичній парадигмі, яка побудована на досягненнях соціальної психології. На відмінність від управління людськими ресурсами, де наголос робиться на постійний розвиток персоналу, в межах соціального управління наголошується увага на потребі в стабільній самоосвіті. Даний підхід і відображається у такій головній складовій, як: люди як члени колективу, соціальна група, жива праця.

Ще одну теорію розуміння ролі та значення персоналу надає науковець Гавкалова Н. Л. - соціально-економічна парадигма, особливістю котрої є розуміння особистості як носія та власника людського, соціального, інтелектуального капіталу [31], який пояснюється як синтезований [50], яка спирається на теорії організації та інституціональній теорії. Прогресивність даної теорії полягає в тому що вона відсвічує потреби нових знань базованих

на підприємствах де велику питому вагу доданої вартості утворюють використанні знання та впровадження інновації.

Отже, можна підсумувати, що в проаналізованих та узагальнених визначеннях управління персоналу знайшли своє відображення всі підходи до оцінки ролі та значення людини на підприємстві, що утворилися еволюційно під дією динаміки зовнішнього оточення та взаємодії між найманими керівництвом та працівниками підприємства.

Серед ключових відокремлених визначень є ряд підсистеми управління персоналу, що об'єднують процеси потрібні для забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами: прийом (формування), планування (структура працівників, розташування), мотивація (стимулювання), винагорода, звільнення, кадрова політика, підбір, адаптація, оцінка, контроль (контролінг).

Фактично це відбиває особливий інструментальний підхід до розуміння суті управління персоналу як управлінського впливу, котрий набуває форму практичних функцій управління. Також науковці показують, що управління персоналу визначає рішення завдань організації, для досягнення яких потрібно забезпечення та відтворення кадрами, а ще розвиток людського потенціалу.

Менш поширеним підходом, який представлений в наукових працях, є розуміння управління персоналу як процесу прийому управлінських рішень, зв'язаних з організацією впливу на працівників, що передбачає вибір критеріїв, постановку цілей, визначення процесів та ситуацій, їх аналіз, відокремлення проблем, їх рішення та контроль за реалізацією прийнятих рішень. Узагальнення даних двох бачень можна прийти в праці автора Грідіна О. В.: «управління персоналом - це безперервна, систематична, цілеспрямована діяльність управлінських кадрів в усіх сферах та на всіх рівнях, направлена на прийняття управлінських рішень, зв'язаних із плануванням, відбором, підбором, найманням, організацією навчання та підвищення кваліфікації, оцінюванням персоналу, атестацією, мотивацією,

створенням відповідних умов праці тощо, з ціллю його ефективного управління та істинного використання існуючого потенціалу для забезпечення досягнення цілей як підприємства, так і індивідуальних (кожного співробітника окремо)» [7].

Стосовно методологічного підґрунтя управління персоналу, то більшість науковців досліджують його як управлінську діяльність, та її функції, або її самостійний вид, який на практиці набирає форми процесу. В більшості даний підхід відображає практичну площину розуміння управління персоналу для забезпечення підприємства працівниками відповідного кваліфікаційного рівня для досягнення його мети. Визначення управління персоналу як наукового напрямку, механізму або ідеології відображає в основному теоретичний підхід до розуміння суті категорії, що досліджується. Дані два підходи не заважають один одному, тому що для досягнення успішності в повсякденній діяльності підприємства потрібно використовувати досягнення провідних вчених у сфері управління. З іншої сторони, тільки запровадження наукових результатів у практичну діяльність суб'єктів господарювання дозволяє реально порівняти та оцінити ефективність тих або інших інструментів та доцільність їх запровадження на належних підприємствах. Стосовно сприймання управління персоналу як системи, то ми думаємо що таке уявлення є обмеженим. Так, належні функції управління персоналу здійснюється в межах окремих підсистем, що в цілому складає систему управління персоналу, в свою чергу, яка, виступає підсистемою загального управління на підприємстві і у відповідності до системного підходу повинна бути інтегрована в дану загальноорганізаційну систему і за власними цілями відповідати стратегії підприємства. А втім таке загальне сприймання не дозволяє рахувати специфіку розуміння управління персоналу як управлінського впливу управляючої системи на керовану, котрий має місце всередині даної системи.

Ефективність управління персоналу на відмінність від двох останніх понять є менш вивченою. Крім того вчені роблять наголос на різноманітних

аспектах даного поняття: вивчаються системи персоналу, ефективність роботи персоналу, оцінка ефективності управління персоналу. Дані категорії є взаємопов'язаними: ефективність роботи працюючих залежить безпосередньо від управління, оцінка повинна відповідати загальнотеоретичному розумінню суті поняття, що досліджується.

Відомі зарубіжні апологети управління персоналу наступним чином розглядають його ефективність: Торрінгтон Д. - через призму впливу на поліпшення економічних показників діяльності підприємства HR-стратегії [82, с. 195], Армстронг М. через оцінку роботи відділу персоналу з використанням показників праці стосовно термінів діяльності та графіку роботи, фінансових індикаторів, рівнів відповідності якості та стандартам обслуговування, відгуки які надходять від самих співробітників відділу персоналу, зовнішніх та внутрішніх замовників і клієнтів [2, с. 38], Іванцевич Дж. та Лобанов А. - через терміни і ступінь виконання кваліфікованих специфічних завдань котрі поставлені структурами управління персоналом. Десллер Г. характеризує ефективність роботи персоналу на основі оцінці кадрових рішень діяльності кадрової служби організації та оцінки самого персоналу.

Одегов Ю. Г. та Разінов А. Є. , які є представниками пострадянського простору формулюють досліджуване поняття через результати діяльності співробітників підприємства з застосуванням комплексного підходу, а Маслов Є. В. - через найбільш повну виконання поставлених цілей та зменшення витрат на персонал, Нікітіна І. - через призму критеріїв успішності підприємства в цілому розкриваючи що система управління персоналу є ефективною якщо забезпечує виробництво конкурентоспроможних товарів та в цілому конкурентоспроможність підприємства [2, 3, 50]. Єгоршин О. П. аналізуючи ефективність роботи персоналу, узагальнює ряд наявних підходів до його оцінки та робить висновок з позиції значення продуктивності, кінцевих результатів виробництва, якості праці і організації діяльності персоналу як соціальної

системи про необхідність комплексного підходу [39, с. 32]. Лафта Дж. розглядаючи внутрішню ефективність управління організації в ній відокремлює дві підсистеми: ефективна система управління технічно-організаційними засобами повинна працювати за законом ефективної організації праці з урахуванням його розподілу та ефективна система управління персоналом зобов'язана працювати за законом ефективної мотивації і залежить від продуктивності праці [65, с. 43].

Вітчизняні дослідники Данюк В. М. та ін. вивчають ефективність управління персоналом як характеристику корисності, якості процесу управління людськими ресурсами, спроможність забезпечувати ефект, як економічну вигоду, поліпшення організації праці та виробництва соціальну вигоду для працівників. Гавкалова Н. Л. розглядає ефективність управління персоналу крізь забезпечення взаємодіяння інтересів підлеглих і керівників у процесі досягнення мети діяльності підприємства, що визначає комплексний підхід, де відокремлена соціальна, економічна, організаційна, інноваційно-інвестиційна ефективності та ефективність інтелектуалізації праці. Власенко Т. А. відділяє соціальну, економічну, організаційну, інвестиційну та інноваційну складові, розглядаючи ефективність управління персоналу як підсистему ефективності діяльності організації, яка віддзеркалює як віддачу від понесених на персонал витрат, так і міру досягнення головної мети, а також здатність підприємству розвиватися шляхом забезпечення високого рівня якості товарів та послуг і якості життя працівників як однієї із зацікавлених сторін [24, с. 55], яка відповідає критеріям результативності, що розглянуті та запропоновані Сінком С. Кайнова Т. В. аналізуючи соціально-економічну ефективність кадрового управління, також робить акцент на комплексному підході, який має бути визначений становищем кадрової політики, інтелектуальним розвитком персоналу та їх ефективної взаємодією, направленою на створення соціального капіталу [50].

Крамаренко А. В. відокремлює цільовий, економічний і комбінований підходи в оцінці ефективності управління персоналом, де перший відображає

міру досягнення цілей, другий оцінює витрати на персонал, а третій є поєднанням першого та другого підходів. [72, с. 36].

Доволі містке визначення представлено в праці Балабанова Л. В. та Стельмашенко О. В. Вчені досліджують ефективність управління персоналом крізь її систему, котра залежить від її найкращої побудови, пов'язаної з допустимими на ринку конкурентними позиціями підприємства, а її перевірка полягає у формулюванні результативності методів. Крім цього відзначається відповідність стратегічним цілям у напрямку управління персоналом та ступеня їх досягнення, результативність роботи кадрових служб та кадрової політики [6, с. 31]. Для узагальнення наявних визначень варто відтворити морфологічний аналіз за вище представленими підходами до оцінки ефективності та складовими ефективності управління персоналу (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Морфологічний аналіз поняття «ефективність управління персоналу»

Елемент визначення	Визначення та автори
Підходи	алокативний [7], зацікавлених сторін [2], комплексний [3], цільовий [50], витратний [31]
Сутність	вплив НК-стратегії [7], оцінювання роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів, показників праці щодо графіку роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування [2], оцінюванні персоналу [3], ступінь і терміни виконання специфічних кваліфікованих завдань які поставлені структурами управління персоналом [31], результати роботи співробітників організації [50], реалізація поставлених цілей та скорочення витрат на персонал [20], система менеджменту персоналу [105], ефективна мотивація [96], корисність процесу управління людськими ресурсами, здатність забезпечувати ефект, як економічну вигоду, удосконалення організації виробництва і праці та соціальну вигоду для співробітників [70], результативність методів [3], результативність кадрової політики [60]
Мета	покращення економічних показників діяльності підприємства [30], випуск конкурентоспроможної продукції [47], досягнення цілей підприємства [18], створення соціального капіталу [19]

Таким чином, ефективність управління персоналу потрібно розглядати як ефективність управлінського впливу, яка представлена загальними

функціями управління: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання у відповідності до визначених процесів, що набуває форми специфічних інструментів (методи, принципи, види забезпечення, засоби тощо), що базується на комплексному підході, котрий об'єднує цільовий, системний, витратний, алокативний та з позиції зацікавлених сторін.

1.2. Суть та значення організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналом

Питання суті та значення організаційно-економічного забезпечення розглядається наразі в економічній науці в різноманітних площинах: на мезо- та макроекономічному рівнях як організаційно-економічний механізм розвитку належних галузей національного господарства, як організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності виробництва окремих видів продукції та послуг; на мікрорівні аналізується використання ресурсів на підприємствах належних галузей, діяльності окремих підприємств, забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств тощо. Отже, для визначення суті предмету дослідження опрацюємо існуючі підходи до оцінки даних понять (Додаток Б).

Можливо твердити, що організаційно-економічне забезпечення досліджується стосовно великого кола об'єктів дослідження, а уточнення його суті відповідно ефективності управління персоналу лишається відкритим питанням. В ряді наукових праць наголос робиться зокрема на економічному забезпеченні, в інших - на організаційному.

Островерхова Г. В. в межах власного дослідження відокремлює три підходи до формулювання суті поняття «організаційне забезпечення»: нормативний, структурний і процесний [61]. Демченко Г. В. доповнила дані підходи четвертим - системним [40, с. 267]. Розбираючи вище надані

дефініції відокремлення даних чотирьох підходів є доволі умовним. Шляхом структуризації обраних за змістом визначень, умовами та метою нами було одержано декілька узагальнених підходів науковців.

Таблиця 1.5

Аналіз визначень «організаційне забезпечення»

Автор	Зміст	Мета (призначення)	Умови
Сукупність документів			
К. Н. Євсюков, К. К. Колін [7]	сукупність документів	регламентують діяльність персоналу в умовах функціонування організації	
Є. В. Моїсеєнко та Є. Г. Лаврушина [50]	сукупність документів	встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи	в умовах функціонування, перевірки та забезпечення працеспроможності автоматизованої системи
В. І. Андрєєва [3, с. 55]	положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи	регламентують організаційну структуру роботи системи, і їх взаємодію з комплексом засобів системи	
Сукупність заходів, методів			
Д. Є. Кашин [58, с. 70]	сукупність заходів, проводяться суб'єктом управління відповідно до діючого законодавства	стосовно питань реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення	в умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася
В. В. Кардашевський [61]	сукупність заходів, які організовано у відповідності до діючого законодавства, проводяться суб'єктом управління	реалізації об'єктом управління прийнятого рішення	
Ф. Яррулін [105, с. 167]	сукупність методів та засобів	регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації системи	
Структура управління (організаційна структура)			
Т. О. Погорелова [77]	сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом й посадових осіб		
І. Г. Хохлова [19, с. 169]	структура управління	функції та задачі в межах цієї структури	

Продовження таблиці 1.5.

Г. І. Базецька [24, с. 201]	сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів	забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень за окремими напрямками його фін. діяльності	несут відповідальність за результати цих рішень
А. Сопелана, Х. Волберда [50]	сукупність структурних і динамічних взаємин всередині суб'єкта і за його межами		охоплює організаційні зв'язки (субординаційні, координаційні, лінійні і функціональні)
Г. О. Колесніков [61]	складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи		які виникають в процесі функціонування та розвитку підприємства
Створення умов			
М. М. Єрмошенко [50]	створення умов	для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами (створення умов для здійснення діяльності)	
І. В. Більботенко [57, с. 49]	узгодження по місцю, часу і меті функціонування окремих виконавців, колективів та технічних засобів	утворюють правовий та моральний кодекс і складають основу правового забезпечення	регулюються правилами взаємодії
Інтегральний підхід			
В. С. Кубарева [71, с. 84]	створення добре організованої та високоефективної команди, яка об'єднує в своєму складі фахівців різних областей функціонування під-ва		
Г. В. Демченко [83, с. 255]	елементів і процесів за рахунок організації взаємозв'язку між підрозділами підприємства, а також підприємства із зовнішнім оточенням		Шляхом формування команди та забезпечення її необхідними ресурсами

Г. В. Островерхова [2, с. 62]	комплекс структур і правил, які створюють умови	для сталого протікання управлінських процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні	за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі
В. І. Гладкий [39, с. 33]	організація робіт та заходів, створення структури	забезпечує нормальну експлуатацію системи підприємства	
В. В. Лакіза, К. Я. Качмар [61]	організаційні можливості менеджменту - налагодження ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішнім контрагентом, а головне - ресурсами підприємства	веде до зміни конфігурації	залежить від організації взаємодії підрозділів, функціонально пов'язаних з економічною діяльністю та організаційних елементів усіх рівнів управління підприємством
Ю. Д. Маляревський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько [88, с. 51]	організаційне забезпечення технічного переозброєння підприємств включає: фінансову, технічну, кадрову та нормативно-правові складові		

По-перше, організаційне забезпечення аналізується як сукупність документів (інструкцій, положень, вимог, наказів та інших), які регламентують діяльність персоналу, організаційну структуру та взаємодіяння з комплексом засобів системи.

По-друге, його аналізують як сукупність методів та засобів, які регламентують взаємодію працівників з технічними засобами та між собою стосовно реалізації прийнятих управлінських рішень.

По-третє, як формування умов для нормальної діяльності шляхом забезпечення належними ресурсами.

По-четверте, як структуру управління, що обіймає як задачі та внутрішні функції, взаємодії та комплекс стійких зв'язків, так і зовнішні зв'язки підприємства.

По-п'яте, в межах інтегрального підходу організаційне забезпечення поєднує і створення структури, і організацію заходів та робіт, і формування команди, і сукупність взаємовідношень між підрозділами як елемент системи, і ефективні взаємини між зовнішнім контрагентом, операційною діяльністю та ресурсами підприємства. Головною метою організаційного забезпечення є формування умов для нормального стабільного функціонування підприємства шляхом виконання управлінських рішень. Перехідним завданням на шляху досягнення визначеної цілі є формування організаційної структури.

Схвалюючи доцільність інтегрального підходу в межах системного бачення до оцінки суті «організаційне забезпечення», запропонуємо наступне визначення: організаційне забезпечення - це управлінська підсистема, яка включає організаційну структуру, взаємовідношення між окремими посадами та підрозділами, сукупність регламентів у формі документів (положень, інструкцій, кваліфікаційних вимог та наказів), які описують її діяльність, для здійснення прийнятих управлінських рішень шляхом забезпечення потрібними ресурсами. Взаємодія із зовнішнім оточенням обмежена виключно виконанням функції стосовно залучення потрібних ресурсів.

Економічне забезпечення представлено тільки в окремих наукових працях, на відміну від організаційного забезпечення. Так, з політико-економічної думки економічне забезпечення аналізується як система економічних відносин, які виникають в процесі реалізації благ і виробництва між державою та окремими суб'єктами ринку, між структурою, під якою розуміють підприємство, та його трудовим колективом, між найманими працівниками і власниками капіталу стосовно порівняння доходів із витратами, виявлення, розподілу та використання прибутку [47, с. 168].

Найбільш загальне формулювання економічного забезпечення відображено як сукупність засобів і методів, які призначені для створення оптимальних умов безпомилкової та ефективною діяльності особистості в освоєнні інформаційної системи [50]. Аргументоване визначення технічного

перезбросення економічного забезпечення представлено у науковій праці [53, с. 66], яке полягає у формулюванні економічної доцільності його аналізу, здійснення та оцінюванні економічної ефективності. Ще економічне забезпечення аналізується як комплекс, що є головною часткою господарського механізму фірми - сукупність економічних способів, методів, інструментів та форм впливу на економічні процеси і відносини, що мають місце на підприємстві [7]. Стосовно економічного забезпечення управління змінами будь-якого підприємства науковці відокремлюють його мету як створення економічних стимулів до стабільного розвитку та економічних змін [61].

На базі проведеного аналізу під економічним забезпеченням потрібно розуміти сукупність способів, методів, інструментів, економічні стимули та форм управлінського впливу направлені на належний об'єкт для виконання аналізу та оцінювання економічної ефективності, що дає право досягнути економічної доцільності.

Недалеке до організаційного забезпечення поняття організаційно-економічного забезпечення випереджувального управління описано Пономарьової Г. О. [79 с. 97], яке тримається на тенденціях розвитку підприємства, зважає на науково-технічний рівень його розвитку, психологічні, правові та соціальні відносини в трудовому колективі підприємства в процесі управління.

Стосовно діяльності підприємства досліджуване поняття аналізують як систему формування стимулів і цілей, що дають право в процесі трудової діяльності перетворити рух духовних і матеріальних потреб членів суспільства на динаміку засобів виробництва і його фінальних результатів, направлених на задоволення платоспроможного попиту споживачів [50]. В більшій мірі подібне визначення відсвічує політико-економічний зміст категорії, яка аналізується. Схоже визначення висуває Грицишин В. О. [53, с. 69]: як сукупність елементів та підсистем ринкового середовища, до яких відносять організаційну, фінансову, правову, інформаційну та кадрову

підсистеми. Рахуючи, що його дослідження спрямоване на підприємства соціально-економічної інфраструктури, отаке уявлення є обґрунтованим, тому що воно визначає зовнішнє організаційно-економічне забезпечення по відношенню до підприємства, яке повинно помагати його діяльності та розвитку.

Достойне уваги запропонована Вдовиченко А. В. структурно-логічна схема організаційно-економічного забезпечення ефективної діяльності виробництва органічної сільськогосподарської продукції, що включає механізм забезпечення ефективності виробництва, допомогу ефективної діяльності органічних господарств та аграрну політику, котра перебуває під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [24, с. 78].

Стосовно створення організаційно-економічного забезпечення діяльності малих підприємств вчені в межах організаційної складової відокремлюють управлінську та правову, а в рамках економічної - тарифну та регулювальну. Безпосередньо організаційно-економічне забезпечення малих підприємств науковці розуміють як адекватну системну реакцію на внутрішні та зовнішні впливи, а ще важелі, механізми, інструменти та заходи з фінансування, планування та управління, що дозволяють не тільки реалізовувати та узгоджувати інтереси підприємства, але і піддержувати синергетичний ефект від розширення функціональних можливостей досліджуваних підприємств [61].

Під організаційно-економічним забезпеченням розвитку та функціонування підприємства з мікроекономічної точки зору розуміють сукупність форм, процедур, інструментів та методів управління, що дає право здійснювати та формувати послідовність заходів. А його вдосконалення пропонується аналізувати в розрізі бізнес-процесів, організаційної структури, якості продукції та інноваційних процесів [7]. Деякі науковці [2, 3, 24] підрозділяють його на економічну та організаційні складові, з відокремленням інфраструктури, організації виробничого процесу, контролю якості праці, продукції та організації комерційної

діяльності, а ще персонал підприємства, ділову активність, виробничі можливості, платоспроможність, прибутковість та фінансову стійкість [50]. Інші вчені [31, 39, 105] досліджують його як процес управління для досягнення цілей, які поставлені стосовно розвитку компанії шляхом використання його ресурсів: управлінські процедури містять планування, організацію, мотивацію, контроль та діагностику, а побудова системи організаційно-економічного забезпечення розвитку фірми, крім управлінських процедур та ресурсів, містить методи регулювання (ринкові та адміністративні) цілеполювання та методологію, а ще інвестиційне забезпечення для покриття витрат як обґрунтування методичних інструментів та джерел фінансування оптимізації структури коштів [94, с. 48]. Також його розглядають як сукупність засобів і заходів або створення умов, які підтримують протікання економічних процесів реалізації поставлених проектів, програм та планів [61].

Садеков А. А. і Цурик В. В. роблять акцент на оцінку організаційно-економічного забезпечення як системи пристосуванню підприємства до умов зовнішнього оточення орієнтовану на пошук і виконання його перспектив в умовах трансформаційної економіки [79, с. 55].

