

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.  
Наталія БОНДАРЧУК**  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДВИЩЕННІ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Марина ЛИСІЧ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Валерій ГАРКАВИЙ**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет менеджменту і маркетингу****Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування****Освітня-професійна програма: «Менеджмент»****Спеціальність 073 «Менеджмент»****Ступінь вищої освіти: «Магістр»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Н.В.Бондарчук

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ****на дипломну роботу здобувачу****ЛИСІЧ МАРИНИ СЕРГІЇВНИ**

- 1. Тема роботи** «Кадровий менеджмент у підвищенні ефективності діяльності підприємства»,  
**науковий керівник роботи** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р. № \_\_\_\_.
- 2. Строк подання роботи** – 15 лютого 2024 р.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти, документи, які регламентують діяльність підприємства.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
  1. Теоретичні аспекти кадрового менеджменту у підвищенні ефективності діяльності підприємства
  2. Дослідження ефективності кадрового менеджменту
  3. Шляхи вдосконалення менеджменту в Platonova Clinic.Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Організаційна структура Platonova Clinic.
  2. Основні економічні показники господарської діяльності підприємства
  3. Основні кадрові показники.
  4. Динаміка продуктивності праці підприємства.
  5. Основні фактори та особливості зарубіжних систем мотивації персоналу.
  6. Пропоновані заходи щодо розвитку персоналу.



## 7. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
| I      |   |                |                  |
| II     |   |                |                  |
| III    |   |                |                  |

8. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1     | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт                           | Жовтень 2022                   |          |
| 2     | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи                            | Листопад 2022<br>Квітень 2023  |          |
| 3     | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Травень-Серпень 2023           |          |
| 4     | Розрахунок та написання проектного розділу  | Вересень-Жовтень 2023          |          |
| 5     | Написання висновків та пропозицій   | Листопад-Грудень 2023          |          |
| 6     | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи                             | Січень-Лютий 2024              |          |

Здобувач \_\_\_\_\_ Марина ЛИСІЧ \_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Валерій ГАРКАВИЙ \_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «**Кадровий менеджмент у підвищення ефективності діяльності підприємства**»

Кваліфікаційна робота: 87 с., 12 рис., 20 табл., 2 додатки, 53 літературних джерела.

**Об'єктом дослідження** є кадровий менеджмент підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти кадрового менеджменту у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

**Метою роботи** є розробка заходів удосконалення кадрового менеджменту на Platonova Clinic.

**Методи дослідження.** Для написання роботи використовувався комплекс методів як емпіричного (практичного), так і раціонального (теоретичного) характеру. З теоретичних методів можна назвати: методи аналізу і синтезу; методи індукції і дедукції. З емпіричних методів перевага була віддана: методу спостереження; анкетування, тестування; аналізу статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із застосуванням методів математичної статистики; методу інтерпретації результатів дослідження.

В результаті проведених досліджень було визначено теоретичні та практичні аспекти щодо удосконалення системи кадрового менеджменту шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій та практик соціального розвитку та благополуччя персоналу.

Результати впроваджено в діяльність Platonova Clinic.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Кадровий менеджмент, персонал, трудовий потенціал, продуктивність праці, соціальний розвиток, кадрова стратегія, відділ кадрів, програма благополуччя

## KEY WORDS

Personnel management, personnel, labor potential, labor productivity, social development, personnel strategy, personnel department, well-being program

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 8  |
| 1.1. Сутність кадрового менеджменту підприємства  | 8  |
| 1.2. Роль кадрового менеджменту у ефективності діяльності підприємства  | 16 |
| 1.3. Методи оцінки ефективності кадрового менеджменту   | 22 |
| Висновки до розділу 1   | 28 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ PLATONOVA CLINIC                                     | 29 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства   | 29 |
| 2.2. Дослідження системи кадрового менеджменту підприємства   | 39 |
| 2.3. Оцінка ефективності кадрового менеджменту підприємства   | 47 |
| Висновки до розділу 2   | 52 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У PLATONOVA CLINIC  | 53 |
| 2.1. Зарубіжний досвід кадрового менеджменту підприємства   | 53 |
| 2.2. Шляхи вдосконалення кадрового менеджменту на підприємстві  | 61 |
| 2.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів   | 71 |
| Висновки до розділу 3   | 76 |
| ВИСНОВКИ  | 77 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 80 |
| ДОДАТКИ   | 87 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Для ефективного функціонування системи українського менеджменту в даний час пріоритетне значення набувають такі фактори, як підвищення результативності та продуктивності праці, поліпшення якості роботи та розвиток творчої ініціативи персоналу, що на практиці означає необхідність удосконалення системи кадрового менеджменту в організації.

Менеджеру неможливо досягти майстерності в управлінні персоналом без знання сучасних загальнотеоретичних підходів, концепцій та практичних способів та механізмів кадрового менеджменту, а також вивчення проблем його реалізації у своїй організації. Як наслідок, в Україні помітно зріс інтерес до кадрового менеджменту, який допомагає керівництву будь-якої організації підвищити результативність та якість роботи персоналу.

У сучасних соціально-економічних умовах кризи, що супроводжуються значним вивільненням та перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце та колектив, важливість кадрового менеджменту ще більше зростає.

Максимально ефективне використання персоналу (кадрового капіталу підприємства) – найважливіший чинник успіху у сфері діяльності. Нові ідеї, технології та обладнання, найсприятливіші умови не дозволяють досягти сталого успіху в роботі без добре підготовленого, збалансованого та згуртованого персоналу. Адекватне управління кадрами формує середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються здібності; люди одержують задоволення від виконаної роботи та суспільного визнання своїх досягнень. Виходячи з вищесказаного, було прийнято рішення пов'язати дипломну роботу з цією актуальною темою.

Ступінь розробки наукової проблеми. Теоретичні засади становлення та розвитку кадрового менеджменту висвітлено у працях таких видатних

вчених, як Б.Є. Бачевський, В.П. Галенко, В.І. Герасимчук, Н. Корнеліус, Т. Смолінська, О.І. Шабрій. Тривалий час в кадровому менеджменті домінували економічні аспекти, тобто персонал розглядався як трудовий ресурс та облікова одиниця, проте на даний час кадровий менеджмент сформувався як наукова дисципліна. Проте незважаючи на формування даної кадрової дисципліни, залишаються невивченими багато аспектів кадрового менеджменту.

**Об'єктом дослідження** є кадровий менеджмент підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти кадрового менеджменту фактор підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Метою роботи** є розробка заходів удосконалення кадрового менеджменту на Platonova Clinic.

В процесі досягнення мети вирішувались наступні **завдання**:

- розглянути сутність кадрового менеджменту підприємства;
- визначити роль кадрового менеджменту у ефективності діяльності підприємства;
- розглянути методи оцінки ефективності кадрового менеджменту;
- надати загальну характеристика підприємства;
- провести аналіз системи кадрового менеджменту підприємства;
- провести оцінку ефективності кадрового менеджменту підприємства;
- розглянути зарубіжний досвід кадрового менеджменту;
- визначити шляхи вдосконалення кадрового менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати економічну доцільності запропонованих заходів.

**Методи дослідження.** Для написання роботи використовувався комплекс методів як емпіричного (практичного), так і раціонального (теоретичного) характеру. З теоретичних методів можна назвати: методи аналізу і синтезу; методи індукції і дедукції. З емпіричних методів перевага була віддана: методу спостереження; анкетування, тестування; аналізу статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із



застосуванням методів математичної статистики; методу інтерпретації результатів дослідження.

**Інформаційною базою даної дипломної роботи** є законодавчі та нормативні документи, монографії, праці українських і зарубіжних вчених, Статут ТОВ «Платонова Клінік», бухгалтерська і статистична звітність підприємства за період 2020-2022 років, організаційно-розпорядчі документи та інший інформаційний матеріал.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у створенні концепції, за якою було запропоновано удосконалити систему кадрового менеджменту.

**Практичною значимістю роботи** є запропоновані до впровадження практичні заходи з удосконалення кадрового менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідалися на конференції 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації (Дніпро, 8-9.11.2023).

**Кваліфікаційна робота містить наступні складові:** вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список літератури та додатки. Кваліфікаційна робота представлена на 87 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 12 рисунків, 20 таблиць та 2 додатки. Список використаних джерел включає 53 найменування.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність кадрового менеджменту підприємства

Кадровий менеджмент – одна із складових частин менеджменту людських ресурсів. Управління людськими ресурсами не є фіксованим терміном чи статичною областю. Воно постійно змінюється разом із окремими секторами бізнесу та загальним станом HR-сфери. Тим не менш, управління людськими ресурсами зазвичай включає кілька основних тем.

Загальні проблеми можуть включати відповідність ресурсів майбутнім потребам, мінімізацію штату і максимізацію досвіду в конкретній ніші. Загальні цілі можуть також включати розвиток духу компанії, підвищення ефективності, забезпечення балансу між роботою та особистим життям чи інші чинники. Розуміючи та застосовуючи ці цілі, керівництво відділу кадрів може розробити найкращий протокол для повсякденної діяльності всередині відділу. З цієї причини відділу кадрів, який використовує стратегічний підхід, можливо, доведеться тісніше співпрацювати з керівництвом в інших галузях.

Кадровий менеджмент – це область, що розвивається під впливом функціональної парадигми США, хоча її філософська основа походить від системи виробничих відносин у Європі. Ці континенти ефективно розвивають кадровий менеджмент, але різняться у плані культурної динаміки і правових процедур [35].

Жорстка модель кадрового менеджменту розроблена в університеті Мічігану. Основним акцентом даної моделі є ставлення до співробітників як засобу досягнення цілей організації. Жорстка модель відбиває американські традиції, наголошує на інтенсивному стратегічному управлінському тиску на людські ресурси. Згідно з цією моделлю, працівники розглядаються як

джерело і частина конкурентної переваги. Тож у центрі уваги представленої моделі кадрового менеджменту перебуває, передусім, задоволення результатами управління.

М'яку модель кадрового менеджменту розроблено в Гарвардському університеті. Модель відображає європейські традиції, в її основі важливе місце посідають комунікації та мотивація працівників. У цій моделі персонал сприймається як найбільш цінний актив організації. Ретельний відбір, увага, підтримка, розвиток талантів – складові м'якої моделі. Ця модель фокусується на «взаємності» – вірі в те, що інтереси керівництва та працівників можуть і повинні співпадати, коли вони формують команду. Кожна з розглянутих моделей для одних організацій буде хороша, а для інших абсолютно неприйнятна, тому що в кожному колективі (команді) є як працівники повністю виконавського складу, так і працівники з творчим потенціалом. Синтез жорсткої та м'якої моделі призвів до створення сучасної моделі кадрового менеджменту [4].

У літературі зустрічаються різні тлумачення визначення «кадровий менеджмент». Одні автори у визначенні акцентують увагу на організаційній стороні менеджменту, оперуючи метою та методами, за допомогою яких можна досягти цих цілей, інші наголошують на змістовну частину, що відображає функціональну бік управління. Кадровий менеджмент – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий менеджмент – це діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільше ефективного використання працівників для досягнення організаційних та особистих цілей. Кадровий менеджмент - це формування та направлення мотиваційних установок працівника в відповідно до завдань, що стоять перед організацією [6].

Далі для того, щоб дати більш повне визначення «кадрового менеджменту», необхідно розглянути його моделі. У таблиці 1.1. наведено три моделі кадрового менеджменту [10].

Перша та друга модель більш знайомі та зрозумілі вітчизняним кадровим службам, бо вони користуються ними вже довгий час. Тому вони охоче відають перевагу саме їм. До того ж перші дві моделі простіші у використанні.

**Таблиця 1.1**

**Моделі кадрового менеджменту**

| <b>Модель</b>                               | <b>Характеристика</b>  |
|---|--|
| Опікун своїх працівників                    | Менеджер, який піклується про справедливі умови праці та хорошу морально-психологічну обстановку в організації. У цій моделі менеджер має дуже низький статус, він, можна сказати, є службовцем, який має непогану підготовку у сфері промислової психології та соціології та надає допомогу лінійним начальникам проводити результативну політику підприємства щодо найнятих працівників.   |
| Спеціаліст по трудовим договорам            | Ця модель кадрового менеджменту частіше зустрічається на великих підприємствах, які переважно користуються низькокваліфікованим персоналом. Такий менеджер виконує двояку роль: по-перше, він виконує адміністративний контроль за виконанням персоналу умов трудового договору; по-друге, регулює трудові відносини при переговорах з профспілками та здійснює облік посадових переміщень. Дуже часто виконання цих функцій означає наявність юридичної освіти, яке забезпечує такому менеджеру досить високий статус для підприємства. |
| Архітектор кадрового потенціалу організації | У цій моделі менеджер з персоналу виконує основну роль у реалізації та розробці стратегії підприємства, яка розрахована на тривалий термін. Його головне завдання це забезпечити зв'язок між професійною та організаційною частиною кадрових можливостей підприємства. Такий менеджер, як правило, має дуже непогану підготовку в сфері управління людськими ресурсами та входить до складу вищого керівництва підприємства.   |

Джерело: складено автором на основі [11]

Однак у так швидко мінливому світі необхідно якнайшвидше перебудовуватися на новий лад, тому що необхідно перебувати в руслі подій, адже тільки тоді організацію чекає на успіх. Це необхідно для підвищення ефективності роботи організації. До того ж, якщо докладно розглянути третю модель, то вона має незаперечні переваги [11].

Виділяються три основні моделі кадрового менеджменту.

1. Менеджер з персоналу як піклувальник своїх працівників, який піклується про здорові умови праці та сприятливу морально-психологічної атмосфери для підприємства.

2. Менеджер з персоналу як спеціаліст із трудових договорів (контрактів), включаючи колективні договори.

Здійснюється адміністративний контроль за дотриманням найманими працівниками умов трудового договору посадових переміщень; регулювання трудових відносин у процесі переговорів із профспілками.

3. Менеджер з персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації, що грає провідну роль у розробці та реалізації довгострокової стратегії організації. Його місія - забезпечити організаційну та професійну складову кадрового потенціалу Він входить до складу вищого керівництва організації та має підготовку до управління людськими ресурсами.

Кадровий менеджмент відіграє велику роль в управлінні персоналом сфери послуг, в якій жорсткі вимоги до якості обслуговування.

Особливості кадрового менеджменту [5, с.114]:

- широке розмаїття існуючих підходів в управлінні персоналом, зумовлене відмінностями у національних інституційних та організаційних контекстах, призвело до того, що досі так і не склалися жодні комплекс професійних знань, жодна загальна професійна ідеологія цієї управлінської діяльності;

- кадрова робота зазвичай перебуває в периферії уваги керівників організацій. Роль фахівців з управління персоналом визначається тим, що вони виконують функції радників при керівництві та не несуть безпосередньої відповідальності за розробку та реалізацію стратегії підприємства;

- у фахівців з управління персоналом однією з функцій є захист інтересів рядових працівників, що, думку інших топ-менеджерів, перешкоджає досягненню цілей організації; Управління персоналом включає

в себе комплекс заходів, спрямованих на спрямовуючий, координуючий та стимулюючий вплив керівництва на працівників, з метою раціонального та ефективного використання робочої сили. Цей процес є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємства, який передбачає виявлення та реалізацію резервів, а також внесення відповідних змін до умов використання трудового потенціалу, що відповідатимуть новим вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Методи кадрового менеджменту можна класифікувати за різними ознаками (рис.1.1.).



### Рис.1.1. Класифікація методів кадрового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [9]

Сьогодні складається система менеджменту, орієнтована насамперед в розвитку людського капіталу. Кадрова політика організації має забезпечувати: - організаційну інтеграцію; високий рівень відповідальності всіх працівників; функціональну інтеграцію; висока якість роботи. Найбільш розповсюдженою є класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємства на авторитарні, за принципом невтручання та кооперативний.

При авторитарному чи ієрархічному стилі управління менеджери приймають рішення без залучення своїх співробітників. Цей стиль характеризується контролем, командуванням та корекцією. Тут працівники не мають жодної свободи дій у своїх рішеннях. Переваги очевидні: рішення ухвалюються дуже швидко, внутрішні процеси чітко регламентовані. Однак недоліки та проблеми, що виникають внаслідок цього, переважають і можуть завдати шкоди клімату у довгостроковій перспективі. Це пов'язано з тим, що про незалежні дії та мислення співробітників забувають, і в компанії панує атмосфера незадоволеності, що, безумовно, відлякує кандидатів – і спричиняє можливі звільнення/відставки.

Стиль управління *laissez-faire* — добрий спосіб дозволити співробітникам вільно вирішувати, яке зі своїх завдань вони вибирають і, отже, вирішують. Команда завжди діє гнучко і може оптимально позиціонувати себе з урахуванням сильних та слабких сторін. Менеджери звільняються від завдань і, таким чином, звільняються від тягаря. Однак цей стиль управління має недоліки, які не можна ігнорувати [24].

Одна з найбільших небезпек полягає в тому, що структури та відносини можуть розвиватися хаотично, якщо співробітники не мають контактної особи або не дозволяють внутрішніх конфліктів. Крім того, подальший розвиток команди або відділу більше не може бути забезпечений, якщо відсутній менеджер, який очолює команду. А деякі співробітники, які

потребують лідерства, можуть втратити орієнтацію та зловжити наданими свободами – навіть неусвідомлено.

Кооперативний стиль управління дозволяє та заохочує співробітників, наприклад, за допомогою регулярного зворотного зв'язку та оцінок співробітників, працювати незалежно, приймати рішення та відкрито вирішувати конфлікти. Метою є мотивація співробітників та спільне зміцнення компанії чи команди. Цей тип управління настільки вигідний тим, що, крім підвищення мотивації співробітників, він призводить до поділу відповідальності. Однак недоліком спільного управління є те, що процеси прийняття рішень можуть займати дуже багато часу. У багатьох компаніях ця проблема може призвести до зупинення подальшого розвитку.

Економічні методи управління – це методи, які реалізують матеріальні інтереси участі персоналу у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин [16, с.119].

Економічні методи управління базуються на врахуванні й використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних. Основні засоби економічного управління такі: плани та графіки виконання робіт, нормативи, норми й ліміти затрат коштів, калькуляції та ціни, кошториси витрат, економічні стимули й санкції. Економічні методи управління охоплюють широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу за заслугами, мотивація та стимулювання [3]. Щодо соціально-психологічних методів.

Соціальні методи управління це сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства [47].

До них відносяться:

1) методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом);



2) методи соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу);

3) методи морального стимулювання (оголошення подяк, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ) [17].

Наукові засади кадрового менеджменту можна згрупувати у трьох основних розділах (табл.1.2.): формування трудового колективу, нарощування кадрового потенціалу, управління кадровими ресурсами.

**Таблиця 1.2**

**Принципи наукового менеджменту**

| <b>Назва</b>  | <b>Характеристика</b>   |
|---|---|
| Принципи формування трудового колективу               | Оптимальна чисельність працівників організації.<br>Рациональне поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел комплектування організації кадрами.<br>Конкурсний чи професійний відбір кандидатів.<br>Гнучкість кадрової політики. |
| Принципи нарощування кадрового потенціалу організації | Договірна система найму<br>Безперервність розвитку кадрових ресурсів<br>Незнижуваний резерв кадрів на висування<br>Аналіз плінності кадрів  |
| Принципи управління кадровими ресурсами               | Стабільність трудових колективів.<br>Формування команди керівників та спеціалістів.<br>Стратегічний підхід до роботи з кадрами.<br>Відповідальність керівних кадрів.  |

Джерело: складено автором на основі [15]

Кадровий менеджмент також покликаний реалізовувати такі функції, серед яких найважливішими є [6]:

1. Планування ресурсів: розробка плану майбутніх потреб у людських ресурсах, плану роботи зі студентами та рекрутинговими агентствами, розробка плану відправлення співробітників на підвищення кваліфікації.