Стосовно окремих підсистем функціонування підприємства, таких як організаційно-економічне забезпечення, інноваційна діяльність з точки зору науковця [7] практично не відрізняється від організаційного забезпечення та аналізується як сукупність взаємозв'язаних елементів організації управління цими процесами та взаємовідносинами між її учасниками, котрі взаємодіють всередині підприємства, а також із зовнішнім оточенням, ефективно управління якими дає право підвищити його інноваційну адаптивність до зовнішніх змін ринку і конкурентоспроможність.

Організаційно-економічне забезпечення в розрізі зовнішньоекономічної діяльності розуміється як цілісний процес взаємодіяння економічного та організаційного впливу на належну сферу діяльності підприємства, що реалізується в рамках утвореної структури на

основі ефективного поділу ресурсів під впливом сукупності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища для реалізації стратегії та досягнення цілей. Організаційна складова відповідає за формування структур та взаємовідносин, що забезпечують діяльність системи, а економічна - за побудову взаємовигідних відносин та пошук ресурсів потрібних для функціонування системи та їх ефективної діяльності [72, с. 79].

Стосовно управління змінами організаційно-економічне забезпечення аналізується як забезпечення організації змін взаємодіянні підприємства з власними структурами та підрозділами та із іншими суб'єктами господарювання, а ще сукупність економічних методів в забезпеченні даної взаємодії. У дуже вузькому розумінні це забезпечення економічних та організаційних заходів стосовно запровадження змін на промисловому підприємстві [65, с. 90].

З приводу прибутковості організаційно-економічне забезпечення націлене на розвиток та функціонування підприємства, що включає учасників, відповідальних за його досягнення, результат, набір застосовуваних технічних і технологічних засобів, потрібні ресурси та взаємодія між учасниками для забезпечення отримання даного результату, що об'єднує забезпечуючі та функціональні підсистеми [3, с. 111].

Стосовно технічного переозброєння підприємства організаційно-економічне забезпечення залучає технічну, кадрову, фінансову та нормативно-правову складову в структурі організаційного забезпечення, в економічному - технічну складову, а інформаційну як взаємовідносини між оцими двома складовими. Потрібно звернути увагу, що вчені в економічному забезпеченні відокремлюють обґрунтування доцільності процесів, що досліджуються, аналіз на базі створеної системи показників, комплексну оцінку розвитку підприємства і технічного стану, оцінку доступності та економічної ефективності джерел фінансування. Організаційне забезпечення розглядається як формування належних підрозділів в організаційній структурі, підвищення кваліфікації та підготовка персоналу, також створення

умов, розробка документів для залучення і використання позичкових та власних коштів, а також у сфері оподаткування прибутку законодавча підтримка на технічне переозброєння. Отримує увагу інформаційна складова яка включає формування відповідної інформації, інформаційних електронних систем та порталів [61].

Поєднання підходів до оцінки організаційно-економічного забезпечення з мезоекономічної, мікроекономічної та макроекономічної точок зору запропоновано Голощаповою Т. В як процес організації діяльності в чітких умовах розвитку економіки на визначених рівнях, що відбуваються через системну взаємодію організаційно-економічної складових, які об'єднані єдиними цілями діяльності на основі виявлення й запровадження найбільш ефективних способів управління, взаємодіяння зазначених елементів системи, що передбачає послідовну зміну чинників економічної складової під дією організаційної та факторів зовнішнього оточення та їх змін [53, с. 64].

Розгорнутий методологічний підхід до визначення суті організаційно-економічного забезпечення управління персоналом описано в праці Якубова Р. Д. як систему енергійно взаємопов'язаних економічних та організаційних забезпечуючих чинників для настроювання високорезультативного HR-менеджменту на підприємстві. Автор в його структурі виділяє моніторингове, інформаційне та методичне забезпечення, критерії оцінювання ефективності, функції, методи та принципи управління, а ще науково-теоретичні підходи.

Дудукало Г. О. в межах функціонально-структурної структури та схеми забезпечення ефективності управління персоналом фірми відокремлює три види забезпечення ефективності діяльності: мотиваційне, інформаційне та організаційне, які поєднані як функціональні підсистеми механізму, що взаємозв'язані з критеріями ефективності роботи персоналу та впливом механізму забезпечення ефективності роботи персоналу. Дані три складові висвітлені під впливом стратегії підприємства внутрішнього та зовнішнього

оточення підприємства що все в цілому визначає результат дії механізму представлений збільшенням продуктивності праці соціальним та економічним ефектом вираження оптимального напрямку забезпечення роботи персоналу та визначеними видами забезпечення ефективності роботи персоналу [58, с. 28].

На базі узагальнення наведених визначень організаційно-економічного забезпечення пропонуємо провідні дефініції досліджуваного поняття:

По-перше, у відповідності до ієрархії забезпечення не може зображати собою систему створення цілей, але воно спрямовано саме на підтримку досягненню цілей та виконанню стратегії процесу або об'єкта, для якого досліджується забезпечення.

По-друге, воно відображує сукупність заходів, які прогнозуються та реалізуються у відповідності до цілей діяльності вищезазначених об'єктів, які найбільш часто набувають форми портфелю дій, програми або проекту.

По-третє, для зазначених заходів методологічним базисом є сукупність управлінських процедур, важелів, методів, форм, які можливо узагальнити як інструментарій.

По-четверте, виконання зазначених заходів, які представляють суть організаційно-економічного забезпечення, потребує витрат належної кількості ресурсів, доцільність притягнення яких повинна бути оцінена із застосуванням для досягнення доцільності відповідного економічного інструментарію.

По-п'яте, склад та зміст заходів організаційно-економічного забезпечення залежить від процесу або стану об'єкта, на який воно спрямовано, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

По-шосте складові забезпечення (технічна, кадрова, фінансова, нормативно-правова, інвестиційна, інформаційна тощо) може бути відокремлена в залежності від процесу або об'єкту дослідження. На основі здійснення узагальнення суті розуміння ефективності управління персоналу та організаційно-економічного забезпечення.

Розглядаючи управління персоналу як систему, котра включає ряд підсистем, які розглянуті в попередньому підрозділі, загальні функції управління (аналіз, планування, організація, мотивація та контроль) та специфічні функції (облік, регулювання та оцінка) виступають управлінським впливом на дані підсистеми, які видаються об'єктом, для доведення їх у потрібний стан. Ефективність управління персоналу, яка поруч із ефективністю функціонування даних підсистем розбирається як ефективність даного управлінського впливу, добувається виконанням організаційно-економічних заходів, які і відображають сутність забезпечення. Потрібно зазначити, що з організаційної точки зору дані заходи приймають форми дій, які координуються за вартістю, часом, параметрами якості та ризиками в межах проектного підходу, а економічне забезпечення полягає у застосовуванні належного інструментарію для обґрунтування доцільності реалізації даних заходів та вибору оптимальної альтернативи.

У відповідності до забезпечення виконання цілей організаційно-економічне забезпечення визначає розробку та запровадження механізмів гармонізації та ідентифікації цілей підсистеми управління персоналу відповідно до потреб фірми та їх декомпозицію на самостійні підсистеми планування, адаптації, мотивації, руху, розвитку тощо. Так, при потребі диверсифікації діяльності фірми або розширення її географічної присутності на зовнішньому та внутрішньому ринках підприємства вимагає не тільки підвищення кваліфікації, але і збільшення штату. Даний процес потребує постановки цілей для HR-відділу стосовно комплектування штату, планування та організації навчання персоналу. Відповідно, цілі повинні бути погоджені з усіма підрозділами підприємства, що залучені до змін. Зі сторони лінійних менеджерів очікується сучасний профіль компетентності для посад, котрий повинен бути реалізований в межах підвищення кваліфікації. Організаційно-економічне забезпечення визначає пошук можливості навчання зовні або всередині підприємства, формування

власного підрозділу з розвитку персоналу при економічному обґрунтуванні на його створення доцільності виділення коштів (штат, відділ, методичне забезпечення, обладнання тощо) або направлення коштів на зовнішнє навчання. В цьому процесі досягнення поставленої мети неможливе без інформаційно-комунікаційної складової даного забезпечення: а саме, наявність потрібної інформації стосовно вартості навчання всередині та зовні та потреби в майбутньому на підготовку кадрів дозволяє провести аналіз та одержати висновки. Основним інструментом погоджування інтересів всіх сторін виступають комунікації. В даному ж розрізі розуміють і погодження інтересів зацікавлених сторін в забезпеченні ефективності управління персоналу. Усі зацікавлені сторони повинні розуміти власну роль в цьому процесі стосовно їх внеску та передбачуваних результатів, що може бути забезпечено тільки шляхом запровадження та реалізації діяльності комунікаційної мережі, яка з'єднує всі сторони та забезпечує погоджування в оцінці цілей, очікуваних вигід та власного внеску. Крім інформаційно-комунікаційної складової потрібно відокремити фінансову, яка визначає аналіз наявних власних джерел фінансування виділених організаційно-економічних заходів та перспективи залучення кредитних коштів.

Організаційно-економічне забезпечення формулювання ефективності витрат на персонал визначає забезпечення випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту зарплати, збільшення рентабельності витрат на персонал тощо. Даний аспект ефективності управління персоналу, що полягає в організаційно-економічному забезпеченні обчислення ефективності витрат на персонал розроблення процедур збору потрібної для аналізу інформації, її збереження та класифікацію, обчислення порогових значень та загальне обґрунтування системи показників оцінки ефективності управління персоналу для базового підприємства.

Отже, з нашої точки зору, організаційно-економічне забезпечення, повинно бути представлено наступними провідними складовими: заходами

безпосередньо в процесах персоналу для підвищення ефективності їхньої роботи, економічним забезпеченням, яке поєднує ресурсне та методичне, та організаційним, яке включає інформаційно-комунікаційне та внутрішньо-нормативне (рис. 1.1). Специфічну роль в забезпеченні ефективності управління персоналу виступає синтезований капітал який поділяється на людський, соціальний та інтелектуальний.

Не дивлячись на те, що він є в економічній науці порівняно новим поняттям, ряд скрупульозних досліджень, стосовно його сутності, особливостей вимірювання, структури вже проведено та відображено у належних наукових роботах [2, 3, 58, 65, 71, 76]. В праці Гавкалової Н. Л. [31] запропоновано вплив даних трьох видів капіталу, де зауважено, що особистість є носієм даних капіталів, що утворює комплексне управління нею та самоуправління і створює основу соціально економічного механізму ефективності управління персоналу. Крім того науковцем обґрунтовано потреба в розвитку інтелектуального капіталу фірми для підвищення ефективності управління персоналу. Особливу увагу потрібно приділити запропонованим напрямкам підвищення ефективності управління персоналу: інноваційно-інвестиційним, інтелектуалозначущим та організаційним, які відповідають функціями контролю та регулювання, що спирається на мотивацію до ефективного використання і нарощення трьох складових інтелектуального капіталу (клієнтський, технологічний та персональний) з викривленням власності персоналу та підприємства. В дослідженні вчена доказує на основі управління знаннями персоналу необхідність інтелектуалізації праці та доводить необхідність стабільного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. В структурі синтезованого капіталу тільки поодинокі складові безпосередньо не відносяться до персоналу та можуть розглядатися як самостійний об'єкт для управління: інформаційні мережі, об'єкти інтелектуальної власності, окремі види нематеріальних активів та інфраструктурні активи. Всі інші активи безпосередньо належить

індивіду, або є правом спільної власності як з боку працівників, так і з боку підприємства. Отож, формування, нагромадження та використання синтезованого капіталу безпосередньо поєднано з професійною діяльністю персоналу у переважній більшості інтелектуаломіського характеру. Таким чином, працівники виступають джерелом синтезованого капіталу (отримання авторських прав, розробка ноу-хау, створення позитивного іміджу компанії в очах контрагентів напрямом формування зовнішніх ефективних комунікаційних зв'язків тощо), його представником (вміння, знання, компетентності, навички, які використовуються в ході трудової діяльності для належного здійснення власних обов'язків: дотримання строків договорів, виготовлення високоякісної продукції тощо) та розповсюджувачем (унікальні головні компетентності, які формуються у персоналу, формують на підприємстві власну систему знань, що в межах їх трансферу припускає поширення їх всередині трудового колективу формуючи рідкісну конкурентну перевагу).

В межах запропонованої схеми організаційно-економічного забезпечення (рис. 1.1) проміжне місце займає синтезований капітал між інформаційно-комунікаційним та ресурсним, що обумовлено його значенням.

Синтезований капітал виступає невичерпним додатковим ресурсом, використання якого дає право збільшувати ефективність управління персоналу, а його інформаційно-комунікаційні складові, забезпечують ефективні комунікації між працівниками та трансфер внутрішніх знань на підприємстві, варто віднести до організаційної складової нами запропонованого забезпечення.

Використання в підсистемах управління персоналу активів синтезованого капіталу та для вдосконалення управлінських функцій у відповідності до запропонованої моделі оцінювання ефективності управління персоналу дає можливість покращувати показники ефективності управління персоналу, в цілому підвищувати його рівень та сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Для обґрунтування сутності ефективності менеджменту персоналу в роботі було проаналізовано ряд суміжних категорії таких як: «ефективність», «ефективність діяльності підприємства», «економічна ефективність» та «ефективність промислового виробництва». Шляхом виокремлення ключових характеристик із зазначених понять було доведено, що найчастіше ефективність розглядається з точки зору відношення результату до витрат, крім того вона відображає ступінь досягнення поставленої мети або форму її вираження. Також ефективність визначається як віддача від використання певних ресурсів. Узагальнюючі критерії ефективності та існуючі підходи до розуміння ефективності було запропоновано ключові підходи (цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний), кожен з яких відображає окремий критерій.

Аналіз існуючих підходів до тлумачення управління персоналу як процесу, управлінської діяльності, наукового напрямку та системи та виокремлення її ключових складових дозволив визначити найбільш розповсюджені концепції менеджменту персоналу які об'єднують використання трудових ресурсів, концепцію управління персоналом, управління людськими ресурсами, соціальний менеджмент та соціально-економічну парадигму менеджменту персоналу. Шляхом узагальнення було визначено, що управління персоналу доцільно розглядати в контексті системного підходу та кібернетичного уявлення про характер управлінського впливу керуючої системи на керовану, що передбачає прийняття відповідних управлінських рішень, що базується на науково-теоретичних засадах.

Поєднуючи результати науково-теоретичного узагальнення сутності поняття «ефективність» і «управління персоналу» та шляхом проведення морфологічного аналізу досліджуваного поняття, було запропоновано авторське бачення: як ефективності управлінського впливу, представленого функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання

відповідно до зазначених процесів, що набуває форми специфічного інструментарію, що базується на комплексному підході, який об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та активний.

2. Беручи до уваги відсутність єдиного бачення оцінювання ефективності управління персоналу, проведено узагальнення існуючих підходів, таких авторів як: Л. В. Балабанова, Б. І. Беккер, Н. Л. Гавкалова, Г. Герасименко, О. Герасименко, Г. О. Дудукало, О. П. Єгоршин, І. О. Касаткін, Л. В. Карташова, А. В. Крамаренко, М. І. Круглов, Ю. В. Кудіна, Н. В. Нечева, Ю. Г. Одегов, А. Ю. Осіпова, О. З. Редьква, О. В. Сардак, В. Ф. Семенов, О. В. Стельмашенко, Д. Ульрих, Дж. Філіпс, Я. Фітценц, А. Х'юзлід, Р. Д. Якубів, що дозволило виділити дві основні групи концепції оцінювання. В рамках першої групи дослідники виділяють складові оцінки відповідно до бачення структури системи управління персоналу та її взаємодії з іншими підсистемами підприємства. Друга група дослідників розглядає складові управління персоналу відповідно до досягнення поставлених цілей. Дотримуючись першого підходу, ми розглянули модель оцінювання ефективності управління персоналу, яка передбачає аналіз управлінського впливу в рамках підсистеми управління шляхом оцінювання функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання на підсистему процесів управління персоналу, які об'єднують HR-стратегію, відбір, набір і найм кадрів, адаптацію, оцінку, рух, розвиток персоналу і винагороду. Дана модель передбачає окрему оцінку зазначених процесів з використанням кількісних методів та якісний аналіз функції управління з використанням експертних методів оцінювання. Загальний результат отримується шляхом поєднання отриманих значень за процесами та за функціями управління, що і обумовлює сукупність рекомендацій для підприємств, які досліджуються.

3. Для обґрунтування сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу ми здійснили аналіз існуючих підходів до розуміння змісту поняття «організаційне

забезпечення», що дозволили виокремити такі ключові підходи його розуміння: як сукупності документів, заходів і методів, структури управління або організаційної структури, створення умов та інтегральний підхід. Узагальнюючи отримані результати запропоновано бачення організаційного забезпечення як управлінської підсистеми, яка об'єднує організаційну структуру, взаємозв'язки між окремими підрозділами та посадами, сукупність регламентів у формі документів, які описують її функціонування, для впровадження прийнятих управлінських рішень шляхом забезпечення достатніми ресурсами. Обґрунтовано, що економічне забезпечення доцільно розуміти як сукупність методів, способів, форм, інструментів управлінського впливу та економічні стимули, що направлені на відповідний об'єкт для здійснення аналізу та оцінки економічної ефективності для досягнення економічної доцільності. Аналіз існуючих підходів до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення дозволив виокремити ключові визначення даного поняття, яке представлено безпосередньо заходами для реалізації в процесах управління персоналу для підвищення ефективності їх діяльності, економічним забезпеченням, що об'єднує методичне та ресурсне, та організаційним, яке включає внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне. Також доведено вирішальну роль синтезованого капіталу як складової організаційно-економічного забезпечення, який об'єднує інтелектуальний, людський та соціальний капітал, що взаємодіючи з економічним та організаційним забезпеченням сприяє досягненню цілей підвищення ефективності управління персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ МФЕК «ДЖЕРЕЛО ЗДОРОВ'Я»

2.1. Техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Приватне підприємство ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - це сучасний науковий і медичний заклад системи охорони здоров'я. Підприємство зареєстровано 30.06.2006 за юридичною адресою: Україна, Чернівецька обл., місто Чернівці, вул. Смаль-Стоцького, 8. Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю медико-фармацевтична експертна компанія «Джерело Здоров'я». Сьогодні в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» працюють найкращі лікарі м. Чернівці.

Форма власності - недержавна власність. Розмір статутного капіталу підприємства складає 2 500 000,00 грн. і не перебуває в процесі припинення.

Підприємство є платником єдиного податку (ставка 5%) і не є платником ПДВ. Заборгованість з бюджетом відсутня. Товариство підписало 5 договорів на суму на суму 625 500.00 грн

Основною метою діяльності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є забезпечення медичного діагностичного обслуговування населення шляхом надання йому у встановленому законодавством порядку медичних послуг.

Головними завданнями ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є:

- формування умов для забезпечення якісної та доступної медичної допомоги населенню;
- надання хворим на платній основі послуг медичної допомоги, в тому числі невідкладної (екстреної), а ще високоспеціалізованої консультативної медичної допомоги;

- співробітництво з іншими медичними закладами з метою забезпечення спадковості у наданні медичної допомоги та ефективного використання усіх ресурсів системи медичного обслуговування;
- надання платних послуг з транспортування хворих по області, Україні та закордон;
- проведення профілактичних оглядів тощо.

Види діяльності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»:

- Основна:
 - діяльність у сфері охорони здоров'я;
 - транспортування хворих;
- Інші:
 - роздрібна та оптова торгівля фармацевтичними, медичними товарами;
 - роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;
 - роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
 - спеціалізована медична практика;
 - загальна медична практика;
 - консультування з питань комерційної діяльності та управління;
 - діяльність у сфері права;
 - діяльність туристичних операторів;
 - діяльність туристичних агентств;
 - інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» надає наступні медичні послуги:

- з проведення комп'ютерної томографії;
- з проведення магнітно-резонансної томографії;
- діагностичної візуалізації;
- діагностика УЗД різних напрямків.

В таблиці 2.1 представлені основні показники надання платних послуг кабінетами КТ, МРТ та перевезення хворих у ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2022 рік, чол.

Таблиця 2.1.

Кількість надання платних послуг кабінетами КТ, МРТ та перевезення хворих у ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2022 рік, чол.

№	Показники	Дані
Обстежено хворих		
1	Обстежено дорослих пацієнтів в кабінетах КТ	24531
2	Обстежено дорослих пацієнтів в кабінетах МРТ	6438
3	До 6 годин перевезено хворих	1325
4	До 24 годин перевезено хворих	1435 пізніше 24 год. –260
5	Обстежено дітей	654

Проаналізувавши дані офіційного сайту ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», а також таблиці 2.1 можна відмітити збільшення кількості хворих, що пов'язано з пандемією та воєнними діями та їх наслідками.

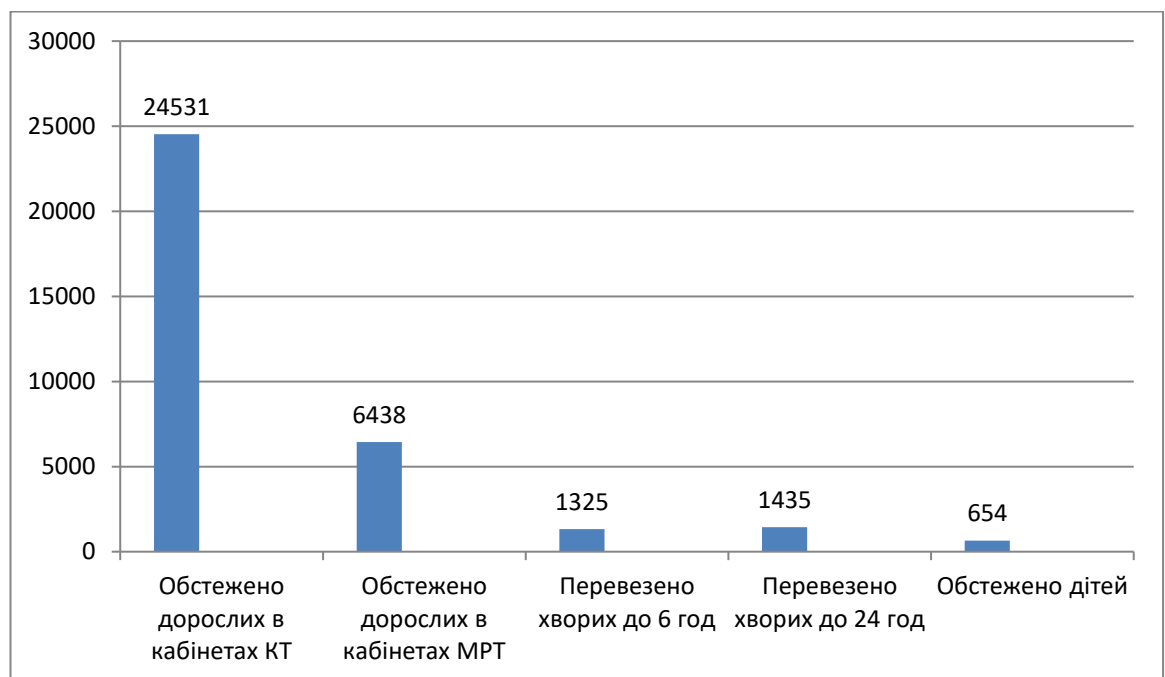


Рис. 2.1. Кількість надання платних послуг кабінетами КТ, МРТ та перевезення хворих у ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2022 рік, чол.