2. Підбір персоналу: відбір та оцінка кандидатів, створення резерву потенційних кандидатів на всі посади та ранжування списку резерву;

3. Визначення зарплати та пільг: розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення, найму та підвищення умов праці службовців.

4. Профорієнтація та адаптація: введення лише найнятих працівників в організацію та її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку, організація навчання співробітників та регулярного підвищення кваліфікації;

5. Розробка методів переміщення працівників на посади з великої чи меншої відповідальності, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи (організація вертикальної та горизонтальної соціальної мобільності), а також процедур припинення договору найму;

7. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням службі: розробка програм, вкладених у розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;

8. Організація трудової діяльності у рамках трудового законодавства, розробка внутрішніх документів організації праці на підприємстві.

## **1.2.Роль кадрового менеджменту у ефективності діяльності підприємства**

Кадровий менеджмент можна розбити на кілька елементів, наведених нижче:

Аналіз посади: ця функція кадрового менеджменту визначає, наскільки позиція вписується у загальну структуру підприємства. Це міра ролі, а не співробітника.

Стратегічне планування персоналу. Цей елемент, також званий стратегічним плануванням робочої сили, передбачає найм найбільш кваліфікованого людини, відповідного необхідної участі організації. Це гарантує, що процеси найму є послідовними, справедливими та ефективними.

Оцінка ефективності: визначення, як оцінюються співробітники, є функцією цього елемента управління персоналом. Використовуючи цей елемент, фахівці з управління персоналом вирішують, як часто працівники

оцінюються та які методи використовуються для оцінки ефективності роботи працівників [31].

Координація пільг. Визначення типу пільг, які отримують співробітники, та планування їхнього розподілу є важливою частиною управління персоналом. Цей елемент також включає вибір планів, таких як особисті пільги з медичного обслуговування.

Безперервна освіта. Щоб співробітники були залучені до кар'єрного зростання та інвестували у своє робоче місце, управління персоналом контролює розвиток співробітників за допомогою безперервної освіти. Це може включати проведення семінарів, які навчають обідів або організацію участі співробітників у професійних конференціях.

Оплата та розподіл заробітної плати. Ще однією частиною оперативної діяльності працівників управління персоналом є забезпечення правильного функціонування розрахунку заробітної плати працівників. Це може також містити встановлення шкали заробітної плати або рівнів посад.

Присутність та відпустка: Управління персоналом також означає контроль відпустки через хворобу та особисті дні. Ця функція також передбачає відпустку або короткочасну непрацездатність.

Чисельність працівників організації має бути мінімальною, але достатньою для якісного виконання завдань та досягнення поставлених керівництвом цілей без їх невинновданого фізичного чи інтелектуального перенапруги.

Основні правила оптимізації чисельності працівників організації [12]:

- необхідна чисельність працівників визначається прямим розрахунком при наявності нормативів або досвідченим шляхом (для переважно інтелектуальної праці);
- некомплект працівників призводить до постійних перевантажень та підвищеної конфліктності у трудовому колективі, може зростати рівень професійних захворювань;

- допускається тимчасове навантаження окремих працівників та підрозділів працею у зв'язку з нерівномірністю надходження замовлень чи відсутності частини працівників через відрядження чи хворобу [31];

- надмірна чисельність працівників організації веде до зниження загальної продуктивності праці та можливості отримання гідної оплати;

- навіть один недостатньо зайнятий корисною працею працівник негативно впливає на морально-психологічний клімат та на ставлення до праці сумлінних членів трудового колективу;

- необґрунтоване завищення чисельності працівників без урахування перспективи виробничої діяльності організації призводить до необхідності хворобливих процесів звільнень;

- неповне завантаження окремих співробітників протягом робочого дня може бути компенсована освоєнням суміжних професій, їх взаємозамінністю, а також поєднанням посадових обов'язків;

- вважається виправданим розширення практики укладання договорів підряду, організації тимчасових та сезонних робіт із укладенням термінових договорів (контрактів) та своєчасного їх припинення відповідно до діючим законодавство.

Основні рекомендації щодо якісного комплектування організації кадровими ресурсами: необхідність поєднання зумовлено тим, що внутрішні та зовнішні джерела комплектування організації кадровими ресурсами не є ідеальними, мають переваги та недоліки, повинні взаємно доповнювати один одного; при появі вакансій керівного складу та провідних фахівців перевагу слід віддавати пошуку кандидатів на просування серед своїх досвідчених та перспективних співробітників; просування своїх співробітників за ознакою особистої відданості керівництву чи фаворитизму може завдати організації помітних збитків; рух кадрових ресурсів є природним процесом, і організація неспроможна уникнути використання зовнішніх джерел комплектування; доцільно укладати довгострокові договірні зв'язки з профільними навчальними закладами як основними джерелами підготовки професійних

кадрів; підбір кандидатів на керівні посади в організації тільки з зовнішніх джерел слід вважати однією з можливих кадрових помилок політики; підбір кандидатів на посади керівників та фахівців практично завжди пов'язаний із оцінкою співвідношення «якість кадрів — ціна за якість» та залежить від фінансових можливостей організації; економія на якості кадрових ресурсів організації небажана, особливо при освоєнні інноваційних технологій та в умовах жорсткої конкурентної боротьби [10].

Непередбачуваність змін ринкової ситуації впливає на поведінка керівництва та спеціалістів кадрової служби, які повинні вміти гнучко реагувати на стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Пристосування кадрової політики організації до умов ринку досягається її гнучкістю за рахунок планування та реалізації низки превентивних кадрових заходів [38]:

- прогнозування кількох можливих варіантів розвитку діяльності організації з достатніми кадровими ресурсами для реалізації;
- створення банку даних потенційної тимчасової робочої сили на випадок різкого підвищення попиту продукції і на послуги організації; збереження достатнього кадрового резерву керівників та спеціалістів, забезпечує розширення штату в короткий термін;
- розширення практики створення тимчасових робочих (творчих) груп у чолі з досвідченими співробітниками для реалізації непередбачених раніше завдань;
- впровадження бригадного способу організації праці при взаємозамінності фахівців за рахунок стимулювання освоєння працівниками суміжних професій;
- широкий маневр кадровими ресурсами між відокремленими підрозділами, філією та дочірніми компаніями з урахуванням змін ринкового попиту на продукцію та послуги;
- збереження основного кадрового складу при різких зниженнях попиту продукцію та послуги організації застосуванням неповного робочого дня або

неповного робочого тижня; використання пенсіонерів організації як резерву тимчасової кваліфікованої робочої сили.

Високі темпи науково-технічного прогресу підвищують значення безперервного розвитку кадрових ресурсів з метою забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку за рахунок реалізації керівництвом та кадровою службою організації низки заходів [13]:

- створення необхідних умов та стимулювання процесів самоосвіти кожного працівника з метою оновлення та вдосконалення знань, умінь і навичок із займаної ним посади та освоєння суміжних професій;

- виявлення перспективних співробітників без професійної освіти та направлення їх до навчальних закладів для здобуття освіти без відриву від провадження з частковою або повною оплатою за навчання організацією на умовах учнівського договору;

- створення організаціями власних освітніх центрів, найбільш повно враховують специфіку виробничої діяльності;

- місць для практики та працевлаштування після отримання загального та середнього професійної освіти;

- розвиток системи учнівства та наставництва з метою передачі досвіду та передових технологій новим співробітникам, стимулювання праці майстрів та наставників;

- регулярне проведення тренінгів керівного складу та спеціалістів із запрошенням кваліфікованих вітчизняних та зарубіжних тренерів;

- періодичний контроль рівня зростання професійних знань та навичок співробітників, якості виконання посадових обов'язків та їх облік у процесі атестації та просування на керівні посади;

- активну участь керівного складу та спеціалістів у семінарах та конференціях з інновацій, періодичний спрямування їх на короткострокові курси підвищення кваліфікації та перепідготовки за новими технологіями;

- направлення кандидатів на керівні посади на стажування у провідні вітчизняні та зарубіжні компанії для вивчення та впровадження передовий досвід [8].

Оновлення кадрових ресурсів організації може мати не тільки позитивний вплив на результативність праці, а й негативні наслідки при перевищенні допустимого рівня плинності кадрів. Тому кадровій службі рекомендується систематично проводити аналіз причин звільнень працівників, особливо за власним їх бажанням, і приймати певні превентивні заходи щодо стабілізації кадрового складу [37].

Кадровий потенціал організації формується поступово, яке збереження та нарощування надалі багато в чому залежить від стабільності трудового колективу. Основу кадрового потенціалу організації складає команда однодумців, що діє на основі суспільної довіри та офіційно визнаних повноважень.

Формуванню такої команди сприяють [20]:

- впровадження кадрових технологій організації ефективного конкурсного або професійного відбору керівників вищої ланки організації для безпомилкового вибору на цю посаду здібної та енергійної особистості, яка користується суспільною довірою;

- надання можливості новопризначеному керівнику протягом першого року роботи підібрати команду керівників та спеціалістів; перевірка лідерських якостей кандидатів на керівні посади та облік їх здібностей сформувати команду однодумців;

- оцінка якості роботи керівного складу організації за реально досягнутими результатами та періодичними звітами перед громадським активом;

- максимальне делегування повноважень підлеглим як вирощування у середовищі гідної зміни керівників і фахівців;

- планування та реалізація ділової кар'єри молодих найбільш перспективних співробітників з лідерськими якостями та обґрунтованим прагненням до влади [28].

Кадрове планування, як і будь-яка галузь менеджменту, виявляє якусь двоїстість. З одного боку, є однією з важливих функцій системи кадрового менеджменту, покликаної реалізувати окремі напрями кадрової політики організації, з іншого боку, це метод управління персоналом, який дозволяє узгоджувати та врівноважувати інтереси роботодавців та найманих працівників. Важливо мати розуміння того, що кадрове планування ефективно тоді і тільки тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування організації та ґрунтується на стратегічному аналізі зовнішньої та внутрішнього середовища організації.

### **1.3.Методи оцінки ефективності кадрового менеджменту**

Перед тим як проводити дослідження стратегії управління персоналом, необхідно чітко визначити мету аналізу, його обсяг та деталізацію. Досягти поставленої цілі можна після того, як сформульовані завдання, визначено об'єкт та предмет аналізу, встановлено практичну значущість та обрано методи проведення аналізу. На основі результатів, отриманих після того, як проведено аналіз управління персоналом, можна зробити висновки про наявний стратегічний потенціал, а також про можливості, реальний стан та функціональність стратегії управління персоналом, оцінюється її ефективність.

Аналіз кадрового менеджменту може проводитись у вигляді [7]:

- наукового дослідження з отриманням лише теоретичних результатів;
- дослідження з виявлення можливості застосування чужого практичного досвіду;



- системного підходу, який полягає у комплексному аналізі діяльності всього підприємства, де система управління кадрами одна із численних підсистем.

Але на практиці аналіз стратегії управління персоналом найчастіше проводиться з використанням методологічного підходу, при якому порівнюються результати, отримані при застосуванні кількох науково-практичних методів аналізу. На сьогоднішній день не існує єдиного методу, що дозволяє отримати найповнішу інформацію та однозначну оцінку ефективності стратегії управління, тому правильне застосування декількох різних методів у різних варіаціях – той спосіб, який дозволяє зробити це.

Існуючі методи можна розбити на чотири групи [25]:

- засновані на знаннях, досвіді та інтуїції професіоналів;
- що використовують математичне, статистичне та економічне моделювання;
- комплексні методи, що використовують, з двох попередніх груп;
- засновані на вивченні інформаційних потоків.

До першої групи можна віднести, наприклад, такі відомі методи, як «мозкова атака», «сценаріїв», експертних оцінок, «Дельфі», «Дерево цілей», ділових ігор. Найбільш ефективними вважаються метод ділових ігор, заснованих на пошуку розв'язків задач із заданими параметрами, а також «Дельфі», що представляє, по суті, той самий «мозковий штурм», лише передбачає зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно вносити коригування в аналіз.

Методи, засновані на побудові різних моделей, що входять до другої групи, дозволяють отримувати досить точні прогнози, але за умови, що реальність не вийде за межі заданих у моделі параметрів. Чим більша їх кількість та діапазон враховується під час моделювання, тим точнішими будуть і результати [18].

Комплексні методи, що використовують різні варіанти, що стосуються і першої та другої групи, дозволяють отримати найбільш наближені до дійсності результати.

Четверта група методів, що досліджує документаційні потоки, процеси обміну інформацією та передачі даних, використовується в як доповнення до перших трьох груп методів, забезпечуючи необхідну точність вихідних даних та розуміння поточних процесів, які у системі управління. Використання спеціального програмного забезпечення дозволяє автоматизувати аналіз стратегії управління персоналом на підприємстві та отримувати достовірну оцінку її ефективності. Ефективна робота означає отримання найкращих результатів при менших часових, трудових та фінансових витратах. Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві має проводитися за методикою, обраною з урахуванням специфіки його діяльності.

Кількісні методи оцінки – бальний, коефіцієнтний та їх комбінації, дозволяють отримати максимально об'єктивні результати, формалізувати їх і порівнювати, використовуючи математичні методи.

До якісних методів відносять систему усних та письмових характеристик, а також методи: матричний, біографічний та еталонування, групових дискусій.

Комбіновані методи: тестування, угруповання працівників, які стимулюють оцінки. Оцінити психологічні критерії можна шляхом опитування або, наприклад, анкетування, для оцінки непсихологічних критеріїв підійдуть кількісні методи, що дозволяють, зокрема, розрахувати такі показники, як: збільшення продуктивності праці; зменшення трудомісткості виробленої продукції; економія робочого часу; приріст обсягів виробництва: економічний ефект від зниження рівня захворюваності; економія від зниження собівартості; економія питомих капіталовкладень, обумовлена більш раціональним використанням обладнання

Крім того, для оцінки ефективності стратегії управління персоналом використовують показники, представлені в табл.1.3, табл.1.4, табл.1.5.

Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом необхідне, як і оцінка ефективності, результативності та продуктивності щодо інших сфер діяльності підприємства. На жаль, існують деякі перешкоди в оцінюванні працівників [8]:

- переконання, що проведення науково-обґрунтованої оцінки є складним завданням;
- рівень зусиль кадрових підрозділів важко визначити за допомогою кількісних показників;
- складно визначити, коли цілі підрозділів досягнуто, а коли - ні;
- менеджери по роботі з персоналом не мають часу та бажання проводити оцінку ефективності та продуктивності роботи - як своєї, так і іншого керівництва;

**Таблиця 1.3**

**Показники оцінювання ефективності кадрової політики**

| Показники   | Формула                      | Пояснення   |
|---|------------------------------|---|
| Економічна результативність управлінської діяльності  | $K_{ep} = \frac{TO}{BO}$     | Кер – коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності;<br>ТО – виручка від реалізації (без ПДВ);<br>ВО – витрати обігу.                    |
| Частка витрат на управління   | $K_{vy} = \frac{B_{vy}}{BO}$ | Кву - частка витрат на управління;<br>Вву - адміністративні витрати (витрати на управління)   |
| Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих | $K_y = \frac{Ч_y}{Ч_{сер}}$  | Ку – питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу;<br>Чу – кількість управлінського персоналу;<br>Чсер – середньооблікова кількість |

|  |                              |   |
|--|------------------------------|---|
|  |                              | працівників підприємства  |
| Продуктивність праці персоналу                                   | $P_{np} = \frac{TO}{Чсер}$   | Ппр – продуктивність праці персоналу                                  |
| Трудомісткість товарообороту                                     | $P_{np} = \frac{Чсер}{TO}$   | Т – трудомісткість товарообороту                                      |
| Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції | $P_p = \frac{TO}{Чу}$        | Рр – результативність управління виробництвом і реалізацією продукції |
| Рентабельність товарообороту                                     | $P_m = \frac{\Pi}{TO}$       | Рт – рентабельність товарообороту                                     |
| Рентабельність використання персоналу                            | $P_{пер} = \frac{\Pi}{Чсер}$ | Рпер – рентабельність персоналу                                       |

Джерело: складено автором на основі [7]

- незначний інтерес до оцінювання ефективності та продуктивності управління персоналу з боку керівництва підприємства.

Показники оцінювання ефективності кадрової роботи зведені в табл. 1.4.

Для того, щоб своєчасно запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам кадровій безпеці організації, доцільно створити систему показників, що характеризують її стан.

**Таблиця 1.4**

**Показники оцінювання управління трудовим потенціалом**

| Показник   | Формула                       | Пояснення   |
|--|-------------------------------|---|
| Ефективність управління  | $E_y = \frac{P_y}{Ч_{ау}}$    | $P_y$ – результат управління (прибуток підприємства); $Ч_{ау}$ – чисельність апарату управління |
| Зайнятість персоналу в апараті управління                          | $K_z = \frac{Ч_{ау}}{Ч_{вп}}$ | $Ч_{вп}$ – чисельність виробничого персоналу  |
| Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління | $K_c = \frac{Ч_{лк}}{Ч_{фк}}$ | $Ч_{лк}$ – чисельність лінійних керівників;<br>$Ч_{фк}$ – чисельність функціональних керівників |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Економічність праці апарату управління                          | $E_{ay} = \frac{C_{ay}}{C_v}$                     | $C_{ay}$ – загальна сума витрат на управління;<br>$C_v$ – сума витрат на виробництво продукції                                       |
| Коефіцієнт цілеспрямованості дій працівників апарату управління | $K_{\alpha ay} = \frac{Ч_{\alpha ay}}{Ч_{ay}}$    | $Ч_{\alpha ay}$ – чисельність апарату управління, що вирішує спеціальні проблеми   |
| Коефіцієнт дублювання управлінських функцій                     | $K_{\partial} = \frac{K_z}{K_{\text{пол}}}$       | $K_z$ – кількість функцій, що закріплені за декількома підрозділами;<br>$K_{\text{пол}}$ – кількість робіт по закріплених положеннях |
| Коефіцієнт надійності праці працівників апарату управління      | $K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_n}{K_{\text{зат}}}$ | $K_n$ – кількість нереалізованих рішень;<br>$K_{\text{зат}}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі                     |

Джерело: складено автором на основі [7]

Дослідження підтверджують, що потрібно не тільки створити перелік показників, що характеризують кадрову безпеку, а й розробки методики розрахунку кожного з них та визначити для них порогові значення.