Кабінетами УЗД у 2022 році обстежено 38754 осіб та проведено 49233 ЕКГ-досліджень (Таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

Обстеження пацієнтів у кабінетах УЗД у 2022 році

Вид обстеження	Кількість, чол.
органів черевної порожнини	10124
щитоподібної залози	2778
молочні залози	45
нейросонографій (ехо мозку)	93
органів малого тазу	10234
акушер-гінекологічних	6657
кістково-суглобової системи	76
серцево-судинної системи	13277
доплерографій периферичних судин	2012
Всього	45296

На основі додатків В, Г, Д, Е проведемо аналіз за видами діяльності структури та динаміки доходів за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки доходів ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за видами діяльності за період 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг тощо. Усього	59013,1	64471,1	67964,6	5458,0	3493,5
Медичні послуги	46965,5	57106,5	57402,8	10141,0	296,3
Зберігання товарів та запчастин	4411,4	1496,6	4207,0	-2914,8	2710,4
Додаткові послуги	2402,0	1052,4	1761,0	-1349,6	708,6
Транспортні послуги	4375,4	4209,0	3602,6	-166,4	-606,4
Інші збори	425,8	426,0	319,4	0,2	-106,6
Інші доходи	433,0	180,6	671,8	-252,4	491,2

Як видно з таблиці 2.4 коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився на 0,12, а саме з 1,35 до 1,47. За рахунок грошей та їх еквівалентів можуть бути негайно оплачені усі поточні зобов'язання (рис. 2.2). Із таблиці 2.4. видно, що найкраща ситуація прослідковується по іншим економічним показникам.

Підвищився коефіцієнт швидкої ліквідності на 0,16, тобто 2,04 до 2,20, це вище нормативного коефіцієнта на 1,54-2,1 (0,5-0,1).

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» спроможне своєчасно погасити власні короткострокові зобов'язання при допомозі високоліквідних активів.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за період 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,35	1,87	1,47	0,52	-0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,04	2,49	2,20	0,45	-0,29
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,11	4,19	3,43	1,08	-0,76

Коефіцієнт поточної ліквідності підвищився на 0,32, а саме з 3,11 до 3,43, тобто величина вище нормативного на 0,43, нормативне значення 1-3.

Отож, приватне підприємство ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за поточними зобов'язаннями спроможне відповідати повністю при сприянні оборотних активів.

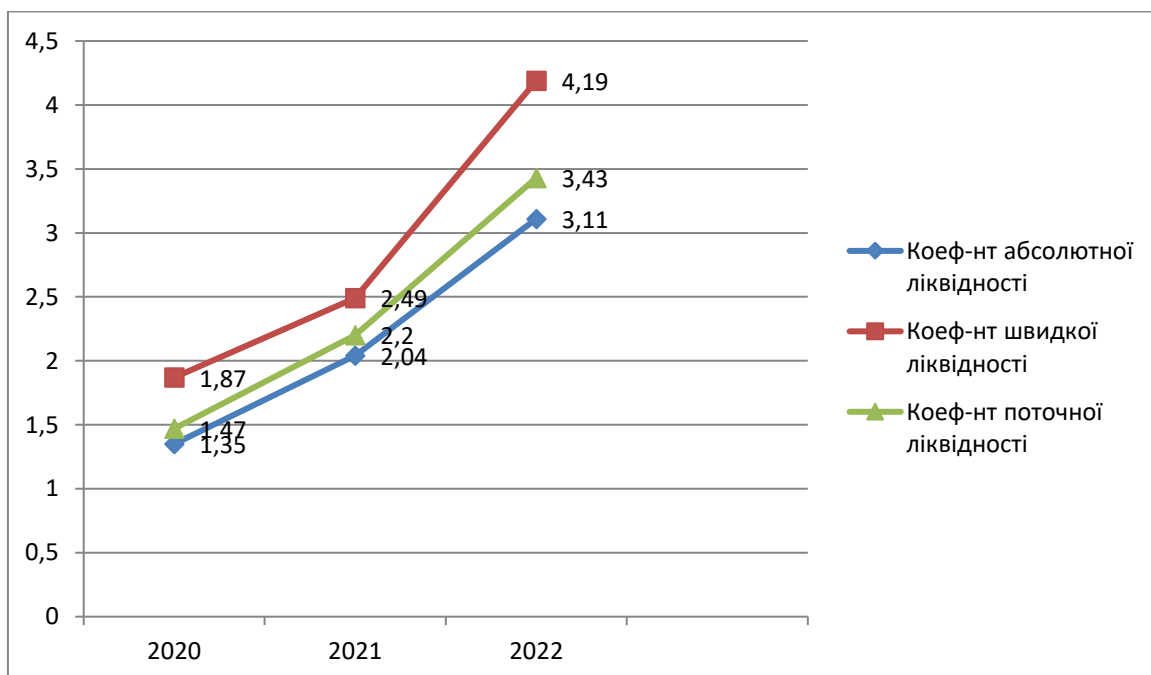


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки

В таблиці 2.5. представлені показники стійкості фінансово-економічного стану ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки. Оцінка даних фінансово-економічного стану засвідчила, що коефіцієнт автономії підвищився на 0,02 пунктів, тобто з 0,84 до 0,86, а такий змістовний показник як коефіцієнт фінансової залежності скоротився до 1,16. Коефіцієнт фінансування підвищився на 1,07 пунктів, тобто з 5,08 до 6,15, іншими словами співвідношення позикового капіталу та власного також підвищується. В основному, рух трьох показників стверджує, що значення власного капіталу в утворенні джерел ресурсів компанії є достатньо помітною і дане значення кожний день збільшується. Отож, фінансова стійкість приватного підприємства покращується. Варто підкреслити, що ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» практично сповна фінансує на 86% власну діяльність за рахунок особистих коштів. Діяльність базового підприємства від зовнішніх джерел фінансування реально не залежить.

Таблиця 2.5

Аналіз стійкості фінансово-економічного стану ТОВ МФЕК «Джерело
Здоров'я» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт (автономії)	0,84	0,87	0,86	0,03	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,20	1,15	1,16	-0,05	0,01
Коефіцієнт фінансування	5,08	6,7	6,15	1,62	-0,55
Власний оборотний капітал, тис. грн.	10504,2	7787,0	8419,9	-2717,2	632,9
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,38	0,50	0,51	0,12	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,15	0,16	0,03	0,01
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,10	0,08	0,07	-0,02	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,92	0,94	0,92	0,02	-0,02
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,88	0,85	0,84	-0,03	-0,01

Власний оборотний капітал у 2020-2022 роках зменшився на 20843 тис. грн., а саме з 105042 до 84199 тис. грн. Утім, утримався визначальним та має

позитивне значення. Тому, направляється частина власного капіталу на фінансування оборотних активів. Не являються джерелами фінансування необоротних активів поточні зобов'язання. У 2020-2022 роки теж мали позитивні значення наступні коефіцієнти: забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу, забезпечення оборотних активів власними коштами. На досить високому рівні 0,92 залишився коефіцієнт фінансової стійкості. На 0,04 пункти, а саме з 0,88 до 0,84 зменшився коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів. Отже, частина власного капіталу, що являється джерелом фінансування необоротних активів уповільнилася, а це є позитивною тенденцією.

Отже, стійкість фінансово-економічного стану ТОВ «Джерело Здоров'я» у 2020-2022 роках за більшістю показників є дуже високою, а це пов'язано із великим власним капіталом, формуванням значного обсягу нерозподіленого прибутку та прибутковою діяльністю базового підприємства.

Новим етапом оцінювання фінансово-економічного стану ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є аналіз показників ділової активності, які розглянуті в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»
за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,92	1,08	1,13	0,16	0,05
Період одного обороту активів, дні	397	338	323	-59	-15
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,5	4,12	4,03	0,62	-0,09
Період одного обороту обігових коштів, днів	104	89	91	-16	2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,11	1,24	1,31	0,13	0,07
Період одного обороту власного капіталу, дні	329	294	279	-34	-16

За досліджуваний період коефіцієнт оборотності активів ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» підвищився на 0,21 і дорівнював 1,13 у 2022 році, що вказує на підвищення ефективності використання капіталу компанії. Період одного обороту відповідно скоротився на 59 днів, а саме з 397 до 323 днів. У варіанті оборотності обігових коштів схожа тенденція мала місце. У варіанті оборотності власного капіталу так само аналогічна тенденція мала місце, власний капітал більш швидкими темпами збільшився ніж виручка.

В таблиці 2.7 представлені результати оцінювання рентабельності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»
за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Рентабельності власного капіталу	0,042	0,069	0,164	0,027	0,095
Рентабельності активів	0,035	0,060	0,141	0,025	0,081
Коефіцієнт рентабельності виручки	0,048	0,071	0,161	0,023	0,09

Важливість показників виручки, активів, рентабельності власного капіталу підвищуються. Це підтверджує, що відбувається збільшення ефективності використання активів товариства для генерації прибутку. Отже, виручка підвищується, а разом з нею підвищується кількість чистого прибутку.

Отож, одержані результати показали гарний фінансово-економічний стан ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Усі показники ліквідності мають більше значення за нормативні. Дуже високою є фінансова стійкість, це зв'язано із вагомою прибутковою діяльністю та власним капіталом товариства, створенням чималого розміру нерозподіленого прибутку. Чистий прибуток та виручка підвищилися, що помітилося на поліпшуванні показників рентабельності та ділової активності.

2.2. Оцінка системи ефективності управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Враховуючи швидкий розвиток інноваційної складової економіки та неупинну глобалізацію, в сучасних умовах вагоме місце займають питання забезпечення ефективності управління персоналу на приватних підприємствах. Тому що ефективне використання й розвиток творчого та інтелектуального потенціалу персоналу з метою формування та конкурентоспроможності не тільки приватного підприємства у довготривалій перспективі, але й регіоні та в цілому в державі.

Ефективне використання персоналу нині є одним з найпотужніших засад конкурентної переваги ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», що дозволяє досягати його організаційних стратегічних цілей. Запровадження сучасних методів об'єктивного оцінювання ефективності управління персоналу не просто набуває характерного значення - вона стає дуже важливою процедурою на базовому підприємстві.

Нині проблема оцінювання ефективності управління персоналу має деяку складність, що пояснюється браком однозначного теоретичного і практичного рішення. Так, при аналізі та оцінюванні ефективності управління менеджменту персоналу не можливо практично врахувати вагомні резерви інтенсивності роботи будь-якого окремого працівника, які можуть залежати та змінюватися від його бажань, задоволеності працею, настрою, натхнення. Враховуючи це, а ще в контексті майбутнього створення дієвого механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності управління на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», розглянемо методичний підхід стосовно оцінки ефективності процесів управління персоналу досліджуваного підприємства.

Отож, враховуючи відсутність єдиного дієвого інструменту формулювання рівня ефективності управління персоналу, відповідно до

запропонованої моделі оцінки ефективності управління персоналу розглянемо методичний підхід стосовно оцінки процесів ефективності управління персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», схема якого зображена на рис. 2.3.

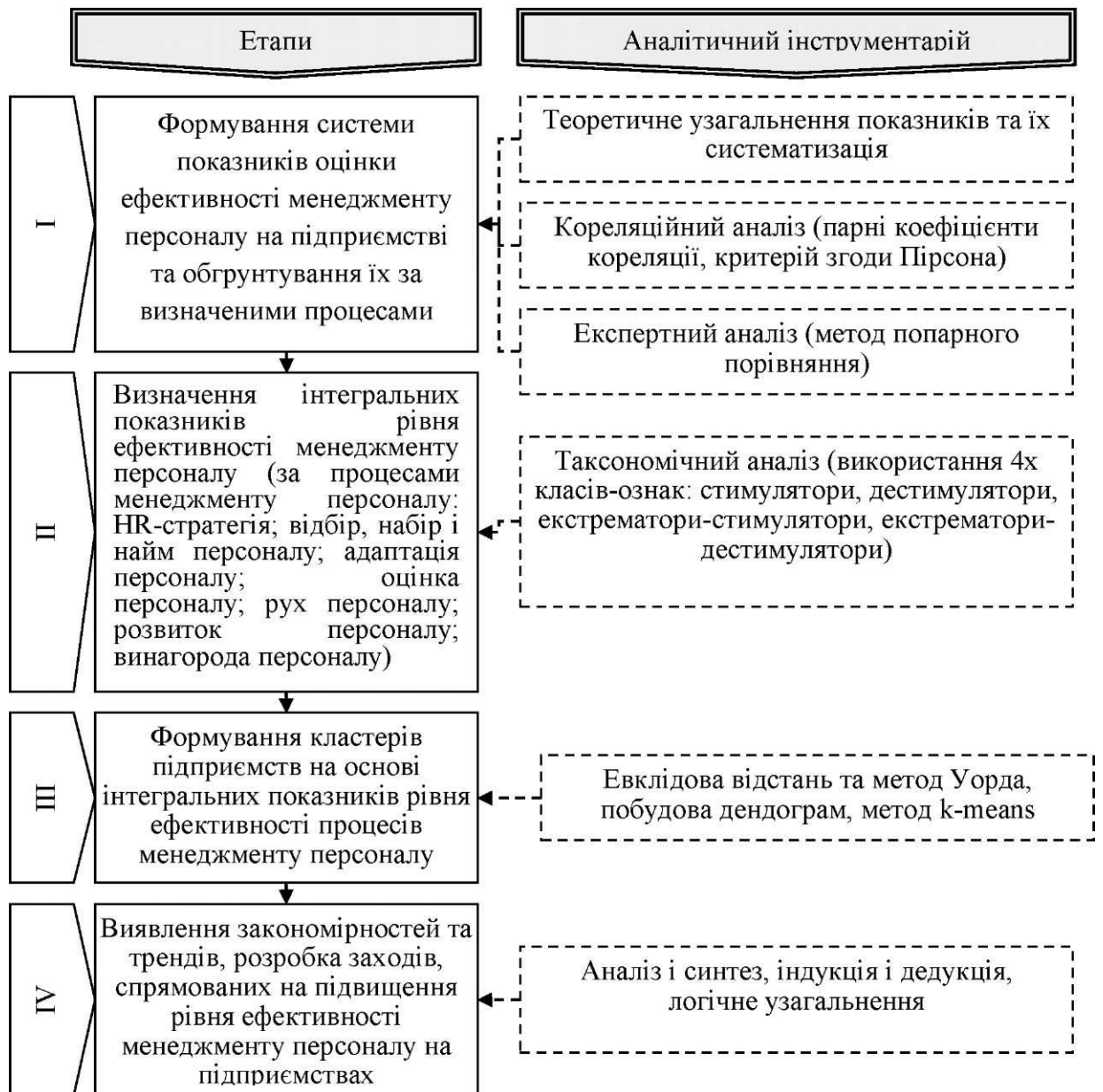


Рис. 2.3. Схема розробки методичного підходу стосовно оцінки ефективності процесів управління персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Зауважимо, що для кожного етапу сформульовано набір методів (аналітичний інструментарій) для проведення дослідження й отримання

коректних та якісних результатів. Використання даного підходу стосовно оцінки ефективності управління персоналу допускає не тільки визначити головні тренди та закономірності, що існують на вітчизняних приватних підприємствах, але й використати одержані результати з метою удосконалення забезпечення ефективності управління персоналу на тактичному та стратегічному рівнях.

Зважаючи на те, що кількість показників у створеній системі повинна мати доцільний та необхідний об'єм, щоб, з одного боку, не зменшувати точність та вірогідність результатів оцінки, а з іншого боку - не збільшувати витрати на проведення обчислень і вимірів, сформовано наступну сукупність показників оцінки ефективності управління персоналу (Додаток Б).

Потрібно зробити акцент, щоб визначити ефективність управління персоналу не можливо тільки здійснюючи паралель між економічними кількісними показниками. Оскільки вимір ефективності її не збільшує автоматично.

Зважаючи на те, що ефективно діюча система управління персоналу мусить складатися з всіх абсолютно процедур по роботі з персоналом, починаючи з визначення та складання головних ідей з взаємодії керівництва та адміністрації з співробітниками та завершуючи звільненням працівників, серйозним елементом дослідження є обґрунтування показників оцінювання ефективності управління персоналу за процесами, які чітко повинні функціонувати та взаємодіяти між собою. Отож, узагальнена характеристика ефективності процесів управління персоналу та віднесення належних показників для їх оцінки наведена в таблиці 2.8. Основною властивістю набору запропонованих показників, які характеризують різноманітні процеси ефективності управління персоналу, є їх різноспрямованість та багатокритеріальність відповідно в контексті оцінювання якості кадрових процесів на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Заплановане зростання значень одних показників приводить до небажаної зміни інших, що у підрахунку ускладнює вибір компромісного управлінського рішення.

Таблиця 2.8

Узагальнена характеристика ефективності процесів управління персоналу із зазначенням відповідних показників

ЕПМП	Характеристика	Показники
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	Передбачає оцінку якості функцій, пов'язаних з розробкою кадрової політики і стратегій управління персоналу, а також функцій, спрямованих на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому	- темп зростання продуктивності праці; - коефіцієнт трудової дисципліни; - відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління підприємства; - узагальнюючий показник ефективності виробництва
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	Передбачає оцінку організації кадрового планування діючого персоналу, планування і подальше прогнозування існуючої потреби в нових кадрах, визначення рівня організації найму працівників, забезпечення співбесіди, кількісну та якісну оцінку ефективності відбору і прийому на підприємство кадрів	- коефіцієнт укомплектованості кадрами; - рівень забезпеченості підприємства кадрами; - частка посад закритих зовнішніми кандидатами; - темп зростання частки незакритих вакансій
Ефективність адаптації персоналу	Передбачає оцінку швидкості введення в посаду нового працівника та його пристосування до нової корпоративної культури, визначення результативності здійснення заходів, спрямованих на адаптацію нових кадрів	- коефіцієнт адаптації; - коефіцієнт проходження випробувального терміну; - темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу; - частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років
Ефективність оцінки персоналу	Передбачає оцінку процесу організації раціонального використання персоналу, визначення відповідності кваліфікації робітника посаді, яку він займає, аналіз матеріально-технічного та ділового забезпечення системи управління персоналу. Важливими для оцінки є також такі функціональні процеси: аналіз і подальше регулювання як особистісних, так і групових трудових взаємин нинішніх співробітників того чи іншого підприємства; аналіз відносин безпосередньо керівників	- рівень виконання плану проведення оцінки персоналу; - коефіцієнт дублювання функцій працівників; - рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу; - питома вага атестованих співробітників

Ефективність руху персоналу	Передбачає оцінку раціонального використання і розподілу персоналу за існуючими на підприємстві підрозділами, управління зайнятістю в цілому і облік прийому, переміщення, звільнення кожного із працівників. Окрім цього включає аналіз процесу просування тих чи інших співробітників по кар'єрних сходах і організації резерву кадрів.	- рівень організації робочих місць; - коефіцієнт плинності кадрів, частка посад закритих внутрішніми кандидатами - темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників
Ефективність розвитку персоналу	Передбачає оцінку інтенсивності підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві, швидкості професійної орієнтації працівників, визначення рівня оновлення, накопичення та збагачення інтелектуального капіталу підприємства. Важливою передумовою здійснення ефективного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу є якісна періодична оцінка.	- коефіцієнт розвитку персоналу; - коефіцієнт освітнього рівня працівників; - частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію; - частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації
Ефективність винагороди персоналу	Передбачає оцінку рівня застосування всіх форм матеріального стимулювання, аналіз якості процесів: управління мотивами поведінки працівників, нормування і тарифікації	- коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі;
Ефективність винагороди персоналу	процесу виробництва, розробки системи заробітної плати, організації морально-позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень, розвитку організаційної культури працівників і їх фізичним вихованням, а також забезпеченням охорони відпочинку.	- співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; - частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал; - рівень соціальної забезпеченості працівників

Важливою передумовою якісного забезпечення ефективності управління персоналу є комплексний аналіз впливу чинників зовнішнього оточення на даний процес. Так, для виявлення економічних, політичних, технологічних і соціальних аспектів макросередовища, що впливають на забезпечення ефективності управління персоналу на приватних підприємствах, було запроваджено визначний інструмент - PEST-аналіз. Виконання запропонованого аналізу чинників впливу сприятиме підготовці зважених і ефективних кроків керівництва стосовно забезпечення ефективності управління персоналу на підприємстві.

Таким чином, забезпечення ефективності управління персоналу базується на дотриманні Конституції України, а ще регламентується нормативно-законодавчими документами України: Господарським кодексом, Кодексом законів про працю, Законом України «Про оплату праці», Законом України «Про зайнятість населення», Цивільним кодексом [50] тощо.

З огляду на непросту нинішню економічну та політичну ситуацію в Україні серйозною передумовою забезпечення ефективності управління персоналу в контексті затверджених державних програм являється врахування таких факторів, як [77]:

- неготовність конкретної частини освітян до інноваційної діяльності; розподіл суспільства за матеріальним становищем сімей; невеликі обсяги фінансування державних програм, а ще неефективність використання коштів за ними;
- обмеженість ресурсів для забезпечення системної реалізації всіх заходів і завдань, нестабільність економіки;
- негативний вплив трудної демографічної ситуації тощо. Одним з головних чинників економічного середовища, що впливає на забезпечення ефективного управління персоналу є зарплата, оскільки її високий рівень для робітника є основним мотиваційним фактором, що стимулює його розвивати творчий потенціал і підвищувати кваліфікацію.

Результати аналізу стану факторів зовнішнього оточення дозволяють дати якісну характеристику їхнього впливу на забезпечення ефективності управління персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Дані результати відображені в таблиці 2.9.

Отже, проведений аналіз соціально-економічних передумов забезпечення ефективності управління персоналу в контексті дослідження ступеня підтримки факторів зовнішнього середовища дозволило сформулювати тенденції впливу на макrorівні, які є досить негативними.

Таблиця 2.9

Характеристики факторів зовнішнього середовища, що впливають
на забезпечення ефективності управління персоналу
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Група факторів	Фактор	Вплив на забезпечення ефективності управління персоналу	
		Позитивний - активізуюча дія	Негативний - деактивізуюча дія
Політико-правові	Недосконалість законодавчої бази		Наявність слабких місць щодо захисту права інтелектуальної власності
	Неврегульованість деяких питань нормативно-правової бази		Недостатні обсяги фінансування державних програм, а також неефективність використання коштів
	Політична нестабільність		Відсутність реального захисту економічних, інтелектуальних і духовних інтересів людини
Економічні	Нестабільна економічна ситуація та наявність інфляції		Знецінення грошових коштів працюючого населення
	Незадовільний рівень оплати праці		Відсутність бажання у працівників підвищувати професійно-кваліфікаційний рівень
	Відсутність коштів у межах підприємства		Не дозволяє у повному обсязі використовувати інноваційний потенціал країни для забезпечення стабільного розвитку економіки
	Демографічні зміни		Скорочення чисельності населення та зростання числа людей пенсійного та передпенсійного віку
	Висока якість та рівень освіти населення	Відсутність проблем з освоєнням передових технологій	
Соціальні	Недієвість механізму спонукання персоналу до інтелектуально-інноваційної діяльності		Відсутність творчості у зайнятого населення стосовно розробки нових продуктів і послуг, збуту продукції

	Розвиток інформаційних технологій	Поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективне використання нових інформаційних технологій	
	Застаріла науково-технічна база		Відсутність умов для творчої діяльності
Технологічні	Низький рівень інноваційної активності підприємств		Повільне впровадження інновацій

Ефективне управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» являється однією з центральних умов його вдалого розвитку. Висока якість персоналу є важним чинником конкурентоспроможності та ефективності роботи товариства. Управління персоналом проходить за принципами поєднання колегіальності та єдиноначальності. У відповідності із Статутом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» управління компанією реалізують директор, засновники та функціональні керівники в рамках особистих компетенцій.

На рис. 2.4 зображено організаційну структуру управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Загальне керівництво товариством здійснює генеральний директор.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» для свого регіону є дуже потужною компанією. На даному приватному підприємстві нині працює 132 працівника (рис. 2.5). Це потребує постійного удосконалення на базовому підприємстві системи управління.

Розберемо динаміку, структуру персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за категоріями персоналу, і в таблиці 2.6 оформимо результати дослідження.

Дані таблиці 2.10 говорять про те, що у 2020-2022 роках пройшли не великі зміни в структурі персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Пройшло збільшення по усім групам, окрім групи «керівники», а саме це збільшення відбулося на 1-2 працівника, це сталося за рахунок відкриття

філіалу в м. Вінниця. Це примусило товариство збільшити кількість персоналу на 4 особи до 130 людини в 2021 році, і на 2 людини до 132 - в 2022 році.



Рис.2.4. Організаційна структура ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Вивчаючи умови забезпечення ефективності управління персоналу вагомим є аналіз освітньо-кваліфікаційного потенціалу зайнятих працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

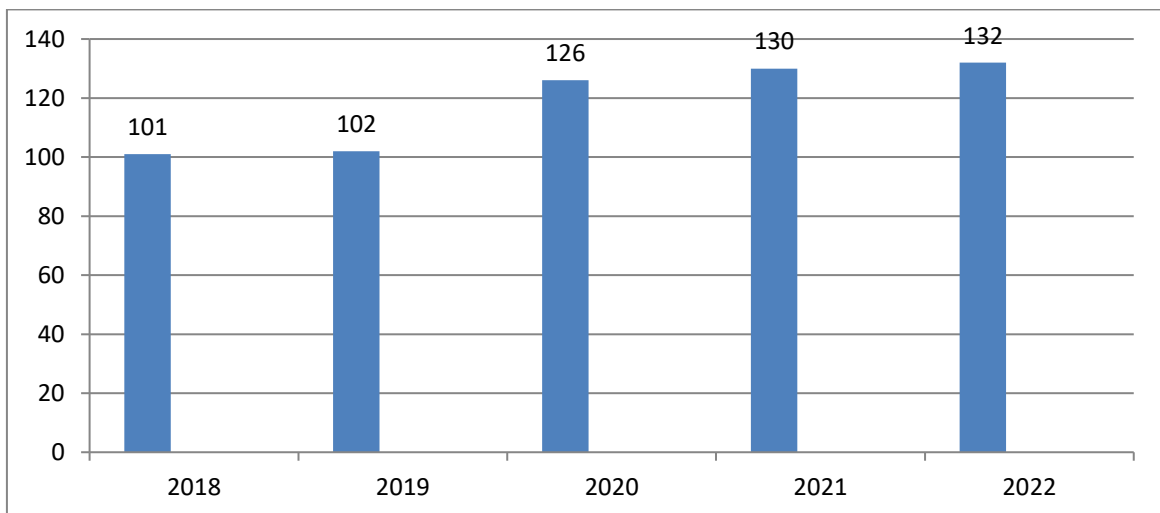


Рис. 2.5. Середньооблікова чисельність ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2018-2022 роки, осіб

Таблиця 2.10

Структура персоналу за категоріями працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки.

Категорії персоналу	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чисельність					
Керівники	5	5	5	0	0
Лікарі	38	39	39	1	0
Лаборанти	32	33	34	1	1
Робітники	51	53	54	2	1
	126	130	132	4	2
Питома вага					
Керівники	3,97	3,85	3,79	0	0
Лікарі	30,16	30,0	29,55	0,25	0
Лаборанти	25,4	25,38	25,76	0,25	0,50
Робітники	40,47	40,77	40,9	0,50	0,50
	100,0	100,0	100,0	00,0	00,0

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що у 2022 році найбільшу питому вагу, а саме 41,39% займають робітники. (рис. 2.6). Також у 2020-2022 роках відбулися незначні зміни в структурі персоналу за рахунок відкриття нових філій.

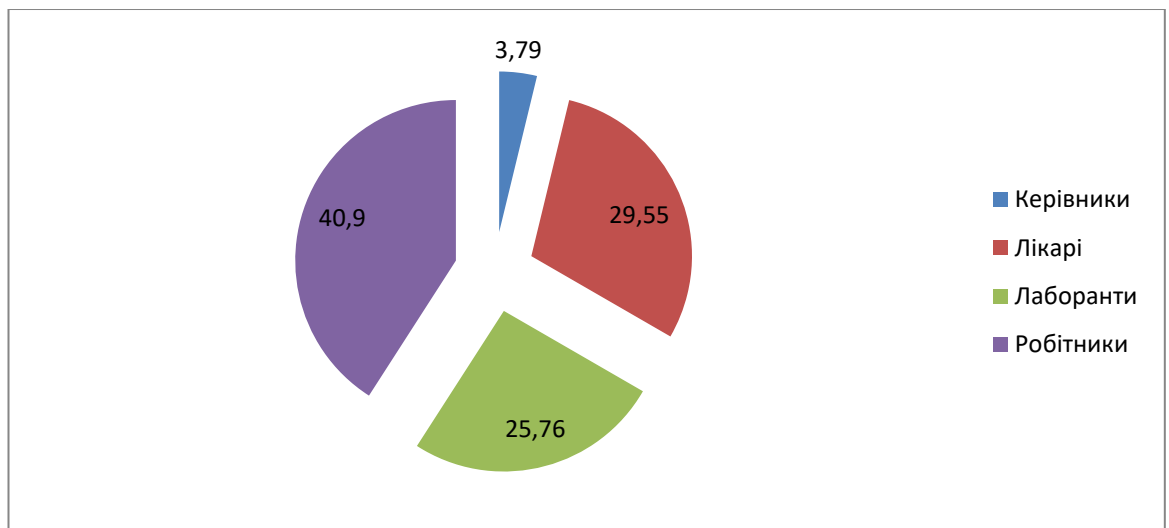


Рис. 2.6. Структура персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» у 2022 році. (1 - Керівники; 2 - лікарі; 3 - лаборанти; 4 - робітники).

У структурі персоналу робітники займають найбільшу питому вагу, у 2022 році практично складає 40,9%. За значенням на другому місці

перебувають лікарі, вони у 2022 році складають у структурі персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - 29,55%. В структурі персоналу найменшу частину, а саме тільки 3,79%, займають керівники товариства (рис. 2.6).

Потрібно зазначити, що в сучасних умовах політичної та фінансово-економічної нестабільності з метою найбільшого заощадження коштів в державі існує висока ймовірність зменшення підприємствами інтенсивності розвитку персоналу, що безпосередньо пов'язано з процесами забезпечення ефективності управління персоналу.

Тепер проаналізуємо структуру персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за статтю, результати аналізу представимо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз структури персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за статевою ознакою за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чисельність					
Жінки	25	26	26	1	0
Чоловіки	101	104	106	3	2
Разом	126	130	132	4	2
Питома вага					
Жінки	19,84	20,0	19,7	0,25	0
Чоловіки	80,16	80,0	80,3	0,75	1,00
Разом	100,0	100,0	100,0	00,0	00,0

Згідно результатам аналізу ми можемо представити чергові висновки, що у 2022 році практично 80% працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» це чоловіки та 20% - жінки. Так само необхідно підмітити, що за 2020-2022 роках кількість працівників-жінок підвищилось лише на 1 людину. Кількість працівників-чоловіків підвищилась на 5 осіб. Загальне збільшення числа працюючих становило 6 осіб.

В таблиці 2.12 покажемо за віковою ознакою аналіз структури працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Найбільшу частину персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» займають працівники віком від 31 до 40

років, їх становило від 31,06% до 31,8%, та працівники віком від 41 до 50 років, їх кількість дорівнює 25,0%.

Таблиця 2.12

Аналіз структури персоналу за віком працівників ТОВ МФЕК «Джерело
Здоров'я» за 2020-2022 роки

Вік працівників	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чисельність					
18-30 років	14	15	15	1	0
31-40 років	40	41	41	1	0
41-50 років	32	32	33	0	1
50- 60 років	30	31	31	1	0
старше 60 років	10	11	12	1	1
Разом	126	130	132	4	2
Питома вага					
18-30 років	11,11	11,54	11,36	0,25	0
31-40 років	31,8	31,54	31,06	0,25	0
41-50 років	25,24	24,62	25,0	0	0,50
50- 60 років	23,88	23,80	23,48	0,25	0
старше 60 років	7,97	8,5	9,10	0,25	0,50
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Отже, основна кількість персоналу (працівників) ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - це співробітники середнього віку, а саме від 31 до 50 років, дуже мотивовані та досвідчені, що без сумніву необхідно прислухатися при створенні ефективної системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» використовуються наступні методи управління персоналом: економічні, організаційно адміністративні та соціально-психологічні. Основні аспекти виділених методів управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» представлені в таблиці 2.13.

Отже, організаційно-адміністративні методи системи управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» визначають розробку посадових інструкцій, встановлення заохочень та санкцій, публікація наказів, підбір і розстановка

кадрів. Обов'язки по опрацюванні даного методу доручено директору, його заступникам, начальникам філіалів.

Таблиця 2.13

Методи управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» та їх характеристика

Група методів	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються Директором ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»
	Видання наказів організаційний	Директор ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом Директора.
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»
	Матеріальне стимулювання	ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників.
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі.
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Молодшими менеджерами (начальники філій) проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив плідна та якісна робота підприємства»

Економічні методи управління персоналом визначають аналіз, планування та ціноутворення, ці обов'язки покладені на співробітників фінансового відділу та бухгалтерії ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Соціально-психологічні методи визначають стимулювання ініціативи, аналіз та формування сприятливого клімату в трудовому колективі. Даний метод використовує керівник, безпосередньо співробітники трудового колективу даного підприємства.

Робота керівника з колективом побудована на наступних принципах:

- гнучкість - представляє собою пристосування керівника ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» до умов роботи та мінливих цілей колективу. Цей принцип виражається в тому, що менеджер молодшої ланки (завідуючі кабінетом та відділом) при виконанні своїх основних функцій показують гнучкість (лояльність) по відношенню до співробітників, умов роботи, цілей колективу, якщо це потрібно для більш ефективної діяльності базового підприємства;

- винагорода - спирається на результати праці окремого працівника (кожної людини) і трудового колективу компанії в цілому. Прикладом винагород на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» виступають премії, доплати за стаж на досліджуваному підприємстві, інші стимулюючі виплати;

- комфортність - управління персоналом компанії забезпечує для творчих процесів в трудовому колективі максимальну зручність. Цей принцип визначає присутність творчої роботи в трудовому колективі, наприклад, співробітники вносять особисті раціональні пропозиції в організацію власної трудової діяльності (неодмінна умова - не тільки полегшення умов праці, а також і поліпшення ефективності діяльності фірми).

Незважаючи на досвідчене та грамотне керівництво, в трудовому колективі ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» все ж зустрічаються конфлікти, найчастіше це міжособистісні конфлікти (творчі), які виникають в процесі діяльності. Конфліктність персоналу обумовлена нерівним розподілом

персоналу за статево-віковими ознаками (у 2022 році 19,7% жінок і 80,3% чоловіків; 11,36% - працівників віком від 18-30 років, тобто молодий персонал, 31,06% - працівників від 31-40 років, та 25,0% працівників віком від 41 до 50 років тобто досить досвідчений персонал; 23,48% - працівників віком від 50 до 60 років, тобто працівники передпенсійного віку, найбільш схильні до конфліктів та «повчань»).

На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» члени колективу - це люди з неоднаковим рівнем кваліфікації. Молодим фахівцям приділяється велика увага. Сформована рада молодих спеціалістів та курси наставництва, які забезпечують ефективну систему управління процесом адаптації молоді». Також, організовано розвиток та навчання молодих працівників, а ще створені умови для просування по кар'єрній драбинці. Плануючи власний подальший розвиток, ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» бажає залучати молодих талановитих працівників і вже сьогодні турбується про тих, хто через п'ять-десять років прийде на роботу. На базовому підприємстві розроблено програму довузівської підготовки в межах спеціалізованих «класів».

Потрібно зауважити, що ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» постійно удосконалює матеріально-технічну та навчально-методичну базу вузів-партнерів у відповідності до сучасних вимог, влаштовує стажування професорсько-викладацького складу медичного коледжу та медичного університету. На підприємстві діє система соціальних та корпоративних заохочень, що сприяє формуванню резерву майбутніх спеціалістів. Найбільш перспективні випускники та студенти спочатку запрошуються на виробничу практику, а опісля - на постійну роботу в структурні підрозділи.

Отже, підприємство ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» цінує та поважає свої кадри (трудова потенціал), якщо від них одержує високу віддачу, бажає підтримувати їх не тільки на робочому місці, але і в соціальному напрямленні. Найбільшу віддачу приносять продумані інвестиції у висококваліфікований персонал (потенційні кадри) та їх навчання.

Далі проаналізуємо ефективність управління персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Таблиця 2.14

Показники ефективності управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Показники	Одиниця виміру	Дані за роками			Темпи змін,%	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1.Чисельність працюючих	чол.	126	130	132	103,17	101,54
- управлінських працівників	чол.	5	5	5	100,0	100,0
2.Витрати на управління	тис. грн.	1256,4	1465,3	1751,9	116,63	119,56
3.Загальні витрати	тис. грн.	17883,2	18599,1	19734,1	104,00	106,10
4.Фонд ЗП всього	тис. грн.	10273,0	10747,2	11606,2	104,62	107,99
- управлінських працівників	тис. грн.	489,1	655,6	729,2	134,02	111,23
5.Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	7,03	7,88	8,88		
6.Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	4,76	6,10	6,28		

Дані таблиці 2.14 показують, що більшості показникам відбулося зростання, тільки по загальній чисельності управлінських працівників персоналу не відбулося ніяких змін.

Результати функціонування медичного закладу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» в основному залежать від якості та кваліфікації та персоналу - кадрового забезпечення.

На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» початок 2023 року в медичному закладі працюють: 39 лікарів, із них вищої категорії - 24 лікаря, I категорії - 5 лікарів, II категорії - 9 лікарів; 34 середнього медичного персоналу (лаборанта), із них вищої категорії – 22 особи, 8 осіб - I категорії та 4 особи II категорії.

Таблиця 2.15

Аналіз ефективності управління персоналом
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, до базового	Темп зміни, %
Кількість працівників, чол. з них	126	130	132	6	104,76
Лікарів, чол.	38	39	39	1	102,63
Середній медичний персонал (лаборанти) , чол.	32	33	34	2	106,25
Співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів	84,21	84,61	87,18	2,97	103,53
Витрати на оплату праці, тис. грн	10573,08	10947,24	14606,20	4033,12	138,15
Середня заробітна плата, грн.	6992,78	7017,46	9221,08	2228,3	131,87
Доходи, тис. грн.	23536,8	23536,8	23766,60	2297,8	101,0
Продуктивність праці, тис. грн/чол	186,8	180,5	180,05	-6,75	96,38
Основний капітал (первісна вартість), тис. грн.	8935315,20	8843758,5	8844617,5	-90697,7	99,0
Капіталоозброєність, тис.грн/особу	70915,2	68028,9	67004,68	-3910,52	94,5

Дані таблиці 2.15 показують, що ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» має тенденцію до невеликого збільшення кількості персоналу, як у загальній кількості, а також і в частині лікарів. За 2020-2022 роки питома вага лікарів коливається від 30,16% в 2020 році до 29,55% в 2022 році, коливання в межах - 0,61% (Рис. 2.7).

Капіталоозброєність праці характеризує вартість основного капіталу, що припадає на одного спеціаліста, для ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - зменшується на 5,5%.

Продуктивність праці визначає ефективність використання персоналу медичного закладу, на досліджуваному підприємстві відбувається незначне

зниження продуктивності праці на 3,62%. Натомість, доходи збільшилися тільки на 1%. Витрати на управління в 2022 році зросли на 19,56% порівняно з 2021 роком.

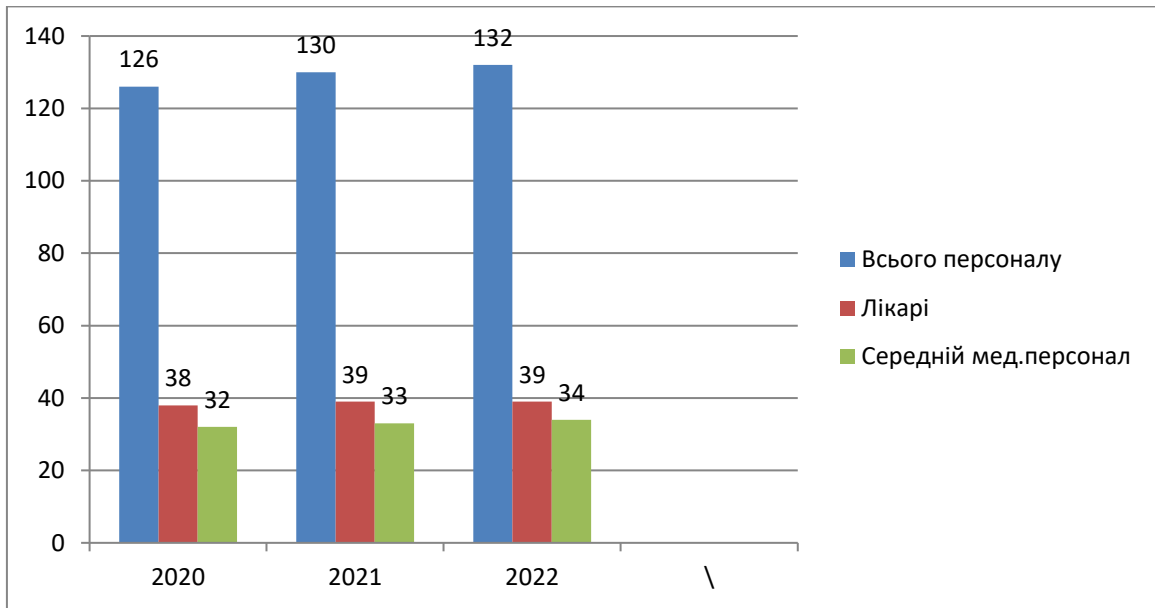


Рис. 2.7. Динаміка чисельності персоналу та медичного персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Так, зменшилися значення рентабельності та доходності витрат на персонал (на 0,46 та 0,45 пунктів). Виникає необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.