**Таблиця 1.5**

**Показники комплексної оцінки рівня кадрової складової економічної безпеки підприємства**

| Показник  | Формула   | Пояснення  |
|---|---|--|
| Показник укомплектованості підприємства кадрами | $K_{\text{ук}} = \frac{Ч_{\text{шт}}}{Ч_{\text{ф}}}$                | $Ч_{\text{шт}}$ – чисельність працівників згідно зі штатного розпису, осіб.;<br>$Ч_{\text{ф}}$ – фактична чисельність працівників, осіб.       |
| Коефіцієнт плинності кадрів                     | $K_{\text{плин}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{с.с}}}$            | $Ч_{\text{зв}}$ – кількість звільнених з усіх причин працівників, осіб.;<br>$Ч_{\text{с.с}}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб. |
| Показник вікової структури персоналу            | $K_{\text{вік}} = \frac{Ч}{Ч_{\text{с.с}}}$                         | $Ч$ – чисельність працівників до 30 років, осіб.;<br>$Ч_{\text{с.с}}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.                        |
| Коефіцієнт постійності кадрів                   | $K_{\text{пост}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{с.с}}}$             | $Ч_{\text{п}}$ – чисельність постійних працівників, осіб.;<br>$Ч_{\text{с.с}}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.               |
| Показник рівня трудової дисципліни              | $K_{\partial} = \frac{(T_{\text{ф}} - T_{\text{н}})}{T_{\text{ф}}}$ | $T_{\text{н}}$ – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів;<br>$T_{\text{ф}}$ – фактично відпрацьований фонд                           |

|   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
|   |                                  | робочого часу, людино-днів.  |
| Коефіцієнт рівня мотивації зарплати         | $K_{м.з.} = \frac{Зф}{Зрин}$     | $Зф$ – фактична середня зарплата по підприємству, грн;<br>$Зрин.$ – середньогалузева, ередньоринкова зарплата, грн.    |
| Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу | $K_{с.з.} = \frac{Вс.п.}{Чс.с.}$ | $Вс.п$ – вартість наданих соціальних послуг, грн;<br>$Чс.с.$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.         |
| Коефіцієнт освітнього рівня працівників     | $K_{о.р.} = \frac{Чв.о.}{Чс.с.}$ | $Чв.о.$ – чисельність працівників з вищою освітою, осіб.;<br>$Чс.с.$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб. |

Джерело: складено автором на основі [28]

На нашу думку, оцінювання ефективності стратегії управління персоналу є складним багатоаспектним питанням. У загальному вигляді ефективність стратегії управління персоналу можна ототожнювати з успішністю організації під час здійснення працівниками зусиль для досягнення певної мети.

## Висновки до розділу 1

В процесі дослідження встановлено наступне:

1. Кадровий менеджмент представляє собою діяльність, яку виконує підприємство, яка сприяє ефективному використанню працівників для досягнення організаційних та особистих цілей. Основними принципами кадрового менеджменту є: формування трудового колективу, нарощування кадрового потенціалу, управління кадровими резервами. Особливостями кадрового менеджменту, які відображають його сутність є наступні: широке розмаїття методів управління персоналом; кадрова робота зосереджена в периферії керівників; використання сучасних програмних продуктів з управління.

2. Кадровий менеджмент відіграє значну роль в управлінні персоналом. Він включає розробку кадрової політики, підбір і адаптацію персоналу, оцінку ефективності використання робочого часу співробітників і багато

іншого. Кадровий менеджмент допомагає підприємству створити ефективну команду фахівців, здатних справлятися із завданнями та досягати поставлених цілей. Кадровий менеджмент відображає динамічний підхід до людських ресурсів. За допомогою кадрового менеджменту з'являється можливість оцінити проаналізувати та виробити необхідну систему дій з стосовно персоналу, з метою реалізації обраної стратегії розвитку організації.

3. Основними методами оцінки ефективності кадрового менеджменту є наступні: методи, засновані на знаннях, досвіді та інтуїції професіоналів; засновані на математичних, статистичних та економічних моделях; комплексні та засновані на вивченні інформаційних потоків.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ PLATONOVA CLINIC**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

Platonova Clinic - це клініка естетичної медицини, яка поєднала у собі компетенцію лікарів та можливості нових технологій індустрії медичної косметології та здоров'я для ефективного вирішення завдань корекції зовнішності.

Представимо в табл.2.1. основні відомості про компанію.

**Таблиця 2.1**

#### **Основні відомості про ТОВ «Платонова Клінік»**

| <b>Назва</b>      | <b>Значення</b>  |
|-------------------|--|
| Повна назва       | Товариство з обмеженою відповідальністю «Платонова Клінік» |
| Вид діяльності    | 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси         |
| Статутний капітал | 100000 грн   |
| Юридична адреса   | м. Дніпро, вул. Воскресенська, б.38Б                       |

Джерело: складено автором

Клініка має команду класних лікарів (дерматологи, трихологи, подологи), найкраще сертифіковане обладнання, яке зараз є на ринку досягнень апаратної косметології, перевірені інноваційні технології

б'ютифікації та омолодження, корекції фігури, догляду за обличчям та тілом, лікування волосся. Основні технології та послуги, які надає підприємство наступні:

- інскційні та малоінвазивні процедури (ботулінотерапія, контурна пластика, мезотерапія, біоревіталізація, радіс тощо);
- апаратні технології (кріоліполіз, смас-ліфтинг, видалення судин, фотоомолодження, лазерна шліфування, лазерна епіляція, ендосфера тощо);
- класична кометологія;
- гінекологія;
- відновлення фігури;
- видалення новоутворень, рубців, стрій тощо;
- боротьба з зайвою вагою тощо.

Розглянемо основні елементи 4P для Platonova Clinic детально.

1. Product (продукт). Даний елемент представлений: асортиментом послуг Platonova Clinic, їх якістю та сервісом. В клініці пропонують естетичні процедури для чоловіків та жінок для тіла, обличчя, волосся. Перелік процедур дуже широкий: доглядові процедури, профілактика вікових змін, видалення новоутворень, корекція вікових змін, корекція зниження тонуку шкіри, діагностика обличчя та волосся, лікування волосся, гінекологія, педикюр та манікюр та інші.

2. Price (ціна). Компанія має розроблений підхід до формування ціни Platonova Clinic. Ціна складається з витрат на придбання всіх необхідних м, матеріалів, знижки клієнтів по дисконту, вартість самої послуги. Крім того, при формуванні ціни враховують попит на послуги, середню ціну конкурентів

3. Place (розподіл). Platonova Clinic користується однорівневим каналом розподілу: від виробника до споживача, що відповідає специфіці бізнесу.

4. Promotion (просування). Platonova Clinic мають сторінки в Інстаграм, Фейсбук, які розвивають, дані сторінки досить активні, мають значну



кількість підписників. Підприємство використовує таргетинг, контекстну рекламу.

Місія Platonova Clinic: «Бути найуспішнішими в своєму місті через надання якісних, висококваліфікованих і доступних кожному клієнту послуг, відповідати високим стандартам з етичної і естетичної сторони beauty-індустрії».

У сучасному світі діяльність салонів краси тісно пов'язана із соціальними мережами. Як правило, просування послуг клінік естетичної медицини у соціальних мережах починається з визначення цілей.

Просування у соціальних мережах може переслідувати такі цілі: познайомити потенційних клієнтів із необхідною та цікавою інформацією; встановлювати контакти з клієнтами; сформувати позитивний образ салону краси; спрямовувати потік потенційних клієнтів на сайт компанії; залучити цільову аудиторію до процесу спілкування; виробити лояльність цільової аудиторії.

Варто зазначити, що існує необхідність доступу до кількох соціальних мереж, оскільки в залежності від теми різні соціальні мережі можуть мати цільові аудиторії, що практично не перетинаються. Для індустрії краси характерні такі способи:

Метод 1: орієнтація на аудиторію. Перед початком просування клініки та її послуг у соціальній мережі слід чітко визначити, хто є її ідеальним. Скільки йому років, де він живе, який його дохід, що йому подобається і таке інше. Ці характеристики слід використовувати під час створення сторінки організації.

Метод 2: оформлення сторінки облікового запису. Для оформлення сторінки необхідно приділити особливу увагу вибору таких візуальних елементів, як фотографія профілю та обкладинка. Вони повинні бути незабутніми, естетично привабливими і помітними. Також слід створити та застосовувати фірмовий логотип. Зображення мають бути якісними та добре видимими у невеликому форматі. Все це має наше підприємство.

На обкладинці профілю у Facebook можна розмістити текст – рекламні чи фірмові слогани, а також інформацію. А в Instagram можна додавати до профілю «актуальні» історії із зазначенням прайс-листа, акцій, новинок, майстер-класів та порад від майстрів клініки.

Крім візуальної складової сторінки, необхідно заповнити розділ «Інформація» у Facebook, а саме вказати годинни роботи, контактні дані, місцезнаходження клініки та короткий опис послуг. Сторінка клініки в Instagram має приділяти особливу увагу вибору імені облікового запису. Це пов'язано з тим, що користувачам цієї соціальної мережі під час пошуку будуть представлені варіанти сторінок, які найбільш підходять для запиту.

Метод 3: опублікування контенту. Основним способом залучення аудиторії на сторінку салону соціальної мережі є розміщення цікавого та корисного контенту. На сторінці салону краси рекомендується розміщувати такі види постів:

- пости-тренінги: майстер-класи, статті про нові послугах та тенденціях, корисні поради, експертні думки про техніку та процедури;
- залучаючі пости: конкурси, питання, опитування для глядачів; обговорення нестандартних ситуацій;
- інформаційні пости: актуальні новини про події в салоні та індустрії краси, огляди на нові види послуг;
- розважальні пости: мотивація, цитати, кумедні випадки з індустрії краси, святкові вітання;
- пости-продажу: рекламні публікації.

Пости в Instagram повинні містити в собі саму цікаву та корисну інформацію. Необхідно пам'ятати, що важливим є не тільки контент посту, але і його імідж. Картинка повинна відповідати тексту посту, бути естетично та грамотно підбраною та якісною.

Метод 4: залучення користувачів соціальної мережі в клініку. Для початку першими підписниками на сторінці можуть бути друзі зі свого особистого профілю. Рекомендується проводити конкурси із розіграшем

призів. Наприклад, сертифікати на послуги клініки з умовою написати коментар або відзначити друга.

Метод 5: пуск комерційної реклами. Основною перевагою мережі Facebook є можливість запуску реклами лише за кілька кліків. Розпочнемо фінансовий аналіз ТОВ «Платонова Клінік» з горизонтального аналізу активів та джерел їх фінансування.

Дані табл.2.2 свідчать, що загальна вартість активів мала тенденцію до зростання. Так, у 2021 році їх вартість зросла на 5545 тис. грн. а у 2022 році - ще на 23883 тис. грн. Вартість необоротних активів зросла на у 2022 році на 29248 тис. грн. Дане зростання відбулось за рахунок збільшення незавершених капітальних інвестицій підприємства на 26186 тис. грн. Оборотні активи у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилися, переважно за рахунок зменшення грошових коштів та їх еквівалентів.

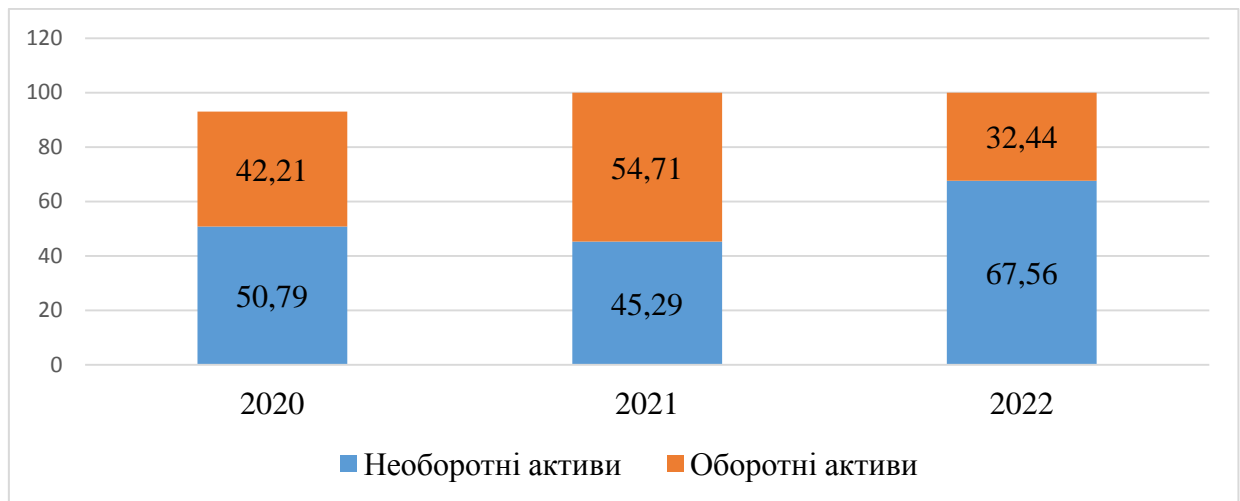
**Таблиця 2.2**

**Аналіз динаміки та склад активів ТОВ «Платонова Клінік» за 2020-2022 роки, тис. грн.**

| Показник  | 2020  | 2021  | 2022  | Абсолютне відхилення 2021/2020 | Абсолютне відхилення 2022/2021 |
|---|-------|-------|-------|--------------------------------|--------------------------------|
| Нематеріальні активи                                  | 977   | 849   | 184   | -128                           | -665                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                     | 343   | 1379  | 27565 | 1036                           | 26186                          |
| Основні засоби  | 25771 | 24437 | 28164 | -1334                          | 3727                           |
| Усього необоротні активи                              | 27091 | 26665 | 55913 | -426                           | 29248                          |
| Запаси  | 4590  | 6236  | 8254  | 1646                           | 2018                           |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1950  | 1788  | 1903  | -162                           | 115                            |
| Дебіторська заборгованість з бюджетом                 | 0     | 21    | 123   | 21                             | 102                            |
| Інша дебіторська заборгованість                       | 8932  | 10712 | 11107 | 1780                           | 395                            |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                       | 10658 | 12005 | 5152  | 1347                           | -6853                          |
| Витрати майбутніх періодів                            | 11    | 1448  | 305   | 1437                           | -1143                          |
| Інші оборотні активи                                  | 48    | 0     | 0     | -48                            | 0                              |
| Усього оборотні активи                                | 26237 | 32310 | 26844 | 6073                           | -5466                          |
| Активи  | 53329 | 58874 | 82757 | 5545                           | 23883                          |

Джерело: складено автором

Представимо на рис. 2.1. структуру активів ТОВ «Платонова Клінік» за 2020-2022 роки.



**Рис.2.1. Структура активів ТОВ «Платонова Клінік» за 2020-2022 роки, %**

Джерело: складено автором

Дані рис.2.1. свідчать, що в структурі активів підприємства переважають необоротні активи, що є типовим для специфіки діяльності підприємства.

Представимо в табл.2.3 динаміку та склад джерел фінансування активів ТОВ «Платонова Клінік» за 2020-2022 роки.

**Таблиця 2.3**

**Аналіз динаміки та склад джерел фінансування активів ТОВ «Платонова Клінік» за 2020-2022 роки, тис. грн.**

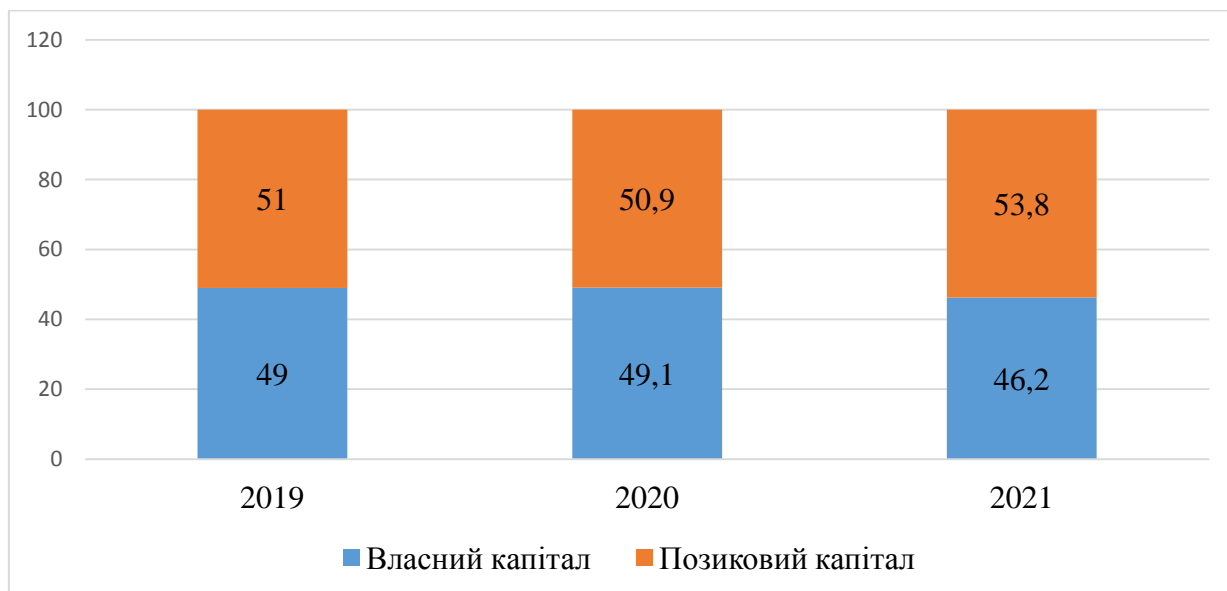
| Показник   | 2020  | 2021  | 2022  | Абсолютне відхилення 2021/2020 | Абсолютне відхилення 2022/2021 |
|--|-------|-------|-------|--------------------------------|--------------------------------|
| Зареєстрований капітал                                 | 1000  | 1000  | 1000  | 0                              | 0                              |
| Нерозподілений прибуток                                | 20161 | 27918 | 37240 | 7757                           | 9322                           |
| Всього власний капітал                                 | 21161 | 28918 | 38240 | 7757                           | 9322                           |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 26106 | 23476 | 37534 | -2630                          | 14058                          |
| Кредиторська заборгованість з бюджету                  | 253   | 657   | 619   | 404                            | -38                            |
| Кредиторська заборгованість зі страхування             | 62    | 78    | 130   | 16                             | 52                             |
| Кредиторська заборгованість з оплати праці             | 461   | 481   | 671   | 20                             | 190                            |
| Поточне забезпечення                                   | 1359  | 1470  | 1755  | 111                            | 285                            |
| Інші поточні зобов'язання                              | 3947  | 3795  | 3808  | -152                           | 13                             |
| Поточні зобов'язання                                   | 32168 | 29957 | 44527 | -2211                          | 14570                          |

|               |       |       |       |      |       |
|---------------|-------|-------|-------|------|-------|
| Всього джерел | 53329 | 58874 | 82757 | 5545 | 23883 |
|---------------|-------|-------|-------|------|-------|

Джерело: складено автором

Дані табл.2.3 свідчать, що джерела фінансування мали тенденцію до зростання. Власний капітал мав тенденцію до зростання. Так, у 2021 році він збільшився на 7757 тис. грн., а у 2022 році - ще на 9322 тис. грн. Власний капітал збільшився за рахунок нерозподіленого прибутку, який збільшився у 2021 році на 7757 тис. грн., а у 2022 році - на 9322 тис. грн.

Сума поточних зобов'язань зменшилась у 2021 році на 2211 тис. грн., а у 2022 році, навпаки, зросла на 14570 тис. грн. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2021 році зменшилась на 2630 тис. грн., а у 2022 році, навпаки, зросла на 14058 тис. грн. Поточне забезпечення зросло у 2021 році на 111 тис. грн., а у 2022 році - ще на 285 тис. грн. Інші поточні зобов'язання зменшилися у 2021 році на 152 тис. грн., а у 2022 році, навпаки зросли на 13 тис. грн. Представимо на рис.2.2. структуру джерел фінансування активів ТОВ «Платонова Клінік» за 2020-2022 роки.



**Рис.2.2. Структура джерел фінансування активів ТОВ «Платонова Клінік» за 2020-2022 роки, %**

Джерело: складено автором

Дані рис. 2.2. показують, що підприємство має майже рівну структуру капіталу, проте на незначний відсоток позиковий капітал переважає власний

капітал. ТОВ «Платонова Клінік» є комерційним підприємством, головною метою якого є отримання прибутку. Розглянемо в табл.2.4 фінансові результати підприємства за 2020-2022 роки.