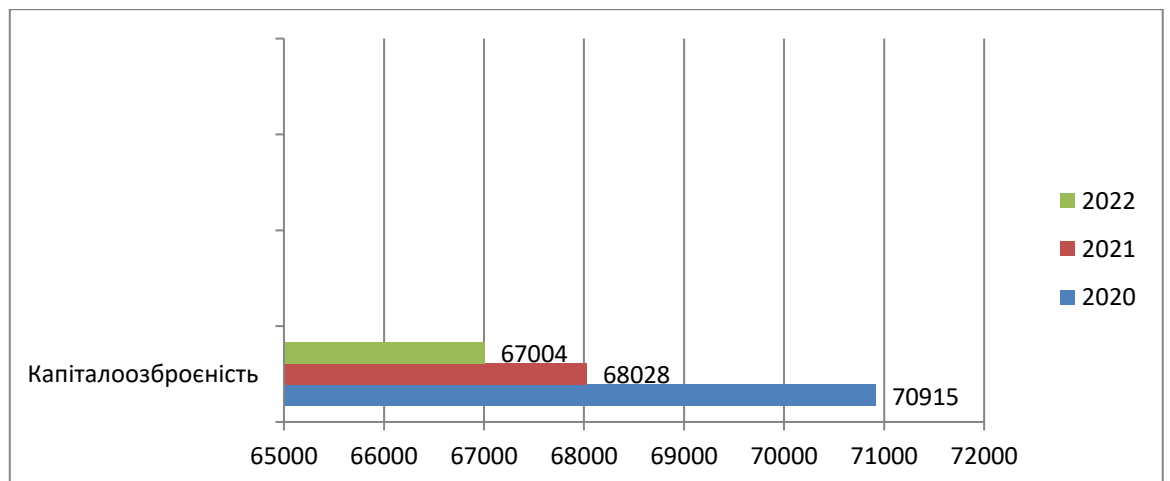


Рис. 2.8. Динаміка капіталоозброєності праці ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», тис.грн/особу

Результати дослідження показників ефективності управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» свідчать, що керівництво підприємства та його власники постійно працюють над вдосконаленням системи управління. Іншими словами, управління персоналом у 2022 році у порівнянні з 2020 роком поліпшилося.

Розберемо динаміку атестованих лікарів та середнього медичного персоналу.

Таблиця 2.16

Атестація медичного персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Лікарі	38	39	39	102,63	100,00
Вища категорія	24	25	25	104,17	100,00
І категорія	5	5	5	100,00	100,00
ІІ категорія	9	9	9	100,00	100,00
Середній медичний персонал	32	33	34	103,13	103,03
Вища категорія	21	22	22	104,76	100,00
І категорія	7	7	8	100,00	114,29
ІІ категорія	4	4	4	100,00	100,00

З даних таблиці 2.16 можна помітити, що по всім категоріям медичного персоналу відбулися позитивні зміни у 2021-2022 роках.

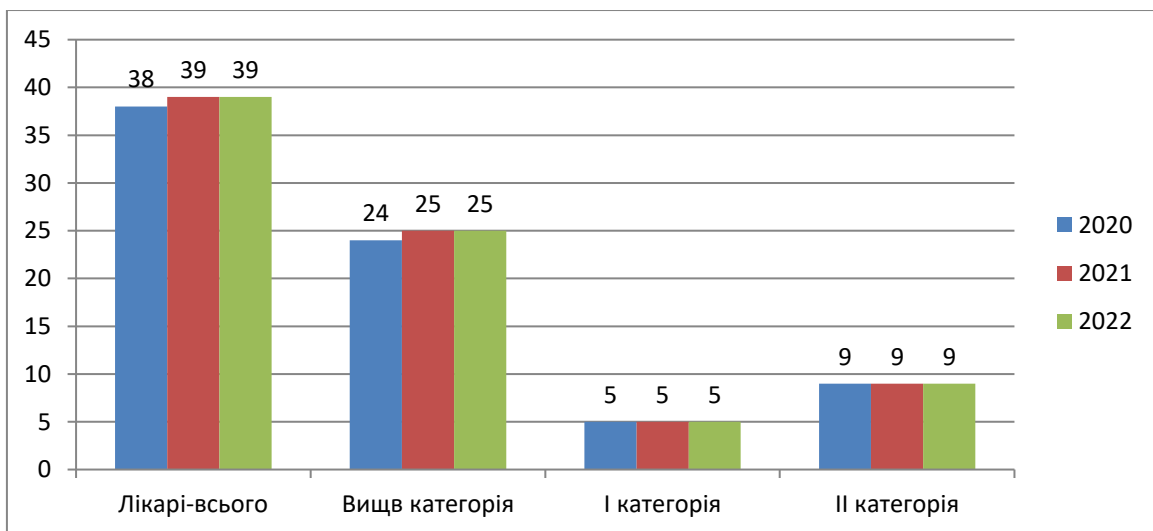


Рис. 2.9. Динаміка атестації лікарів ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

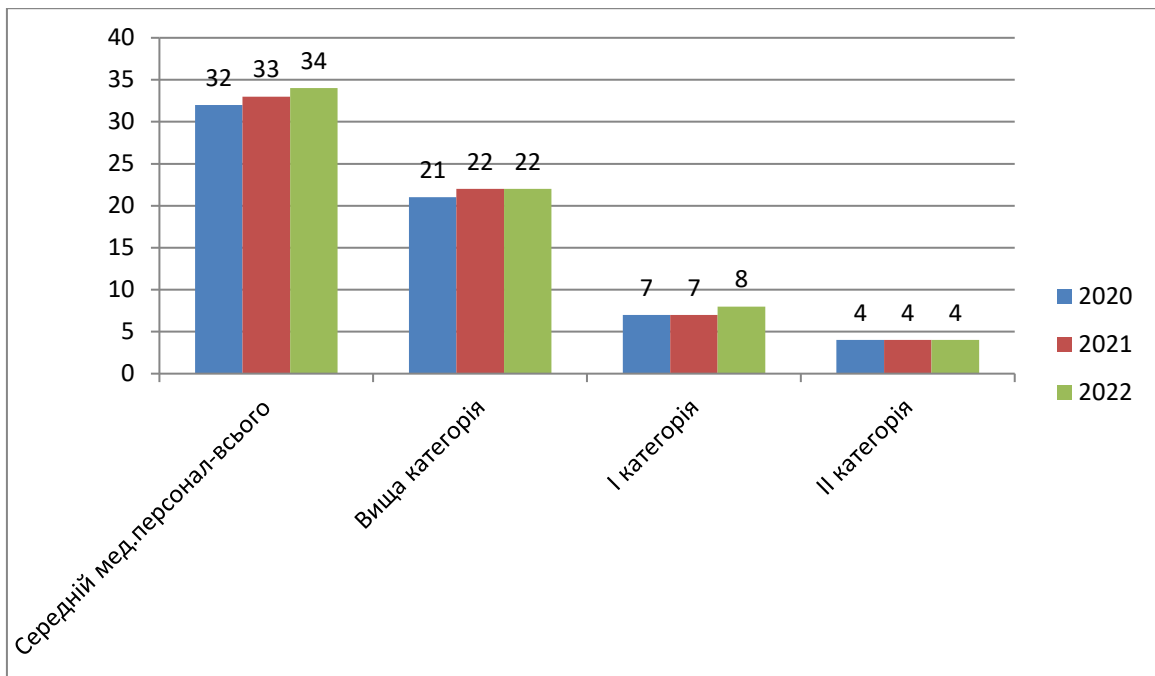


Рис. 2.10. Динаміка атестації середнього медичного персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Здійснений аналіз системи управління персоналом продемонстрував, що в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є, як негативні так і позитивні моменти. Проблема системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві полягає в незадоволеності персоналом працею в даній організації. В результаті здійсненого опитування серед співробітників компанії (за спеціально розробленою Анкетою) було з'ясовано, що на початок 2023 року кількість працівників, повністю задоволених працею становило 65,94% (табл. 2.17). Це є низький результат для ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Розглянемо показники та з'ясуємо причини незадоволеності співробітників підприємства чинною системою управління персоналом.

Задоволеність співробітників змістом праці на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» склало 90,4%, тобто практично всіх працівників колективу влаштовує зміст праці, іншими словами обов'язки, які виконуються, властива форма відповідальності тощо.

Таблиця 2.17

Показники, що аналізують систему управління підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» (первинне опитування працівників підприємства)

Показники задоволеності працею	% задоволених робітників
1. Задоволеність змістом праці	90,4
2. Задоволеність режимом роботи	65,7
3. Задоволеність умовами праці	61,3
4. Задоволеність заробітком	66,7
5. Задоволеність різноманітністю роботи	43,1
6. Задоволеність самостійністю в роботі	62,4
7. Задоволеність гігієнічними умовами праці	76,3
8. Задоволеність рівнем організації праці	57,9
9. Задоволеність відносинами з колегами	54,0
10. Задоволеність системою управління	81,6
Середній показник, %	65,94

Тільки 65,7% всіх працівників підприємства влаштовує режим роботи ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», дана обставина пояснюється тим, що товариство працює інколи без вихідних, декотрі філії працюють цілодобово. 61,3% працюючих задоволені умовами праці, тобто більше половини всіх працівників підприємства задоволені умовами праці (режим праці і відпочинку, зміст робочого місця тощо). Проте заробітна плата, яку одержує персонал за свої трудові обов'язки, влаштовує тільки 66,7% (33,3% не влаштовує оплата праці). Зарплата нараховується виходячи з окладів, кількості пацієнтів та тарифних розцінок за обсяг робіт.

Можливо допустити, що на задоволеність заробітною платою тисне відчуття та розуміння інфляції.

Головним недоліком системи оплати праці, яка є на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», а саме що розміри самих окладів є невисокими. Проте при нарахуванні зарплати за відпрацьований місяць використовується декілька видів додаткових доплат та виплат (премії кварталні та місячні, доплата за стаж, доплата за перевиконання плану, оплата за ургентність

тощо), і в кінцевому підсумку сума зарплати до виплати нараховують нормальну величину.

Змінити суттєво систему нарахування зарплати в даний час не представляється можливим, так як в умовах кризової економіки та воєнного стану розширення фонду оплати праці - не є можливим. Це може призвести до значного зростання витрат та відповідно зменшення прибутку.

Самостійність роботи рівень організації праці і санітарно-гігієнічні умови влаштовують 43,1-76,3% працівників даного підприємства.

Тепер дослідимо в системі управління персоналом процес відтворення персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» та відокремимо проблеми, які існують на сьогоднішній день (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка процесу відтворення персоналу в системі управління персоналом
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Функції управління	Фази відтворення персоналу в системі управління			
	Формування	Розподіл	Перерозподіл	Використання
1. Планування	1.Планування розширення штату відбувається у міру необхідності. 2.Підготовка кадрів. 3.Пошук джерел набору персоналу.	1.Планування розподілу кадрів не проводиться. 2.Прогнозування відповідності персоналу сучасним вимогам.	1.Розробка схеми просування кадрів службовими сходами. 2.Планування вивільнення кадрів в результаті НТП не проводиться.	1.Розробка планів по забезпеченню раціонального використання персоналу (суміщення посад). 2.Розробка заходів щодо забезпечення нормальних умов праці. 3.Формується система оплати праці.
2. Організація	1.Якісний підбір персоналу. 2.Розстановка персоналу.	1. Розстановка кадрів підготовлених для підприємства	1.Розстановка кадрів на відповідні робочі місця по рекомендації 2.Перепідготовка кадрів не здійснюється, так само як і підвищення кваліфікації	1. Заходи, що підвищують продуктивність праці.

3. Мотивація	Посадові вимоги висовуються відсутня система мотивації у деяких працівників		відповідно до укладеного договору. працівників.	
4. Контроль	1. Визначається відповідність чисельності кадрів	1. Оцінка при наборі кадрів. 2. Оцінка діяльності кожного працівника	1. Контролювання перерозподілу шляхом виявлення факторів, які обумовлюють професійну відповідність	1. Подальша перепідготовка кадрів не здійснюється.

В таблиці 2.19 узагальнено одержані результати системи управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», відокремимо переваги та недоліки.

. Таблиця 2.19

Переваги та недоліки в існуючій системі управління персоналом
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Переваги	Недоліки
1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань.	1 Відсутність довгострокового планування кадрів.
2) При наймі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання.	2 Нечітка кадрова політика.
3) Швидка адаптація персоналу неформальній обстановці.	3 Відсутність кадрового резерву.
4) Облік думок персоналу.	4 Часткове заохочення ініціативи персоналу.
5) Відсутня плінність кадрів.	5 Часткова відсутність матеріального стимулювання.
6) Високий рівень організації праці.	6 Незадоволеність працівників режимом праці;
	7 Незадоволеність працівників заробітком;
	8 Незначна конфліктність при організації роботи персоналу.

Таким чином, ми бачимо реальну необхідність системи управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Щоб досліджуване підприємство активно розвивалося, потрібно щоб кадровий механізм вчасно виявляв, а потім і ефективно розв'язував виникаючі проблеми. Сьогодні на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є передумови для широкого розгортання діяльності стосовно залучення фахівців, вдосконалення нових програм та реалізації програм в напрямку управління персоналом.

Висновки до розділу 2

Приватне підприємство ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - це сучасний науковий і медичний заклад системи охорони здоров'я.

Основною метою діяльності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є забезпечення медичного діагностичного обслуговування населення шляхом надання йому у встановленому законодавством порядку медичних послуг.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за поточними зобов'язаннями спроможне відповідати повністю за свої дії при сприятливих обставинах.

Значення власного капіталу в утворенні джерел ресурсів компанії є достатньо помітною і дане значення кожний день збільшується. Отож, фінансова стійкість приватного підприємства покращується. Варто підкреслити, що ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» практично сповна фінансує на 86% власну діяльність за рахунок особистих коштів. Діяльність базового підприємства від зовнішніх джерел фінансування реально не залежить.

Важливість показників виручки, активів, рентабельності власного капіталу підвищуються. Це підтверджує, що відбувається збільшення ефективності використання активів товариства для генерації прибутку. Отже, виручка підвищується, а разом з нею підвищується кількість чистого прибутку.

Отож, одержані результати показали гарний фінансово-економічний стан ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Усі показники ліквідності мають більше значення за нормативні. Дуже високою є фінансова стійкість, це зв'язано із вагомою прибутковою діяльністю та власним капіталом товариства, створенням чималого розміру нерозподіленого прибутку. Чистий прибуток та виручка підвищилися, що помітилося на поліпшуванні показників рентабельності та ділової активності.

Ефективне використання персоналу нині є одним з найпотужніших засад конкурентної переваги ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», що дозволяє

досягати його організаційних стратегічних цілей. Запровадження сучасних методів об'єктивного оцінювання ефективності управління персоналу не просто набуває характерного значення - вона стає дуже важливою процедурою на базовому підприємстві.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» для свого регіону є дуже потужною компанією. На даному приватному підприємстві нині працює 132 працівника. Це потребує постійного удосконалення на базовому підприємстві системи управління.

У 2020-2022 роках пройшли не великі зміни в структурі персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Пройшло збільшення по усім групам, окрім групи «керівники», а саме це збільшення відбулося на 1-2 працівника.

У структурі персоналу робітники займають найбільшу питому вагу, у 2022 році практично складає 40,9%. За значенням на другому місці перебувають лікарі, вони у 2022 році складають у структурі персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - 29,55%. В структурі персоналу найменшу частину, а саме тільки 3,79%, займають керівники товариства.

У 2022 році практично 80% працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» це чоловіки та 20% - жінки.

На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» використовуються наступні методи управління персоналом: економічні, організаційно адміністративні та соціально-психологічні.

Результати функціонування медичного закладу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» в основному залежать від якості та кваліфікації та персоналу - кадрового забезпечення.

На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» початок 2023 року в медичному закладі працюють: 39 лікарів, із них вищої категорії - 24 лікаря, I категорії - 5 лікарів, II категорії - 9 лікарів; 34 середнього медичного персоналу (лаборанта), із них вищої категорії – 22 особи, 8 осіб - I категорії та 4 особи II категорії.

Результати дослідження показників ефективності управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» свідчать, що керівництво підприємства та його власники постійно працюють над вдосконаленням системи управління. Іншими словами, управління персоналом у 2022 році у порівнянні з 2020 роком поліпшилося.

Здійснений аналіз системи управління персоналом продемонстрував, що в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є, як негативні так і позитивні моменти. Проблема системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві полягає в незадоволеності персоналом працею. в даній організації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ МФЕК «ДЖЕРЕЛО ЗДОРОВ'Я»

3.1 Алгоритм оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства та впровадження системи моніторингу управління персоналу на досліджуваному підприємстві

Розробка та реалізація стратегії управління персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я впливає на можливість сталого розвитку медичної установи. Дослідивши систему управління персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», було виявлені недоліки в організації управління персоналом.

Для аналізу стану управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» можна використовувати різноманітні методи оцінювання професійно-кваліфікаційних якостей персоналу:

1. «Assesment Center». Запровадження технології точного оцінювання, яка може бути використана з ціллю удосконалення процесів організації індивідуальних програм розвитку кожного працюючого, планування кар'єри персоналу, моніторингу доцільності та ефективності розвитку вмінь, знань та навичок в рамках визначеної спеціалізації. Технологія «Assesment Center» в товаристві, як процедури діяльності кадрової служби, для формулювання шляхів управління персоналу [36]. Цей метод використовується для оцінювання роботи середнього та вищого рівнів управління.

2. Management by Objectives (MBO). Запровадження методу управління за цілями, визначає оцінку за методом MBO. Визначає спільну постановку задач керівником і працівником та оцінку результатів здійснення

задач в кінці періоду. Частіше за все звітний період стікається з фінансовим роком. Система оцінки обіймає всі посади в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - від менеджерів до працівників нижньої ланки. До головних рішень, що за підсумками оцінювання можуть бути прийняті: перегляд розмірів зарплати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, нагородження грамотами, присудження почесних звань тощо [50]. Метод дозволяє максимально задіяти потенціал кожного співробітника.

3. Key Performance Indicators (KPI). Методика оцінки персоналу має чимало спільного із узуальним плановим підходом. Впровадження системи показників, при даній методиці показники роботи кожного самостійного працівника прикріплюють до загальних KPI [24, с. 46]. Метод допомагає установити наскільки ефективно була завершена робота.

4. Метод оцінки «360 градусів». Запровадження даного методу передбачає одержання даних про дії персоналу в існуючих реальних робочих ситуаціях, демонстрація ділових якостей персоналу. Використовується для виявлення потреби в навчанні працівників, планування кадрового резерву, створення планів індивідуального розвитку, оцінки результатів праці [61] (Таблиця 3.1).

Отже, найліпшим методом для ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є Оцінка «360». Оцінювання повинно здійснюватися один раз в півроку. Надалі, при покращенні фінансування є допустимим застосування методу «Assesment Center». Іншими словами необхідно здійснити реорганізацію відділу кадрів, з виділенням співробітників, в обов'язки котрих буде входити моніторинг розвитку персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», з метою виявлення працівників, яким необхідна перепідготовка, перекваліфікація, підвищення кваліфікації тощо, для ефективної реалізації покладених на них функцій, а ще розробка нової системи стимулювання персоналу.

Кадрова безпека представляє собою функціональну складову економічної безпеки підприємства, є характеристикою стану захищеності

інтересів підприємства від загроз, які прямо зв'язані з бездіяльністю або діяльністю працівників [61] (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу

Переваги	Недоліки
«Assesment Center»	
Об'єктивність оцінки Відсутність можливості фальсифікацій Може застосовуватись для оцінки різних рівнів працівників Поєднання широких можливостей оцінки для розкриття потенціалу кожного учасника	Значні витрати часу на проведення Значні організаційні витрати Підвищений рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку Висока вартість методу в порівнянні з іншими методами оцінки
Management by Objectives	
Критерії успішності визначаються до початку виконання завдань (прозорість системи оцінки і простота виміру досягнень). Дотримання принципу справедливості в стимулюванні. Вдосконалення мотивації. Не вимагає значних витрат часу	Суб'єктивність (виконання завдань оцінює одна людина (менеджер)). Трудомісткість визначення цілей і критеріїв. Орієнтація на минулі досягнення працівника, а не на розвиток
Key Performance Indicators	
Розмір бонусу працівника напряму залежить від персональних KPI. Персональна відповідальність за певну ділянку роботи. Чітке усвідомлення цілей організації. Чітка орієнтація на мотивацію персоналу	Трудомісткість визначення показників ефективності Значні витрати часу на розрахунок
Оцінка «360 градусів»	
Об'єктивність отриманих результатів Різнобічна оцінка кожного працівника. Створення довірчих відносин з клієнтами. Моделювання критеріїв оцінки у відповідності з корпоративними стандартами	Висока конфіденційність персональних даних Трудомісткість в обробці даних Враховуються лише компетенції, а не результати діяльності. Суб'єктивність оцінки. Стресовий вплив на співробітника

Наближення індикатора до 100% наголошує на тому, що на підприємстві присутні висококваліфіковані працівники, тим самим знижується ймовірність формування ризикованих ситуацій.

Граничні значення та напрямки оптимізації індикаторів кадрової безпеки ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.2

Система індикаторів управління кадровою безпекою
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Група показників	Індикатори
Показники складу і руху персоналу закладу	Освітній склад персоналу закладу Коефіцієнт плинності кадрів.
Інвестиційні показники в персонал	Питома вага витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал закладу
Показники умов праці	Рівень автоматизації праці Наявність профзахворювань.
Показники мотивації	Рівень задоволеності оплатою праці. Частка оплати праці в загальних витратах підприємства
Особистісні показники	Питома вага персоналу, що не має порушень трудової дисципліни. Імовірність збереження комерційної таємниці

Дестимуляторами є перший і шостий індикатори, так як їх мінімізація поліпшує інтегральний показник кадрової безпеки базового підприємства. Інші - є стимуляторами, їх підвищення впливає на зростання рівня інтегрального показника кадрової безпеки підприємства.

Індикатори не зобов'язані мати максимального значення, тому що при досягненні максимальних значень пов'язано з дуже високими витратами, що не завжди для ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є виправданим. Охарактеризувати рівень кадрової безпеки досліджуваного підприємства можливо шляхом зіставлення всієї сукупності індикаторів кадрової безпеки базового підприємства з еталонними значеннями. Одночасно порівняння може здійснюватися, як по мірі подібності, так і в міру відмінності [59, с. 233].

Алгоритм оцінювання рівня кадрової безпеки ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» складається з наступних етапів:

- задати значення вагових коефіцієнтів індикаторів;
- задати еталонні значення індикаторів кадрової безпеки базового підприємства, що використовуються при оцінці, у %;

Таблиця 3.3

Напрями оптимізації індикаторів та граничні значення кадрової безпеки
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Індикатор	Напрямок оптимізації	Рекомендований поріг
Коефіцієнт плинності кадрів	<i>min</i>	Від 2% до 10%
Освітній склад персоналу	<i>max</i>	90-100%
Витрати на навчання в загальному обсязі витрат підприємства	<i>max</i>	-
Ступінь задоволеності оплатою праці	<i>max</i>	100%
Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат підприємства	<i>max</i>	Від 55% до 80%
Наявність профзахворювань	<i>min</i>	Від 0 до 3% на рік
Рівень автоматизації праці		Від 70%
Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни	<i>max</i>	100%
	<i>max</i>	
Ймовірність збереження комерційної таємниці	<i>max</i>	100%

- визначити значення індикаторів кадрової безпеки товариства, у %;
- здійснити нормування значень основних коефіцієнтів на одиницю (якщо вони визначені в балах);
- розрахувати інтегральний показник кадрової безпеки товариства, (зіставлення з індикаторами еталону) за формулою 3.1:

$$m = \sum_{n=1}^N W_n X_n^O X_n^E, \quad (3.1)$$

де N - кількість використовуваних індикаторів;

n - номер індикатора;

W_n - ваговий коефіцієнт n-го індикатора;

X_n^E - значення n-го індикатора еталону;

X_n^O - значення n-го індикатора підприємства.

Таблиця 3.4

Шкала рівня стану кадрової безпеки ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Інтервал	Характеристика стану кадрової безпеки ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»	Заходи
0,00-0,20	Критичний	Розробка антикризової кадрової стратегії
0,21-0,40	Кризовий	Мінімізації негативних наслідків і відновлення безпеки підприємства
0,41-0,60	Задовільний	Заходи по запобіганню і протидії кризовим явищам
0,61-0,80	Нормальний	Заходи по профілактиці кризових явищ, підтримка на досягнутому рівні
0,81-1,00	Стабільний	Підтримка досягнутого рівня

Застосуємо дану методикку для ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Таблиця 3.5

Індикатори управління кадровою безпекою ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

№ з/п	Індикатори	Роки			Серед-не значення	Еталон	Вага індикатора
		2020	2021	2022			
1	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,24	0,30	0,15	0,19	2	0,01
2	Освітній склад кадрового потенціалу, %	36,07	45,49	56,48	41,37	100	0,2
3	Питома вага витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал, %	17,33	16,51	10,10	17,19	30	0,01
4	Рівень задоволеності оплатою праці персоналу, %	52,3	52,0	51,7	52,0	100	0,11
5	Частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат підприємства, %	27,7	33,1	28,8	29,86	50	0,15
6	Наявність профзахворювань, %	4,26	5,56	5,69	5,42	5	0,01
7	Рівень автоматизації праці персоналу, %	87,61	89,07	89,5	88,72	90	0,14
8	Питома вага персоналу, що не має порушень трудової дисципліни, %	89	89	89	89	100	0,20
9	Ймовірність збереження комерційної таємниці, %	91	91	91	91	100	0,17

Отже, з представлених у таблиці 3.5 даних видно, що у ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» не відповідають стандарту п'ять індикаторів управління кадровою безпекою. Виходячи із значень еталонів, індикаторів, ваги індикаторів і кількості найбільш небезпечних серйозних загроз управління кадровою безпекою досліджуваного підприємства, визначимо інтегральний коефіцієнт управління кадровою безпекою:

$$\dots\dots\dots m = \sum_{n=1}^N W_n X_n^O X_n^E = \frac{2,99}{5} = 0,59 \dots\dots\dots 3.2$$

Отже, величина інтегрального коефіцієнта кадрової безпеки ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» становить 0,59 і опиняється в інтервалі від 0,41 до 0,60, визначає задовільну ступінь кадрової безпеки.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

В процесі дослідження стану управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» виявлено проблеми та тенденції. Для їх усунення аргументовані рекомендації, які торкаються удосконалення:

- 1) професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом;
- 2) системи мотивування працівників підприємства;
- 3) організації управління персоналом.

У першому розділу магістерської роботи наведені основні традиційні методи управління персоналом, наведена їх класифікація. Основним з них є навчання: підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. І це є досить важливим для будь-якого підприємства. Найбільше це торкається закладів системи охорони здоров'я, тому що якість надання медичної допомоги пов'язана напряму з кваліфікацією медичних працівників. У зв'язку з

реформуванням медичної галузі було переглянуто ряд документів стосовно навчання медичних працівників, для прикладу прийнято Положення № 302. Згідно даного Положення «п.3. Усі спеціалісти у сфері охорони здоров'я після отримання вищої освіти у визначеній сфері охорони здоров'я та одержання кваліфікації після завершення навчання в інтернатурі для наступної атестації у відповідності до законодавства мають право на постійний професійний розвиток» [60].

В Положенні виділені види освіти [60]:

- особисте освітнє портфоліо це сукупність задокументованої інформації відносно персональних досягнень, проходження підвищення кваліфікації, інформальної та неформальної освіти спеціалістів у сфері охорони здоров'я в процесі безперервного професіонального розвитку;
- інформальна освіта або самоосвіта у сфері охорони здоров'я - самоорганізоване одержання медичними працівниками спеціальних, професійних компетентностей під час діяльності, пов'язаної з громадською, фаховою або іншою діяльністю;
- неформальна освіта у галузі охорони здоров'я - діяльність з підвищення своїх вмінь та знань, яка здійснюється за освітніми програмами, не визначає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за щаблями освіти, може закінчуватися присвоєнням часткових та/або присудженням професійних освітніх кваліфікацій.

Даний процес пов'язаний з атестацією медичних працівників. Працівники ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію. Передусім це була пряма участь у семінарах, конференціях, а даний момент в умовах воєнних дій, постає потреба залучення інноваційних технологій навчання. На даний момент їх існує досить багато: тренінги, кейс-технології, коучинг, майстер-класи, модульне та дистанційне навчання тощо. Для медичних закладів, зрозуміло, що багато з них не підходять. Найбільш часто на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» використовуються наступні інноваційні методи навчання:

1) Дистанційне навчання - навчання персоналу на дистанції з застосуванням телекомунікаційних технологій. В сучасних умовах воєнних дій найкращий варіант проведення семінарів, відеоконференцій.

2) Відеонавчання передбачає наочне навчання із застосуванням відео- та аудіопрограм, електронних документів тощо.

3) В тренінговому навчанні передбачається здобуття практичних компетентностей, з найменшим теоретичним блоком. Мета - моделювання приближених до реальності ситуацій з ціллю розвитку практичних навичок, зміни ставлення до виконання завдань, освоєння нових моделей поведінки.

4) Метод поведінкового моделювання передбачає вироблення у працівників конкретної моделі поведінки в нестандартних і стандартних ситуаціях. Побудований на розшуку «поведінкової моделі» (приклад для наслідування), її дослідження, аналіз і відтворення на практиці. Модель зобов'язана максимально відображати реальну ситуацію, отож відразу ж виникає можливість використовувати одержані знання на практиці.

За участь у різноманітних заходах нараховуються бали (інформальна освіта), а ще враховуються при атестації на присвоєння або підтвердження лікарської кваліфікаційної категорії.

Для персоналу окрім користі, теж може бути і ефект для ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Працівник ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» відвідав курси підвищення кваліфікації по тематиці «Діагностика раку молочної залози методом еластографії (УЗД)». На підприємстві до цього не було такої послуги. Орієнтовна вартість даної послуги від 400 грн. В м.Чернівці подібну послугу надає Оксфорд Медікал, проте вартість більша.

Від підвищення кваліфікації спрогнозуємо ефект, а як результат - розширення асортименту платних послуг на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» (за базу візьмемо дані 2022 року):

$$E_{ф2023} = 45 * 12 * 400 = 216000 \text{ грн.}$$

Отже, можна побачити переваги від даного заходу:

- розширення асортименту медичних послуг,
- підвищення кваліфікації працівників.

В 2023 році відбулося розширенням асортименту медичних послуг і медичних товарів та збільшенням обсягів виробництва та обсягів продаж. Виникає необхідність в підвищенні кваліфікації персоналу у відповідності до вимог системи охорони здоров'я. Однак потрібно зазначити, існують виразні перешкоди у розвитку професійного навчання. Поміж них можливо відзначити незначну мотивацію працівників стосовно підвищення власного професійного рівня. Крім того, можна помітити певну неефективність системи мотивації просування по посадовій драбинці.

Зарубіжний досвід досить часто свідчить про доцільність функціонування та розвитку партнерства на міжгалузевому, а також галузевому рівні. Отож, з метою вдосконалення механізму створення якісного кадрового потенціалу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» необхідно орієнтуватися на стратегію формування кластерної взаємодії підприємства, яке надає медичні послуги та освітніх закладів. Відбудеться ефективне єднання науки та виробництва. І як підсумок даної кооперації зростає продуктивність, конкурентоспроможність учасників даного кластеру. Крім того, забезпечується зайнятість, зменшуються витрати, поєднують певним чином інтереси сторін.

Подібна інтеграція забезпечує близьку взаємодію установ освіти з підприємствами, які надають медичні послуги. Це помагає узгодженню потреб ринку праці зі галуззю надання освітніх послуг, підвищенню якості підготовки та кваліфікації кадрів, формуванню системи безперервної професійної освіти відповідно до сучасних стандартів.

Діючи у місті Чернівці медичний коледж і медичний університет, потрібно залучити до кластерної взаємодії з ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» для формування якісного кадрового потенціалу. Підвищенню кваліфікації повинно допомагати також утворення освітніми організаціями-партнерами єдиного інформаційного оточення, у якому можна консультиватися,

обмінюватися кращими практиками тощо. Головні функції вищого навчального закладу, котрий буде залучений до цієї кластерної взаємодії, яка наведена на рис. 3.1.

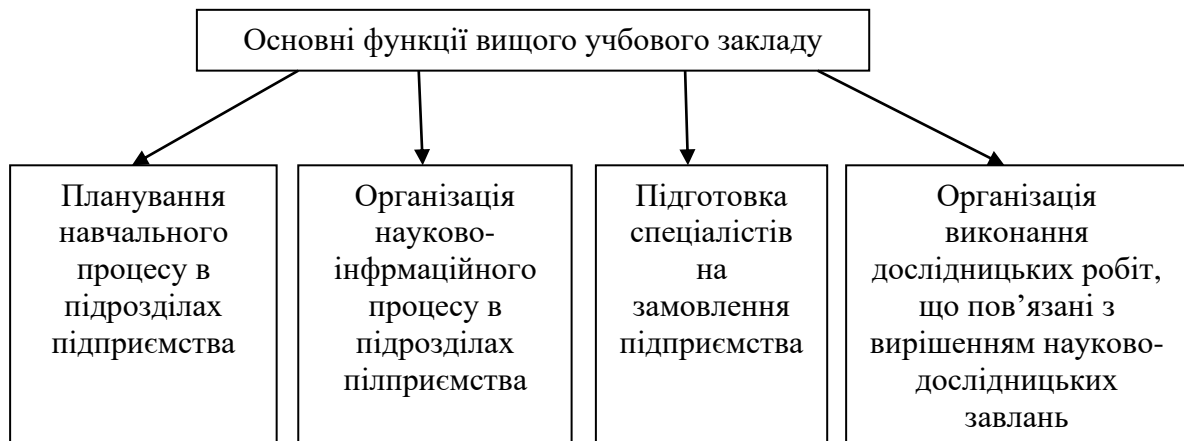


Рис.3.1. Основні функції вищого навчального закладу в кластерній взаємодії

Отже, ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» повинно брати на себе такі зобов'язання: надання студентам робочих місць у підрозділах підприємства, для проходження виробничої практики; а також для виконання ними всіх видів науково-дослідної та навчальної діяльності; визначення тем для написання студентами курсових та дипломних робіт; формулювання тем пріоритетних для підприємства досліджень.

Запровадження подібної системи кластерної взаємодії, додасть можливість забезпечити товариство професійним управлінським персоналом та робітниками потрібної якості. Крім того, це додасть можливість утворити кадровий резерв.

Необхідно зауважити, що сформований через кластерну взаємодію стане якісним кадровий потенціал, але, враховуючи постійний розвиток сучасних технологій, буде потребувати подальшого зростання професіонального рівня. Виходячи з цього, виникає потреба у розбудові результативної організації професійного навчання.

Система планування підвищення кваліфікації, перепідготовки фахівців ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» базується на фінансових можливостях суб'єкта господарювання, а ще на ступені необхідності таких заходів. Проте, працівник повинен бути задоволений власною роботою, мати достатню зарплату та шанс просування по службовій драбинці, впевнено брати на себе відповідальність й покращувати власне становище на ринку праці. Для того, щоб процес підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців був якісним та всеохоплюючим, потрібно сформувати систему карток індивідуального професійного розвитку. Дана картка повинна містити такі складові елементи:

- П.І.Б. та вік працюючого;
- фаховий рівень освіти;
- посада;
- період трудової діяльності на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;
- строки проходження підвищення кваліфікації;
- присутність організаторських та лідерських здатностей;
- схильність до процесу навчання;
- раціоналізаторські пропозиції;
- особливі професіональні здібності;
- присутність нереалізованих задач і їх причини;
- перелік проблем у роботі.

Керівники підрозділів вносять необхідні записи до картки, спостерігають за роботою та поведінкою своїх підлеглих. В кінці звітного періоду вони передають картки в управління корпоративних прав та персоналом з метою подальшого аналізу та організації раціонального виду навчання. Яке досить є потрібним для конкретного фахівця.

На рис. 3.2 представлено схему вдосконаленого процесу професійного навчання персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Потрібно зауважити, що запровадження карток надасть можливість віднайти для працівника найкращий вид навчання, який по максимуму допоможе охарактеризувати його потенціал. Це буде підтримувати розвиток кар'єри.

Завершальним результатом подібного удосконалення механізму професійного навчання виступає зростання продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів. Все це відзначиться на конкурентних перевагах ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

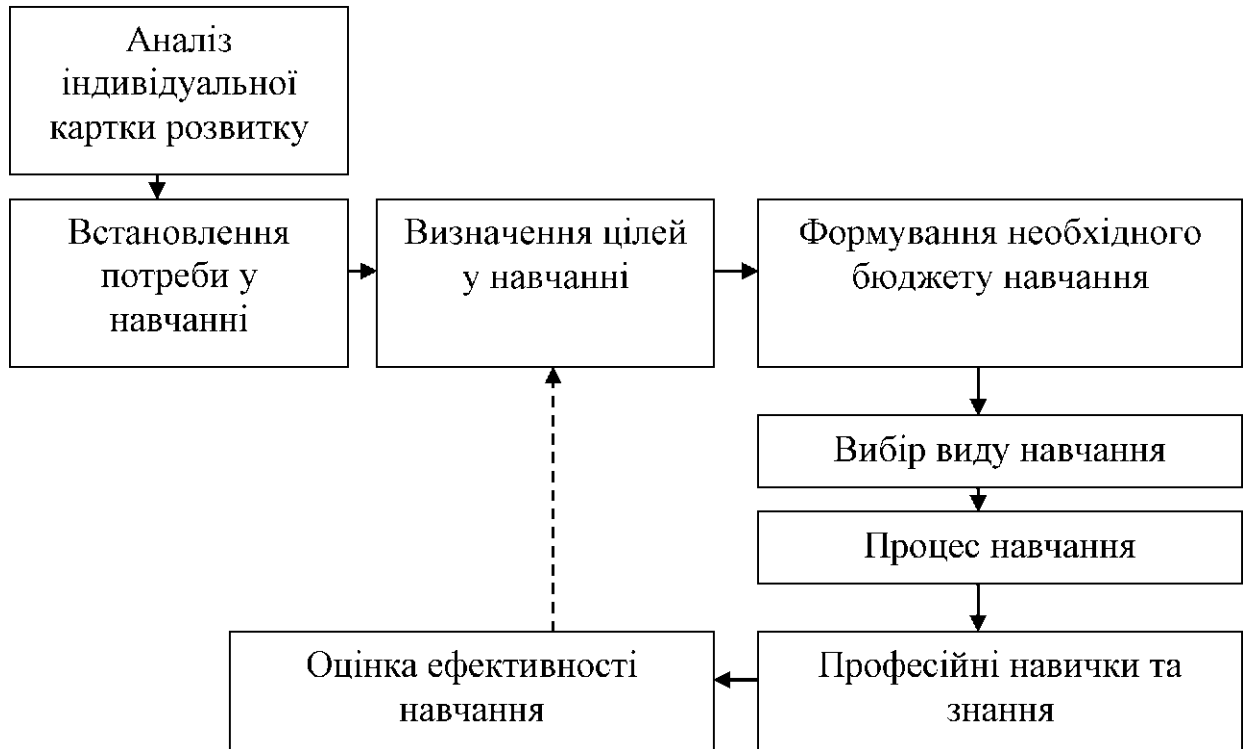


Рис. 3.2. Удосконалений процес професійного навчання працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Керівництво ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» підтримує зростання мотивації свого персоналу. Потрібно зауважити, що на перший план впливають індивідуальні здібності працівника, загальний результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від здібностей кожного співробітника. Отож, ступінь розкриття внутрішнього потенціалу працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» позначається на спроможності підприємства підвищити ефективність.

Нині коучинг є інструментом управління персоналом, котрий підтримує як розвиток окремих працівників та підрозділів, так і розвитку компанії в цілому. Запровадження коучингу принесе користь як самому підприємству ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», так і працівникам, які

одержують підтримку своєї ініціативи, усвідомлення можливостей свого подальшого розвитку, більшу самостійність, що є головними чинниками для росту мотивації персоналу.

При цьому ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» зможе отримати лояльних, ефективних, мотивованих працівників. Згідно з даними Міжнародної Федерації Коучинга, на коучинг окупність витрат дорівнює від 1 до 5.3 [2 с. 111].

Головний контекст проведення коучингу на сучасних підприємствах, який зацікавить керівництво ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», зображено в Додатку Ж. Тому, найвищу популярність коучинг представляє в якості інструменту мотивування виконавців (дану відповідь обрали 57% респондентів). Крім цього, як елемент командоутворення (46%) найбільш часто використовують коучинг, як частку програми підготовки кадрового резерву (38%).

Аналіз переваг використання коучингу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» дозволив виявити головні фактори, які домагають при прийнятті рішення про запровадження коучингу. Найважливіші переваги були представлені в додатку З, до них відносять: покращення продуктивної діяльності персоналу (85,7%) та краще використання майстерності і трудових ресурсів (71,4%).

Інтеграція коучингу в управління персоналом потребує певного алгоритму дій та часу, що дозволяють вдало почати використовувати в щоденній роботі коучингові інструменти. Для ефективної інтеграції коучингу в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» ми розробили покрокову методіку впровадження, яка складається із шести основних етапів (Додаток К).

Коучинг на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» може використовуватися в трьох напрямках:

- коучинг керівників,
- коучинг команд,
- коучинг співробітників.

Якщо робота одночасно проводиться в даних напрямках, тому вона є максимально ефективною.

Коучинг персоналу дозволяє визначити їх внутрішній потенціал та помагає збудувати програму їх індивідуального розвитку, а ще суттєво збільшує розмір та якість їх внеску в загальний результат товариства. У свою чергу, кожен працівник є членом будь-якої команди, отож на наступному етапі стає потрібним формування ефективних команд.

У теперішньому бізнес-середовищі команда являється одним з небагатьох елементів, який має ресурси та гнучкість, що дозволяє швидко реагувати на нові потреби та зміни ситуації. Ефективна команда може підвищити мотиваційний потенціал, підвищити продуктивність праці в компанії. Вона спроможна приймати у своїй діяльності найкращі рішення, розшукувати відповіді для вирішення більш складних завдань, підсилувати та розкривати творчі вміння і здібності її учасників.

Коучинг дозволяє підготувати набір конкретних навичок для побудувати високоефективні команди та управління людьми. Він може стати загальнодоступним підґрунтям корпоративної стратегії ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Коучинг допоможе товариству ресурсно та швидко реагувати на зміни сучасного високо турбулентного зовнішнього середовища. Він є одночасно адаптивним та цілісним, і тому його можна досліджувати як природне колесо лідерства, спроможне запустити механізм вдалого втілення корпоративної стратегії. У відповідності до визначення коучингу, сутність його мети полягає в тому, щоб допомогти особистості самостійно вчитися, а не навчити її.

Здійснений у другому розділі аналіз дозволив сформулювати проблеми, які є в системі нематеріальної мотивації:

- відсутні умови, що забезпечують взаємодію співробітників, що не дозволяє їм самореалізуватися,
- слабка вираженість форм та внутрішніх механізмів нематеріальної мотивації,

- персонал не зацікавлені в кар'єрному зростанні, адже не бачать можливостей для побудови кар'єри;

- головний склад працівників орієнтований на одержання матеріального стимулювання, іншими словами можлива ситуація, що введення додаткових нематеріальних форм не забезпечить планованого ефекту.

Головні напрями вдосконалення характеризуються рядом виявлених недоліків. Пропонуємо механізми вдосконалення системи мотивації персоналу:

- сформувати кадровий резерв, котрий буде стимулювати персонал підприємства. Адже, вони будуть бачити фактичні перспективи для себе, що в подальшому тягне за собою і підвищення зарплати. З урахуванням того, що велика частка співробітників орієнтується за результатами праці на грошову винагороду, то, відповідно, ця форма нематеріального стимулювання задіює механізми, які спроможні впливати на співробітників, які домінують серед працівників компанії;

- сформувати комунікаційне поле, яке буде притягувати до процесу спілкування співробітників, забезпечувати потрібну взаємодію. Персонал підприємства буде відчувати себе приближеним до процесу рішення питань, що надасть їм можливість відчутти значення суті, одержати визнання професіоналізму через похвалу з боку керівництва при рішенні різноманітних питань. Досить важливо впроваджувати чергові заходи при роботі з професіональним типом працівників, адже для них важливе цінність, визнання роботи, їх знання, які вони вміють принести у виробничий процес;

- розробити і опрацювати систему конкурсів, що дозволять персоналу усіх категорій одержувати бонуси. Це дозволить отримати і матеріальну винагороду, а тому розширить в даний момент існуючу систему мотивації.