**Таблиця 2.4**  
**Аналіз фінансових результатів ТОВ «Платонова Клінік» за 2020-2022 роки, тис. грн.**

| Показник                              | 2020   | 2021   | 2022   | Абсолютне відхилення 2021/2020 | Абсолютне відхилення 2022/2021 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|--------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації           | 102660 | 137692 | 180407 | 35032                          | 42715                          |
| Собівартість                          | 76898  | 98280  | 134642 | 21382                          | 36362                          |
| Валовий прибуток                      | 25762  | 39412  | 45765  | 13650                          | 6353                           |
| Інші операційні доходи                | 1048   | 801    | 566    | -247                           | -235                           |
| Адміністративні витрати               | 11280  | 20204  | 19367  | 8924                           | -837                           |
| Витрати на збут                       | 6660   | 10222  | 14686  | 3562                           | 4464                           |
| Інші операційні витрати               | 128    | 133    | 771    | 5                              | 638                            |
| Фінансовий результат до оподаткування | 8742   | 9654   | 11807  | 912                            | 2153                           |
| Податок на прибуток                   | 1575   | 1740   | 2184   | 165                            | 444                            |
| Чистий прибуток                       | 7167   | 7914   | 9323   | 747                            | 1409                           |

Джерело: складено автором

Дані табл.2.4 показують, що чистий дохід від реалізації продукції мав тенденцію до зростання. Так, у 2021 році він збільшився на 35032 тис. грн., а у 2022 році - ще на 42715 тис. грн. Собівартість зросла у 2021 році на 21382 тис. грн., а у 2022 році - ще на 36362 тис. грн. Валовий прибуток збільшився у 2021 році на 13650 тис. грн. а у 2022 році - ще на 6353 тис. грн. Чистий прибуток на підприємстві у 2021 році збільшився на 747 тис. грн., а у 2022 році на 1409 тис. грн. Таким чином, підприємство є прибутковим та з кожним роком покращує результати своєї діяльності. Проаналізуємо в табл.2.5 баланс підприємства на ліквідність.

**Таблиця 2.5**  
**Показники ліквідності балансу підприємства у 2020-2022 роках**

| Стаття активу                          | 2020, тис. грн | 2021, тис. грн | 2022, тис.грн. | Стаття пасиву                         | 2020, тис. грн | 2021, тис. грн | 2022, тис.грн. |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1.Найбільш ліквідні активи, А1         | 10658          | 12005          | 5152           | 1.Найбільш термінові зобов'язання, П1 | 26882          | 24692          | 38954          |
| 2.Активи, що швидко реалізуються, А2   | 10882          | 12521          | 13133          | 2.Короткострокові пасиви, П2          | 5306           | 5265           | 5563           |
| 3.Активи, що повільно реалізуються, А3 | 4590           | 6236           | 8254           | 3.Довгострокові пасиви, П3            | 0              | 0              | 0              |
| 4.Активи, що важко реалізуються А4     | 27091          | 26665          | 55913          | 4.Постійні пасиви, П4                 | 21161          | 28918          | 38240          |

Джерело: складено автором

Баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ . При цьому якщо виконуються перші три обов'язкові умови ліквідності  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ , то виконується і остання нерівність  $A4 \leq P4$ , яка має балансувальний характер та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів і означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості. Таким чином, табл.2.5 показує, що баланс на підприємстві неліквідний, так як не дотримується не одна нерівність.

Наступним етапом аналізу ліквідності є дослідження відповідних фінансових коефіцієнтів (табл.2.6.).

**Таблиця 2.6**

**Розрахунок показників ліквідності підприємства**

| Показник                                 | Нормативне значення | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2021/2020 | Абсолютне відхилення 2022/2021 |
|--|---------------------|------|------|------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) | 1,5 – 2             | 0,96 | 1,07 | 0,60 | 0,11                           | -0,47                          |

|  |            |      |      |            |       |        |
|--|------------|------|------|------------|-------|--------|
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)    | 0,5 – 1    | 0,79 | 0,87 | 0,41       | 0,08  | -0,46  |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) | 0,2 – 0,35 | 0,39 | 0,40 | 0,11       | 0,01  | -0,29  |
| 4. Власні оборотні кошти (ВОК)             | > 0        | 5930 | 2253 | -<br>17673 | -3677 | -19926 |

Джерело: складено автором

В результаті проведених розрахунків в табл. 2.6 можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт поточної ліквідності не відповідає нормативному значенню, показуючи, що у 2020 році 0,96 грн. оборотних активів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань, а у 2021 році – вже 1,07 грн., а у 2022 році - 0,6 грн.;

- коефіцієнт швидкої ліквідності відповідає нормативному значенню у 2020-2021 роках, проте мав тенденцію до зменшення та у 2022 році не відповідає нормативному значенню;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному показнику за досліджуваний період та показує, що у 2020 році 39% короткострокової заборгованості може бути у випадку необхідності погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів, а у 2021 році – лише 40 %, а у 2022 році - 11 %;

- підприємство забезпечене власними оборотними коштами лише у 2020 році та 2021 році, проте у 2022 році їх сума зменшилась на 19926 тис.грн. та становило від'ємне значення.

Визначення типу фінансової стійкості підприємства має бути доповнене аналізом відносних показників фінансової стійкості (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7**

**Алгоритм розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства**

| Показники | Рекомендовані значення | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2021/2020 | Абсолютне відхилення 2022/2021 |
|-----------|------------------------|------|------|------|--------------------------------|--------------------------------|
|-----------|------------------------|------|------|------|--------------------------------|--------------------------------|



|   |                              |      |      |      |       |       |
|---|------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| 1. Коефіцієнт автономії (Кавт.)           | $\geq 0,5$ ,<br>збільшення   | 0,40 | 0,49 | 0,46 | 0,09  | -0,03 |
| 2. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз) | $\leq 2$ ,<br>зменшення      | 0,60 | 0,51 | 0,54 | -0,09 | 0,03  |
| 3. Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)    | $\leq 0,5$ ,<br>критичне – 1 | 0,66 | 0,97 | 0,86 | 0,31  | -0,11 |

Джерело: складено автором

В результаті проведених розрахунків в табл.2.7 можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт фінансової автономії не відповідає нормативному значенню та показує, що власні кошти підприємства (власний капітал) у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність становлять у 2020 році 20 %, а у 2022 році їх частка зменшилась до 8 %;

- коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до попереднього коефіцієнта. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто втрату фінансової незалежності.

- коефіцієнт фінансового ризику показує, що на підприємстві у 2020 році 3,88 грн залучених коштів припадає на одиницю власних, а у 2022 році – 11,97 грн. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що у 2020 році - 0,87 грн., а у 2022 році – 0,55 грн. власного капіталу знаходиться в обігу, тобто в тій формі, яка дає можливість вільно маневрувати цими коштами, а яка – капіталізована. Для забезпечення гнучкості у використанні власних коштів необхідно, щоб коефіцієнт маневреності був достатньо високим. Позитивним буде незначне зростання цього коефіцієнту в динаміці. В нашому випадку, коефіцієнт зменшується, що є негативним моментом в діяльності підприємства;

- коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень показує, що 15 % у 2020 році та 5 % у 2022 році необоротних активів підприємства профінансована зовнішніми інвесторами.

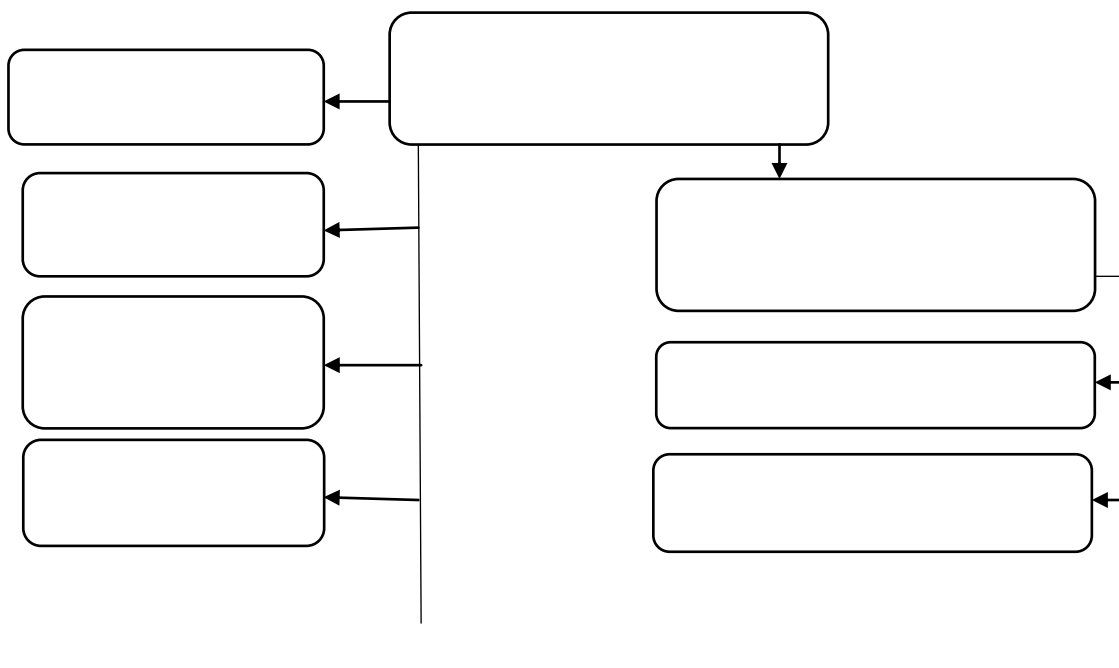
Таким чином, незважаючи на те, що підприємство є прибутковим, його фінансовий стан має тенденцію до погіршення, не забезпечення