Запропоновані заходи потрібно буде закріпити у «Положенні про систему нематеріального стимулювання».

Розберемо їх детальніше.

1. Формування кадрового резерву. В ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» зовсім не виражені перспективи для персоналу в межах внутрішньої мотивації, які виражені в можливостях побудови кар'єри, адже кар'єра для цілеспрямованих працівників, які прагнуть реалізувати свій власний особистісний та професійний потенціал це важливий мотиватор. Аналізуючи кар'єру як мотиватор, необхідно виділити наступні її особливості в межах ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». В компанії працюють переважно особи середнього віку, з доволі тривалим стажем роботи, орієнтовані на одержання матеріальної винагороди.

Можливість побудови кар'єри, по-перше, надасть можливість працівникам почути визнання заслуг зі сторони ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», по-друге, збільшить рівень їх матеріального достатку. Одночасно кар'єра - це не матеріальний мотиватор. Для підприємства це означає, що працівники намагатимуться підвищувати власну кваліфікацію, здобувати вищу освіту, так як можливість просування по кар'єрній драбинці в межах підприємства передбачає підвищення рівня освіти та кваліфікації.

Розробка резерву зобов'язана бути орієнтована на ротацію кадрів, а саме на кадрові переміщення в межах підприємства, а ще це дозволить для формування нового кола керівників використовувати кадрові резерви. Потреба ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» в керівниках та фахівцях є, незважаючи на те, що сьогодні немає вакантних місць. Це пов'язано з тим, що деякі посади спеціалістів та керівні посади зайняті працівниками передпенсійного й пенсійного віку, тобто вони найближчим часом замисляться про припинення роботи. За даний період потенційні керівники зможуть одержати потрібну вищу освіту. Крім цього співробітники, які орієнтовані на кар'єрний ріст, організують стабільний кадровий склад, а саме буде менше звільнень, понизиться коефіцієнт плинності кадрів. Потенційні керівники постійно мають переваги порівняно з керівниками, які приймаються на роботу по системі зовнішнього найму: вони знають специфіку роботи підприємства; мають потрібний досвід з нижчих щаблів до

рівнів вищої кваліфікації робіт; знають особливості трудових функцій, що виконуються і умов праці; адаптовані, поділяють цінності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Для включення до кадрового резерву потрібно зважати на такі моменти: ділові якості, стаж роботи в компанії, рівень освіти, продуктивність і ефективність роботи.

Формування резерву дозволить планувати заходи, які пов'язані з кар'єрним зростанням, що сформує додаткову мотивацію, допомагаючи самореалізації персоналу. Передбачається використання спеціалістів, які можуть бути прийняті на роботу на умовах зовнішнього найму - резюме знаходяться на даний момент в управлінні персоналом та корпоративних прав ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Подібна ситуація крім мотиваційного ефекту на побудування кар'єри, забезпечить також здоровий рівень конкуренції, обумовлений небажанням «власних» працівників віддавати посаду, яка є довгожданою, «чужим» особам.

Таким чином, формування резерву дозволить зробити перестановку кадрів в межах ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Працівники, яких запропоновано до включення до кадрового резерву, по заслугах будуть оцінені, їм пропонується можливість побудувати кар'єру на підприємстві.

Потрібно зауважити, що вік працівників, яких пропонується включати до кадрового резерву зі сторони підприємства - від 31 до 40 років. Це молоді фахівці, вони можуть принести користь компанії, а даний захід буде вигідний двом сторонам запропонованої системи мотивації. Проаналізувавши інтерв'ю з працівниками, бачимо що всі вони бажають підвищення посади і багато що для цього згодні зробити, тобто досить висока ефективність такого заходу. Нульові витрати на реалізацію заходів.

2. Формування комунікаційного поля. Як показують результати з вивчення діючої системи мотивації, в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» слабо виражена спроможність персоналу по спілкуванню один з одним. В першу чергу в чоловічому колективі потреба в комунікаціях та спілкуванні набагато нижче, ніж в жіночому колективі, утім, стимулювання спілкування дозволяє

керівнику краще розуміти своїх підлеглих та їх проблеми в різноманітних сферах, починаючи з професійних, закінчуючи побутовими. Саме тому рекомендується сформувати поле спілкування, яке дозволить розшукати точки дотику та максимально покращити морально-психологічний клімат в трудовому колективі, який, як помічають самі співробітники, не дуже зараз сприятливий.

Рекомендується для забезпечення взаємодії виділити спеціальну окрему кімнату, де працівники зможуть провести вільний час, відпочити, обговорити проблеми. Для вирішення затяжних психологічних пауз і конфліктів, які викликані негативним ставленням співробітників один до одного в певних випадках, рекомендується включити в практику регулярні збори трудового колективу - нині вони відсутні. В даний час такі зібрання представляють собою «П'ятихвилинки» або планерки, на які виділяється дуже мало часу, що не дозволяє вирішувати дуже великі питання та проблеми. На зборах трудового колективу співробітники можуть вирішувати основні питання, обговорювати проблеми, отримувати інформацію «з перших рук» від керівника, а не додумувати та домислювати, що в результаті в більшості випадків зумовлює деякі недомовки, а також проблеми. Для грамотного формування поля потрібно залучити психолога, головною метою якого стане створення нормального морально-психологічного клімату. Така практика властива для багатьох підприємств, які розширюють кадрову політику у відповідності з новими технологіями роботи з персоналом. Пропонуємо залучити психолога.

3. Формування системи конкурсів. Система конкурсів дозволить співробітникам отримувати визнання з боку керівництва та підприємства, відчувати себе цінними і потрібними, що буде підтверджуватися одержанням бонусів в різноманітному вигляді - нагороджень, похвал, грамот тощо. Забезпечення механізму самоствердження, забезпечення моральної турботи і одержання поваги для працівника зі сторони ТОВ МФЕК «Джерело

Здоров'я» дозволить забезпечувати зворотний зв'язок, тобто буде одержаний потрібний мотиваційний ефект.

В таблиці 3.6. наведена система конкурсів, які пропонуються провести. Заохочення співробітників виступають метою конкурсів, які добилися найліпших показників; формування почуття відповідальності за результати праці; формування позитивного ставлення до реалізації трудових обов'язків; виклик гордості за приналежність до професії та до підприємства.

Таблиця 3.6

Система конкурсів, які проводяться на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати
Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до зарплати (5000 грн.). Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах	5000*12 = 60000
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий медичний працівник тощо.	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших.	Випуск відзнак 8000 грн. (Одно - разово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобот, малюнків, організація концертів тощо.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості	
Разом витрати на конкурси для працівників, грн./рік			68000

Тому що заходи не використовуються в межах ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», то потрібно внести корективи у внутрішній документ «Положення про стимулювання працівників».

4. Коректування тексту «Положення про стимулювання працівників». Розроблені рекомендації стосовно мотивації на увазі мають нематеріальну

складову. Вони забезпечують оцінку та прив'язку результатів досягнень співробітників та їх внесок в досягнення цілей ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Діяльність в напрямку нематеріального стимулювання базується на наступних принципах:

- створення позитивного іміджу;
- формування здорової конкуренція;
- самореалізація співробітників;
- можливості професійного та особистого розвитку;
- значимість людини;
- справедливість розподілу коштів заохочення;
- рівноправність всіх учасників в системі стимулювання.

Стимулювання та відповідальність за своїх працівників несе директор ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Мета формування системи нематеріального стимулювання:

- заохочувати діяльність персоналу, направлену на виконання цілей підприємства;
- забезпечити працівників соціальними гарантіями, направленими на підвищення рівня лояльності;
- стимулювати ефективну працю персоналу підприємства;
- забезпечити повсякденну роботу співробітників всіх підрозділів організації;
- підвищити задоволеність працівників працею.

Заходи заохочення та основи їх запровадження: для працівників з одним із напрямів трудової діяльності є підвищення рівня якості наданих медичних послуг та якості транспортування хворих (таблиця 3.7).

Отже, дії персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», направлені на вирішення даних завдань, є основою для заохочення системою стимулювання.

Таблиця 3.7

Додаткові заходи в межах використання системи нематеріального стимулювання, підстави для заохочення

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність	Присвоєння звання кращого працівника; прийняття участі в обговоренні виробничих проблем з керівництвом; організація індивідуальних виставок з особистих інтересів в приміщеннях організації із забезпеченням вільного доступу охочих

Показниками ефективності нематеріального стимулювання є: оцінка задоволеності співробітників підприємства, плинність кадрів в процентному співвідношенні.

На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» рекомендуємо в 2024 році створити відділ управління персоналом та корпоративних прав. На основі Положення відділу на підприємстві повинні:

- складатися щорічний план,
- організовуватися та проводитися періодичні заходи стосовно нематеріального стимулювання,
- займатися аналізом зворотного зв'язку, виміром задоволеності працівників працею,
- укладатися звіт про плинність кадрів за минулий рік.

Вимогами до керівництва ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є:

- керівництво в повній мірі повинно заохочувати своїх працівників за високі досягнення в роботі та використовувати арсенал нематеріальних стимулів, передбачених даним Положенням;
- разом з керівником відділу розробляє план та проводить заходи стосовно стимулювання персоналу;
- керівник управління формує звіт про використання наданих коштів на реалізацію заходів з приводу нематеріального стимулювання.

Ресурси, які видаються на нематеріальне стимулювання, і організованість їх реалізації. На основі планів діяльності по реалізації заходів

нематеріального стимулювання керівник відділу управління персоналом та корпоративних прав ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» проводить первинне та вирішальне планування витрат на нематеріальну мотивацію.

Випливаючи з затверджених програм та наданого бюджету, уточнюються провайдери, прогнозуються витрати з врахуванням існуючих на ринку пропозицій. Розглядається пріоритетність заходів і їх доступність, імовірнісні витрати. Витрати рахуються затвердженими, якщо план заходів затверджений вищим керівництвом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Удосконалення організації системи управління персоналом визначає формування в рамках відділу управління персоналом та корпоративних прав досліджуваного підприємства сектору стимулювання працівників. Це потребуватиме включення нових ділових ресурсів: начальник відділу - 1, фахівець для профорієнтації - 1 чол. ; психолог - 1 чол. Головні завдання сектору стимулювання персоналу:

- аналіз та розробка стимулювання персоналу підприємства;
- формування системи оцінки, відбору та адаптації працівників;
- розроблення та впровадження системи навчання, зокрема коучингу та професійного;
- введення цільових угод в систему мотивування;
- вдосконалювати технології атестації та здійснювати щорічну атестацію персоналу;
- для виконання більш високих функцій організація роботи з резервом персоналу;
- формування, розвиток та підтримка корпоративної культури;
- оцінка продуктивності праці працівників.

Виходячи і результатів дослідження, склад та структура сектору стимулювання працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» повинні мати наступний вигляд:

- 1) Структура персоналу: начальник відділу - 1 особа, спеціалісти в кількості 2 особи.

2) Розподіл нових спеціалістів відділу по категоріям: спеціаліст категорії 1 - 1 особа; спеціаліст 2 категорії - 1 особа.

3) Рівень освіти працівників новоствореного відділу управління персоналом та корпоративних прав ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»: вища освіта за даною спеціальністю - 3 особи.

4) Вікова структура працівників нового відділу: керівник - до 40 років, спеціаліст 2 категорії, спеціаліст 1 категорії - аналогічно.

5) Досвід роботи працівників нового відділу: керівник - не менше трьох років досвіду, спеціаліст 2 категорії, спеціаліст 1 категорії - аналогічно.

Отже, в новоствореному відділі управління персоналом та корпоративних прав ми пропонуємо створити сектор стимулювання працівників, необхідні спеціалісти з вищою освітою до 40 років, досвід роботи на аналогічній посаді не менше трьох років. Подібні вимоги абсолютно сприйнятливі. Сьогодні ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» не може собі дозволити додаткові фінансові витрати на навчання персоналу. Крім того, товариство обмежено в часі.

Після визначення кадрового забезпечення сектору та структури людських ресурсів, варто продовжити визначення економічних витрат на його діяльність (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Планований фонд оплати праці відділу стимулювання персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» на 2024 рік

Найменування посади	Зарплата, грн	Кількість працівників, чол	Місячний фонд оплати праці, грн.
Посада начальника відділу	12000	1	12000
Посада психолога	9500	1	9500
Посада фахівець з профорієнтації	8000	1	8000
Разом		3	29500
Єдиний соціальний внесок (22%)			6490
Місячний фонд оплати праці + ЄСВ			35990
За рік			431880

Отже, місячна заробітна плата персоналу відділу стимулювання становить 29500 грн. Витрати на страхові внески нового відділу в фонди соціального забезпечення становлять 6490 грн.

Загальна сума витрат на зарплату персоналу нового відділу на рік становить 431880 грн. Поточні витрати відділу стимулювання персоналу надано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Поточні витрати відділу стимулювання персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Вид витрат	Сума, грн.
Канцелярські та інші поточні видатки відділу	28000
Разом поточні витрати	28000

Потрібно зауважити, що вартість Інтернету, мобільних комунікацій, інженерних комунікацій та інші витрати будуть внесені в загальні витрати ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Треба придбати програмне забезпечення та додаткове обладнання для нового відділу (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Витрати на купівлю обладнання

Види обладнання	Вартість, грн.
Персональний комп'ютер ZEVS PC M540I5 4570 + 240GB SSD + Монітор 21.5 " + Клавіатура + Миша	10500
Персональний комп'ютер ПК ZEVS PC A135 240GB + Монітор 20" + Клавіатура + Миша	7600
Комплектуючі та витратні матеріали	10000
Меблі для роботи нового сектору	20000
Разом	48100

При цьому на кожну програму та комп'ютер вираховується амортизація, отож, можна показати в таблиці 3.11. суму річних амортизаційних відрахувань.

Отже, витрати на формування нового відділу стимулювання персоналу дорівнюють 48100 грн., експлуатаційні витрати на функціонування відділу складатимуть 456883 грн. на рік (таблиця 3.12).

Таблиця 3.11

Амортизація обладнання

Види обладнання	Вартість, грн.	Вартість, грн.
Персональний комп'ютер ZEVS PC M540I5 4570 + 240GB SSD + Монітор 21.5 " + Клавіатура + Миша Термін корисного використання - 5 років	10500	2100
Персональний комп'ютер ПК ZEVS PC A135 240GB + Монітор 20" + Клавіатура + Миша Термін корисного використання - 5 років	7600	1520
Комплектуючі та витратні матеріали. Термін корисного використання - 3 років	10000	3333
Меблі для роботи нового сектору Термін корисного використання - 10 років	20000	2000
Разом		8953

Подальшим кроком є розрахунок фінансової економічної ефективності формування нового відділу. Оцінка ефективності формування нового відділу потребує розрахунку соціальних та економічних наслідків їх реалізації.

Таблиця 3.12

Експлуатаційні витрати на роботу нового відділу стимулювання персоналу

Найменування витрат	Вартість, грн.
Заробітна плата	431880
Амортизація	8953
Поточні витрати	28000
Разом	456883

Соціальна ефективність даного проекту проходить в можливості позитивних, а ще соціально негативних змін в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13

Соціальні результати створення нового відділу стимулювання персоналу

Соціальні результати	Показники
Забезпечення використання співробітників відповідно до індивідуальних інтересів, можливостей і здібностей, звідси буде покращено стимулювання співробітників.	Збільшення частки співробітників, які задоволені змістом та режимом роботи, тобто стимулювання співробітників збільшиться. Скорочення числа звернень до керівництва шляхом запитання переводу перекладу в інші підрозділи через незадоволеності змістом та графіком. Скорочення обороту робітників, які працювали менш ніж один рік через нереалізовані очікування
Забезпечення набору персоналу, здатного адаптуватися до організації (включаючи її корпоративну культуру).	
Підвищити обґрунтованість особистих рішень щодо руху персоналу.	

У результаті утворення нового відділу стимулювання персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», економічна ефективність цього заходу визначиться як:

$$ЕФ = Е - (С + Ен * К), \quad (3.2)$$

де ЕФ - величина економічного ефекту за рік, грн.,

С - величина експлуатаційних витрат на роботу відділу на рік, грн.;

Е - величина економічного результату в рік, грн.;

Ен - величина нормативного коефіцієнта економічної ефективності капкладень, для розрахунків варто взяти рівне 0,1;

К - величина витрат на формування відділу, грн.

Розрахована величина економічного результату на базі прогнозу чистого фінансового результату на 2024 рік, з врахуванням того, що утворення нового відділу та реалізація ним повного пакету рекомендацій і функцій забезпечить додаткове збільшення чистого фінансового результату від прогнозного на 1%.

Нами проведено повторне опитування, яке засвідчило (таблиця 3.14), що кількість працівників, яка буде після впровадження рекомендацій цілком задоволених системою управління персоналом та працею в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» підвищиться до 76,0% (при первинному опитуванні - 52,5%).

Запропонований підхід ще цікавий тим, що дозволяє об'єднати фактори росту продуктивності праці через підвищення стимулювання працівника з ефективністю використання трудових ресурсів. Це спричинює зміни середньорічної кількості медичних послуг за рахунок кожного фактора (наприклад, кількості днів роботи на одного працюючого в рік, через зміну частини працівників у загальній кількості працюючих, середньої погодинної продуктивності, середнього робочого дня, зміни рівня продажів), зміни рівня рентабельності продажів.

Таблиця 3.14

Показники ефективності заходів щодо поліпшення управління персоналом на
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Показники задоволеності працею	До впровадження заходів	Після впровадження заходів (очікування)
1. Задоволеність змістом праці	60,4	84,20
2. Задоволеність режимом роботи	25,7	68,00
3. Задоволеність умовами праці	61,3	83,90
4. Задоволеність заробітком	56,7	76,80
5. Задоволеність різноманітністю роботи	33,1	63,10
6. Задоволеність самостійністю в роботі	52,4	74,20
7. Задоволеність гігієнічними умовами праці	56,3	83,50
8. Задоволеність рівнем організації праці	57,9	64,10
9. Задоволеність відносинами з колегами	44,0	64,20
10. Задоволеність системою управління	81,6	91,00
Середній показник, %	52,6	76,00

Головною передумовою для нормальної діяльності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є формування інтегрованої системи управління персоналом, яка містить стимулювання персоналу, на основі комплексного проектування даної системи.

Таблиця 3.15

Рекомендації стосовно удосконалення управління персоналом
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Рекомендації щодо впровадження системи моніторингу управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»	Запровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу	Підвищення ефективності роботи працівників
Кадрова безпека як чинник управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»	Система індикаторів управління кадровою безпекою підприємства	Підвищення ефективності використання персоналу
Рекомендації щодо запровадження інноваційних технологій управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»	Інноваційні технології навчання	Підвищення кваліфікації персоналу, можливість розширення медичних послуг Еф = 216000 грн.

Дана система повинна запобігати змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Запропоновані рекомендації можуть стати основою ефективної системи управління персоналом. Разом вони забезпечать сприятливі умови праці, організацію висококваліфікованим персоналом, розвиток персоналу, підвищення морального та психологічного клімату в трудовому колективі, вплив на інтелектуальну, творчу та професійну діяльність працівників, допомогу співробітникам досягнути своїх цілей тощо.

Висновки до розділу 3

Для дослідження ефективності управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» можна використовувати різні методи оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу:

1. Впровадження технології «Assesment Center» (технологія точної оцінки), яка може бути використана з метою вдосконалення процесів організації індивідуальних програм розвитку кожного працівника, планування кар'єри персоналу, моніторингу ефективності та доцільності розвитку знань, вмінь та навичок в межах визначеної спеціалізації. Технологія «Assesment Center» в організації, як процедури роботи кадрової служби, для визначення шляхів розвитку персоналу. Даний метод застосовується для оцінки роботи вищого та середнього рівнів управління.

2. Метод управління за цілями - Management by Objectives (MBO). Метод дозволяє максимально задіяти потенціал кожного працівника.

3. Система показників Key Performance Indicators (KPI), за допомогою якої керівництво оцінює свій персонал. Метод домотає визначити наскільки ефективно була виконана робота.

4. Впровадження методу оцінки «360 градусів» передбачає отримання даних про дії персоналу в реальних існуючих робочих ситуаціях,

демонстрація ділових якостей працівника. Застосовується для планування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні працівників, оцінки результатів праці, створення планів індивідуального розвитку.

5. Кадрову безпеку можна визначити як функціональну складову економічної безпеки, що є характеристикою стану захищеності інтересів підприємств від загроз, які прямо пов'язані з діями або бездіяльністю персоналу. Саме кадрова безпека стає чинником розвитку персоналу працівників.

6. З реформуванням медичної галузі було переглянуто низку документів щодо навчання медичних працівників, зокрема прийнято Положення № 302. Згідно цього Положення «п.3. Усі фахівці у сфері охорони здоров'я після здобуття вищої освіти у зазначеній сфері охорони здоров'я та отримання кваліфікації після закінчення навчання в інтернатурі для подальшої атестації відповідно до законодавства мають право на безперервний професійний розвиток».

7. Частіше всього використовуються такі інноваційні методи навчання:

- Відеонавчання передбачає наочне навчання із використанням електронних документів, аудіо- та відеопрограм тощо.

- Дистанційне навчання - навчання персоналу на відстані з використанням телекомунікаційних технологій. В сучасних умовах пандемії кращий варіант проведення відеоконференцій, семінарів.

- В тренінговому навчанні - набуття практичних компетентностей, з мінімальним теоретичним блоком. Мета - моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань.

- Метод поведінкового моделювання вироблення у працівників певної моделі поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Заснований на пошуку «поведінкової моделі» (прикладу для наслідування), її аналіз і відтворення на практиці. Модель повинна максимально відображати

реальну ситуацію, тому виникає можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

8. Удосконалення механізму професійного навчання передбачає розвиток кластерної взаємодії та впровадження карток індивідуального професійного розвитку, що буде сприяти зменшенню рівня плинності кадрів, зростанню продуктивності праці, посиленню конкурентних переваг ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Запропоновано впровадити коучинг в систему управління, що дозволить розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудувати високоефективні команди. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

9. В межах удосконалення системи мотивації персоналу пропонується: створити кадровий резерв, який буде стимулювати працівників, сформувавши комунікаційне поле, яке буде залучати до процесу спілкування працівників, забезпечувати необхідну взаємодію, впровадити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси. Акцентовано увагу на закріпленні рекомендацій у документі «Положення про систему стимулювання».

10. Удосконалення організації управління персоналом передбачає створення межам відділу управління персоналом та корпоративних прав ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» сектору стимулювання співробітників. Проведено повторне опитування, яке показало, що кількість співробітників, яка буде після впровадження рекомендацій повністю задоволених працею та системою управління персоналом в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», зросте до 76,0% (первинним опитуванням - 52,5%).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень, розробки методичних та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу підприємства. За результатами дослідження зроблено такі висновки та надано рекомендації:

1. Для обґрунтування сутності ефективності управління персоналу в роботі було проаналізовано ряд суміжних категорії таких як: «ефективність», «ефективність діяльності підприємства», «економічна ефективність» та «ефективність промислового виробництва». Шляхом виокремлення ключових характеристик із зазначених понять було доведено, що найчастіше ефективність розглядається з точки зору відношення результату до витрат, крім того вона відображає ступінь досягнення поставленої мети або форму її вираження. Також ефективність визначається як віддача від використання певних ресурсів. Узагальнюючі критерії ефективності та існуючі підходи до розуміння ефективності було запропоновано ключові підходи (цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний), кожен з яких відображає окремий критерій.

Аналіз існуючих підходів до тлумачення управління персоналу як процесу, управлінської діяльності, наукового напрямку та системи та виокремлення її ключових складових дозволив визначити найбільш розповсюджені концепції управління персоналу які об'єднують використання трудових ресурсів, концепцію управління персоналом, управління людськими ресурсами, соціальний менеджмент та соціально-економічну парадигму управління персоналу. Шляхом узагальнення було визначено, що управління персоналу доцільно розглядати в контексті системного підходу та кібернетичного уявлення про характер управлінського впливу керуючої

системи на керовану, що передбачає прийняття відповідних управлінських рішень, що базується на науково-теоретичних та методологічних засадах.

Поєднуючи результати науково-теоретичного узагальнення сутності поняття «ефективність» і «управління персоналу» та шляхом проведення морфологічного аналізу досліджуваного поняття, було запропоновано загальні визначення: як ефективності управлінського впливу, представленого функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених процесів, що набуває форми специфічного інструментарію (принципів, методів, засобів та видів забезпечення), що базується на комплексному підході, який об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та активний.

2. Беручи до уваги відсутність єдиного бачення оцінювання ефективності управління персоналу, проведено узагальнення існуючих підходів, таких авторів як: Л. В. Балабанова, Б. І. Беккер, Н. Л. Гавкалова, Г. Герасименко, О. Герасименко, Г. О. Дудукало, О. П. Єгоршин, І. О. Касаткін, Л. В. Карташова, А. В. Крамаренко, М. І. Круглов, Ю. В. Кудіна, Н. В. Нечева, Ю. Г. Одегов, А. Ю. Осіпова, О. З. Редьква, О. В. Сардак, В. Ф. Семенов, О. В. Стельмашенко, Д. Ульрих, Дж. Філіпс, Я. Фітценц, А. Х'юзлід, Р. Д. Якубів, що дозволило виділити дві основні групи концепції оцінювання. В рамках першої групи дослідники виділяють складові оцінки відповідно до бачення структури системи управління персоналу та її взаємодії з іншими підсистемами підприємства. Друга група дослідників розглядає складові управління персоналу відповідно до досягнення поставлених цілей. Дотримуючись першого підходу, ми розглянули модель оцінювання ефективності управління персоналу, яка передбачає аналіз управлінського впливу в рамках підсистеми управління шляхом оцінювання функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання на підсистему процесів управління персоналу, які об'єднують HR-стратегію, відбір, набір і найм кадрів, адаптацію, оцінку, рух, розвиток персоналу і винагороду. Дана модель передбачає окрему оцінку зазначених процесів з

використанням кількісних методів та якісний аналіз функції управління з використанням експертних методів оцінювання. Загальний результат отримується шляхом поєднання отриманих значень за процесами та за функціями управління, що і обумовлює сукупність рекомендацій для підприємств, які досліджуються.

3. Для обґрунтування сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналу ми здійснили аналіз існуючих підходів до розуміння змісту поняття «організаційне забезпечення», що дозволили виокремити такі ключові підходи його розуміння: як сукупності документів, заходів і методів, структури управління або організаційної структури, створення умов та інтегральний підхід. Узагальнюючи отримані результати запропоновано бачення організаційного забезпечення як управлінської підсистеми, яка об'єднує організаційну структуру, взаємозв'язки між окремими підрозділами та посадами, сукупність регламентів у формі документів, які описують її функціонування, для впровадження прийнятих управлінських рішень шляхом забезпечення достатніми ресурсами. Обґрунтовано, що економічне забезпечення доцільно розуміти як сукупність методів, способів, форм, інструментів управлінського впливу та економічні стимули, що направлені на відповідний об'єкт для здійснення аналізу та оцінки економічної ефективності для досягнення економічної доцільності. Аналіз існуючих підходів до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення дозволив виокремити ключові визначення даного поняття, яке представлено безпосередньо заходами для реалізації в процесах управління персоналу для підвищення ефективності їх діяльності, економічним забезпеченням, що об'єднує методичне та ресурсне, та організаційним, яке включає внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне. Також доведено вирішальну роль синтезованого капіталу як складової організаційно-економічного забезпечення, який об'єднує інтелектуальний, людський та соціальний капітал, що взаємодіючи з

економічним та організаційним забезпеченням сприяє досягненню цілей підвищення ефективності управління персоналу підприємства.

4. Приватне підприємство ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - це сучасний науковий і медичний заклад системи охорони здоров'я.

Основною метою діяльності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є забезпечення медичного діагностичного обслуговування населення шляхом надання йому у встановленому законодавством порядку медичних послуг.

5. ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за поточними зобов'язаннями спроможне відповідати повністю за свої дії при сприятливих оборотних активах.

Значення власного капіталу в утворенні джерел ресурсів компанії є достатньо помітною і дане значення кожний день збільшується. Отож, фінансова стійкість приватного підприємства покращується. Варто підкреслити, що ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» практично сповна фінансує на 86% власну діяльність за рахунок особистих коштів. Діяльність базового підприємства від зовнішніх джерел фінансування реально не залежить.

Важливість показників виручки, активів, рентабельності власного капіталу підвищуються. Це підтверджує, що відбувається збільшення ефективності використання активів товариства для генерації прибутку. Отже, виручка підвищується, а разом з нею підвищується кількість чистого прибутку.

Отож, одержані результати показали гарний фінансово-економічний стан ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Усі показники ліквідності мають більше значення за нормативні. Дуже високою є фінансова стійкість, це зв'язано із вагомою прибутковою діяльністю та власним капіталом товариства, створенням чималого розміру нерозподіленого прибутку. Чистий прибуток та виручка підвищилися, що помітилося на поліпшуванні показників рентабельності та ділової активності.

6. Ефективне використання персоналу нині є одним з найпотужніших засад конкурентної переваги ТОВ МФЕК «Джерело

Здоров'я», що дозволяє досягати його організаційних стратегічних цілей. Запровадження сучасних методів об'єктивного оцінювання ефективності управління персоналу не просто набуває характерного значення - вона стає дуже важливою процедурою на базовому підприємстві.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» для свого регіону є дуже потужною компанією. На даному приватному підприємстві нині працює 132 працівника. Це потребує постійного удосконалення на базовому підприємстві системи управління.

7. У 2020-2022 роках пройшли не великі зміни в структурі персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Пройшло збільшення по усім групам, окрім групи «керівники», а саме це збільшення відбулося на 1-2 працівника.

У структурі персоналу робітники займають найбільшу питому вагу, у 2022 році практично складає 40,9%. За значенням на другому місці перебувають лікарі, вони у 2022 році складають у структурі персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - 29,55%. В структурі персоналу найменшу частину, а саме тільки 3,79%, займають керівники товариства.

У 2022 році практично 80% працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» це чоловіки та 20% - жінки.

8. На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» використовуються наступні методи управління персоналом: економічні, організаційно адміністративні та соціально-психологічні.

Результати функціонування медичного закладу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» в основному залежать від якості та кваліфікації та персоналу - кадрового забезпечення.

На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» початок 2023 року в медичному закладі працюють: 39 лікарів, із них вищої категорії - 24 лікаря, I категорії - 5 лікарів, II категорії - 9 лікарів; 34 середнього медичного персоналу (лаборанта), із них вищої категорії - 22 особи, 8 осіб - I категорії та 4 особи II категорії.

9. Результати дослідження показників ефективності управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» свідчать, що керівництво підприємства та його власники постійно працюють над вдосконаленням системи управління. Іншими словами, управління персоналом у 2022 році у порівнянні з 2020 роком поліпшилося.

Здійснений аналіз системи управління персоналом продемонстрував, що в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є, як негативні так і позитивні моменти. Проблема системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві полягає в незадоволеності персоналом працею. в даній організації.

Для дослідження ефективності управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» можна використовувати різні методи оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу:

10. Впровадження технології «Assesment Center» (технологія точної оцінки), яка може бути використана з метою вдосконалення процесів організації індивідуальних програм розвитку кожного працівника, планування кар'єри персоналу, моніторингу ефективності та доцільності розвитку знань, вмінь та навичок в межах визначеної спеціалізації. Технологія «Assesment Center» в організації, як процедури роботи кадрової служби, для визначення шляхів розвитку персоналу. Даний метод застосовується для оцінки роботи вищого та середнього рівнів управління.

11. Метод управління за цілями - Management by Objectives (MBO). Метод дозволяє максимально задіяти потенціал кожного працівника.

12. Система показників Key Performance Indicators (KPI), за допомогою якої керівництво оцінює свій персонал. Метод домотає визначити наскільки ефективно була виконана робота.

13. Впровадження методу оцінки «360 градусів» передбачає отримання даних про дії персоналу в реальних існуючих робочих ситуаціях, демонстрація ділових якостей працівника. Застосовується для планування

кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні працівників, оцінки результатів праці, створення планів індивідуального розвитку.

14. Кадрову безпеку можна визначити як функціональну складову економічної безпеки, що є характеристикою стану захищеності інтересів підприємств від загроз, які прямо пов'язані з діями або бездіяльністю персоналу. Саме кадрова безпека стає чинником розвитку персоналу працівників.

15. З реформуванням медичної галузі було переглянуто низку документів щодо навчання медичних працівників, зокрема прийнято Положення № 302. Згідно цього Положення «п.3. Усі фахівці у сфері охорони здоров'я після здобуття вищої освіти у зазначеній сфері охорони здоров'я та отримання кваліфікації після закінчення навчання в інтернатурі для подальшої атестації відповідно до законодавства мають право на безперервний професійний розвиток».

16. Частіше всього використовуються такі інноваційні методи навчання:

- Відеонавчання передбачає наочне навчання із використанням електронних документів, аудіо- та відеопрограм тощо.

- Дистанційне навчання - навчання персоналу на відстані з використанням телекомунікаційних технологій. В сучасних умовах пандемії кращий варіант проведення відеоконференцій, семінарів.

- В тренінговому навчанні - набуття практичних компетентностей, з мінімальним теоретичним блоком. Мета - моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань.

- Метод поведінкового моделювання вироблення у працівників певної моделі поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Заснований на пошуку «поведінкової моделі» (прикладу для наслідування), її аналіз і відтворення на практиці. Модель повинна максимально відображати

реальну ситуацію, тому виникає можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

17. Удосконалення механізму професійного навчання передбачає розвиток кластерної взаємодії та впровадження карток індивідуального професійного розвитку, що буде сприяти зменшенню рівня плинності кадрів, зростанню продуктивності праці, посиленню конкурентних переваг ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Запропоновано впровадити коучинг в систему управління, що дозволить розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудувати високоефективні команди. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

18. В межах удосконалення системи мотивації персоналу пропонується: створити кадровий резерв, який буде стимулювати працівників, сформувати комунікаційне поле, яке буде залучати до процесу спілкування працівників, забезпечувати необхідну взаємодію, впровадити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси. Акцентовано увагу на закріпленні рекомендацій у документі «Положення про систему стимулювання».

19. Удосконалення організації управління персоналом передбачає створення межам відділу управління персоналом та корпоративних прав ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» сектору стимулювання співробітників. Проведено повторне опитування, яке показало, що кількість співробітників, яка буде після впровадження рекомендацій повністю задоволених працею та системою управління персоналом в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», зросте до 76,0% (первинним опитуванням - 52,5%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни . 2-ге вид., випр. і доп. К. : Знання-Прес, 2016. – 287 с.
2. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. Запоріжжя, 2011. 229 с.
3. Бабенко А.Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
4. Базалійська, Н.П. та Кравець, С.А., 2015. Сучасні проблеми оплати праці в Україні в умовах кризи національної економіки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, Вип. 27, с. 332-340.*
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк, 2006. 471 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
7. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2019. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610>.
8. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління: Науково-практичний журнал.* 2020. № С. 48-53.
9. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
10. Белік В.Д. Реінжиніринг управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал, № 3(52), 2014. с. 156-159.*

- 11 Білецька Н. П. Організація та методика обліку фінансових результатів підприємницької діяльності. *Науковий вісник*. 2008. №18. С. 1 – 8.
12. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2017. 592 с.
13. Білик М. Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування: монографія. Міністерство освіти і науки України, Київський нац. університет технологій та дизайну. – К: КНУТД, 2012. – 280 с.
14. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 1, 2018. с. 184-195.
15. Бланк І. А. Управління прибутком: навч. посібник. К.: Ніка-Центр, 2008. 544 с.
16. Блонська В. І. Вдосконалення формування та використання прибутку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 18.1. С. 122–128.
17. Богдан Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. №104*. Київ, 2008. С.35-37.
18. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. К. : Атіка, 2004. – 480 с.
19. Бондарь Н. Н. Економіка підприємства : навчальний посібник. К. : МАУП, 2007. 432 с.
20. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ, 2009. 304 с.
21. Буряковський В. В. Фінанси підприємств : навч. посібник. Дніпропетровськ : Пороги, 2006. 246 с.
22. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік. Житомир: ЖІТІ, 2000. 672 с.
23. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. Вип. 10, Ч. 1, с. 74-77.

24. Васильченко В. С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. *Управління трудовим потенціалом*. Київ, 2015. 403 с.

25. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. № 15. С. 17-27.

26. Володькіна М.В. *Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.* К: Знання-Прес, 2002. 149 с.

27. Вороніна О. О. Аналіз окремих чинників впливу на сталість фінансових результатів підприємств промисловості. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. Вип. 234. Т. I. С. 236 – 244.

28. Вороніна О. О. Складові фінансового результату як обмежуючі границі його визначення. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. Вип. 218. Т. III. С. 769 – 774.

29. Вороніна О. О. *Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореферат : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / О.О. Вороніна; Харківський нац. економічний ун-т. Харків, 2009. – 25 с.*

30. Вороніна О. Формалізоване уявлення ефективності управління фінансовим результатом підприємства. *Зб. тез доповідей П'ятої ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених [«Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації»], (21-23 лютого 2008 р.)*. Тернопіль: Економічна думка, 2008. Ч. 2. – С. 57–59.

31. Гавкалова Н. Л. *Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування*. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

32. Ганжа Ю. В. Міжнародна практика факторного аналізу прибутку підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 4. С.35-36.
33. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник РУЕТ: Economic Science*. Полтава, 2013. С. 78-82.
34. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
35. Глотова Д.В. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. №3. 2013. С.125-130.
36. Гончар, В.В., Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, Вип. 33*, 2017. с. 101- 108.
37. Грабовецький Б.Є. Планування та економічне прогнозування. Вінниця, 2013. 66с.
38. Греченко Ю. А. Основні теоретичні підходи до визначення поняття прибутку. *Економіка розвитку*. 2009. № 4. С. 58–60.
39. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32–34.
40. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник. Львів : Вид-во «БаК», 2001. – 624 с.
41. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. *Бізнесінформ*. 2013. № 7. С. 341-347.
42. Дікань Л. В. Складові та основні функції управління фінансовим результатом підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 1 (45). С. 66–68.
43. Длугопольський О. Розвиток людського капіталу як невід'ємний атрибут функціонування економіки в ХХІ столітті. *Світ фінансів*. 2007. № 1 (10). С. 168–175.
44. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ, 2011. 71 с.

45. Довбня С.Б., Письменна О.О. Управління на основі моделювання бізнес-процесів: сутність, етапи, переваги. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2005. №1 (31). Част.ІІ. С.40-48.
46. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43– 46.
47. Економіка підприємства : підручник. Л. : Магнолія плюс, Видавець СПД ФО В. М. Піча, 2006. – 580 с.
48. Економічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». Житомир : ПП «Рута». 576 с.
49. Економічний аналіз: навч. метод. посіб. К., 2008. – 263 с.
50. Єварович С. А. Основи управління персоналом [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>.
51. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Вип. 2. С. 78-83.
52. Єремян О. М. Організація і методологія обліку і аналізу фінансових результатів (наприкладі консервного виробництва України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 / О.М. Єремян ; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2005. 17 с.
53. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчально-методичний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 189 с.
54. Єщенко П. Економіка перехідного періоду: теоретико-методологічні і методичні підходи. *Економіка України.* 2001. № 5. С. 52 – 58.
55. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал.* 2007. С. 54-59.
56. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості Донецьк, 2008. 380 с.

57. Івашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, 2012. Вип. 11, ч. 3, с. 48- 50.
58. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ, 2010. 476 с.
59. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посібник. Вид. 2-е, перераб. и доп. Київ : МАУП, 2020. 752 с.
60. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm.
61. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
62. Кравчук Н.М. та Ільїна О.А. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2017. Вип. 2-1(08), с. 111-116.
63. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. *Наука й економіка*. 2009. № 4 (16). Т. 2. С. 166-173.
64. Крилов, Д.В. Методи управління інвестиційними проектами як складові організаційно–економічного механізму їх реалізації на промислових підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*, №7, 2015. с. 34-37.
65. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, 2003. 296 с.
66. Кухарук А. Динамічно-цільовий підхід до оцінки ефективності механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний аналіз*, Вип. 12, Ч. 3, 2013. с. 226-230.

67. Маршавін Ю.М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу: монографія. Київ, Альтерпрес, 2011. 396 с.
68. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2004. № 4. С. 191-200.
69. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібн. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2003. 261 с.
70. Мутерко Г.М. Управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Кандидат наук. ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2018. 187 с.
71. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса, 2013 р. 275 с.
72. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 3-тє вид. Одеса: Атлант, 2018. 315 с.
73. Орловська О.В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ: Зб. наук.-техн. праць*. Вип.243. Львів, 2014. С. 180-186.
74. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ, 2003. 196 с.
75. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Кандидат наук. Національний гірничий університет, 2017. 320 с.
76. Персолов С.С. Стратегічне управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.
77. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки, № 27 (1199), 2016. с. 17-21.*

78. Редьква О.З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*, Вип. 2(49), Ч. 1, 2013. с. 60-67.
79. Рульєв, В.А., Гуткевич, С.О. та Мостенська, Т.Л. 2012. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Кондор, 310 с.
80. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.
81. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.
82. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, Вип. 1(10), Т. 1, 2014. с. 194-198.
83. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління: збірник наукових праць, № 847, 2016. с. 254-260.
84. Сумець О.М. Стратегія підприємства: Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2005. –320 с.
85. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*, 2010. С. 95-98.
86. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.

87. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 2. С. 98-101
88. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації. *Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2017. № 1. С. 49-59.
89. Управління персоналом : підручник. К. : Вид-во КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2013. 666 с
90. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
91. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
92. Холодний Г.О., Селезньова К.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. *Вісник Харківського національного університету ім.В.Н.Каразіна. № 802. Економічна серія*. Харків, 2008 . С.91-93.
93. Цуркан С.М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, № 2(1)*, 2016. с. 62-73.
94. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
95. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2018. №628. С.692–695.
96. Черкашина Т.С. Методичне забезпечення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Кандидат наук: автореферат дисертації. Харківський національний економічний університет, 2012. 20 с.
97. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2016. № 3. С. 217–223.

98. Что такое методика Филиппа (ROI)? : [Электрон. ресурс]. 2017.
URL: <http://www.pro-personal.ru/faq/326/463053>
99. Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки, Вип. 10, 2016. с. 550-553.*
100. Шахно А.Ю. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, Вип. 6, Ч. 3, 2014. с. 222-225*
101. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А. та Голобородько Б.Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць, Т. 15, № 3, 2014. с. 237-245*
102. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.*
103. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2002. 192 с.
104. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2008. 344 с.
105. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
106. Шклярчук С. Г. Финансовая система: структура, механизм функционирования, оптимизация : монография. К.: Нора-принт, 2003. 568 с.
107. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. *В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.*
108. Щьокін Г. В. Кадровий менеджмент. К. : Вид. дім «Корпорація», 2007. – 286 с.
109. Юрик Н. Є. Розробка єдиних методичних і теоретичних підходів до діагностики рівня кризового стану підприємства машинобудівної галузі.

Вісник хмельницького національного університету. Т. 1. №3. 2020. С. 245–247.

110. Якименко О. С. Методи діагностики фінансового стану промислових підприємств. *Науковий-виробничий журнал Бізнес-навігатор. №1(27). 2019. С.113–119.*