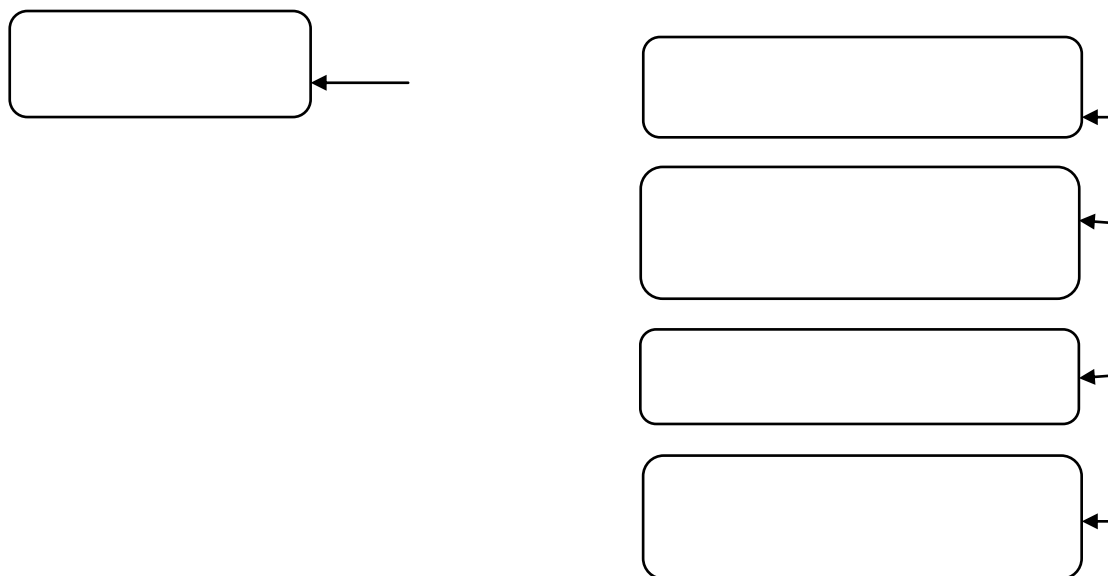
## 2.2. Дослідження системи кадрового менеджменту підприємства

Управлінська структура передбачає оптимальний розподіл функціональних обов'язків. У клініці діє лінійно-функціональний тип організаційної структури управління, що наочно представлено на рис. 2.3. На чолі підприємства стоїть керівник-головний лікар, якому підзвітний заступник, юрист, інспектор з кадрів, головний бухгалтер, хостес, прибиральниця. Заступнику лікаря підзвітні інші лікарі та спеціалісти. Організаційна структура клініки має ряд переваг:

- чіткі системи взаємозв'язку між керівниками та підлеглими;
- швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати підприємства.

Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління оптимальний для даного підприємства, що зумовлено невеликими розмірами підприємства та чисельністю персоналу, норми керованості дотримані.





**Рис.2.3.Організаційна структура управління ТОВ «Платонова Клінік»**

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз системи управління персоналом, навіщо першим кроком перерахуємо локальні нормативно-правові акти, розроблені на підприємстві: штатний розпис, Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, накази, особисті картки. Трудові відносини в цілому регулюються чинним трудовим законодавством (Кодексом законів про працю та іншими підзаконними актами).

Працівники підлягають соціальному, медичному страхуванню, соціальному забезпеченню в порядку та на умовах, встановлених законодавством України про працю. Тепер проведемо аналіз системи з функцій управління персоналом. Функції управління персоналом, враховуючи розміри підприємства та чисельність персоналу виконує інспектор з кадрів.

Набір та відбір персоналу здійснюється із застосуванням тільки зовнішніх джерел залучення персоналу (мережа Інтернет: сайт work.ua, у деяких випадках оголошення на сторінці салону краси в соціальній мережі). Вимоги до кандидатів на вакансії стосуються лише професійного досвіду. Відбір персоналу проводиться із застосуванням наступних методів: аналіз

надісланих резюме, телефонне інтерв'ю, співбесіда директора з кандидатами на вакансію.

Відбір персоналу клініки багато в чому залежить від характеру посади, на яку підбирається кандидат, однак у загальному вигляді може бути представлений наступною схемою етапів:

- 1) первинний добір;
- 2) співбесіду з керівником;
- 3) випробування;
- 4) рішення про найм.

Регламентуючих документів щодо набору та відбору персоналу немає. Адаптація персоналу проводиться з використанням наступних заходів:

- 1) представлення новачка членам колективу;
- 2) ознайомлення з робочим місцем, ознайомлення із Правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовою інструкцією;
- 3) докладне пояснення посадових обов'язків.

Терміни адаптації нового працівника, входження їх у новий колектив, не відстежуються, цей процес не контролюється. Атестація персоналу не проводиться. Планування ділової кар'єри та формування кадрового резерву не здійснюються, що пояснюється структурою управління та невеликою чисельністю персоналу. Локальних регламентуючих документів з адаптації, атестації, ділової оцінки персоналу, планування ділової кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації персоналу в салоні краси не розроблено, що пояснюється невеликими розмірами підприємства та невеликою чисельністю персоналу. Далі проаналізуємо основні кадрові показники клініки, що характеризують систему управління персоналом. Дані представлені в таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8**

**Основні кадрові показники ТОВ «Платонова Клінік»**

| Показники                     | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення |           |
|-------------------------------|------|------|------|----------------------|-----------|
|                               |      |      |      | 2021/2020            | 2022/2021 |
| Чисельність персоналу, з них: | 18   | 19   | 17   | 1                    | -2        |

|  |      |     |   |      |      |
|--|------|-----|---|------|------|
| Адміністративно-управлінський персонал | 6    | 6   | 6 | 0    | 0    |
| Основний виробничий персонал           | 10   | 11  | 9 | 1    | -2   |
| Допоміжний персонал                    | 2    | 2   | 2 | 0    | 0    |
| Звільнені                              | 1    | 2   | 0 | 1    | -2   |
| Прийняті                               | 0    | 0   | 0 | 0    | 0    |
| Рівень плинності кадрів                | 0,06 | 0,1 | 0 | 0,04 | -0,1 |

Джерело: складено автором

Чисельність персоналу клініки становить 17 осіб. Штатне розклад розрахований на 17 одиниць, підприємство укомплектовано кадрами на 100% згідно зі штатним розкладом.

Плинність кадрів низька, що позитивно характеризує систему управління персоналом, т.к. рух персоналу є одним з важливих факторів, що впливають на ефективність роботи та породжує значні додаткові витрати, пов'язані зі зниженням обсягів виробництва через процес адаптації нових працівників, а також пошуком та відбором нових претендентів. Якісна характеристика персоналу організації характеризується такими показниками як рівень освіти, стаж роботи та вік:

- розподіл працівників клініки за рівнем освіти виглядає наступним чином: 76,4 % мають вищу професійну освіту, 5,6% – незакінчена вища, 18% – середня спеціальна; загалом показники рівня освіти співробітників клініки характеризують структуру персоналу з позитивного боку;

- 50% працівників мають стаж роботи від 4 до 10 років, 38% – від 11 до 20 років, і по 6% – до 1 року та 1-3 роки. Це характеризує колектив позитивно, як достатньо досвідчений;

- найбільша частина колективу (75%) має вік 30-45 років, 23% співробітників віком 18-30 років, 2% - більше 45 років

Розглянемо об'єктивний аспект організаційної культури ТОВ «Платонова Клінік». В організації застосовується фірмовий стиль, який можна охарактеризувати як короткий, т.к. використовується синя кольорова гамма. Наявність характерного фірмового стилю дозволяє потенційним

клієнтам легко ідентифікувати ТОВ «Платонова Клінік», відрізнити його від інших естетичних клінік міста.

Приділяється увага створенню та підтриманню єдиного іміджу та стилістики, що проявляється в єдиному стилі форменого одягу персоналу, оформлення безпосередньо клініки (його фасаду, вивіски, приміщень).

Для того щоб визначити основні цілі ТОВ «Платонова Клінік» проведено інтерв'ю з директором клініки. В результаті встановлено, що основними стратегічними цілями клініки є досягнення нею лідерських позицій серед естетичних клінік м.Дніпра протягом 5-7 років за такими показниками як: частка ринку, рівень професіоналізму співробітників (виражений у тому числі кількістю нагород на конкурсах професійної майстерності); позитивний імідж клініки (виражений у тому числі в позитивних відгуках у мережі Інтернет).

Саме тому, кадровий менеджмент направлений на розвиток: постійного прагнення до підвищення рівня професіоналізму, прагнення до вдосконалення робітників; клієнтоорієнтованість персоналу. відповідно основна задача кадрового менеджменту донести цінності до персоналу щоб вони поділяли їх.

Аналіз показав, що у організаційній культурі спостерігаються деякі цінності (прагнення до перемог на конкурсах професійного майстерності), проводяться спеціальні заходи (день заснування компанії). Проте відсутні спеціальні документи, у яких детально описані ціннісні орієнтації. В процесі дослідження організаційної культури управління ТОВ «Платонова Клінік» проведено опитування співробітників підприємства.

**Таблиця 2.9**

**Типи сформованої організаційної культури з погляду різноманіття її проявів**

| Класифікаційна ознака        | Тип організаційної культури | Кількість відповідей, % |                |
|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|
|                              |                             | Як є                    | Як хотілось би |
| 1.Орієнтація на внутрішнє та | Традиційна                  | 13,3                    | 13,3           |
|                              | Ринкова                     | 86,7                    | 86,7           |

|  |  |      |       |
|--|--|------|-------|
| зовнішнє середовище                            |  |      |       |
| Рівень регламентації та формалізації           | Бюрократична                                   | 93,3 | 100,0 |
|  | Неформальних відносин                          | 6,7  | 0     |
| Джерело влади                                  | Влади  | 6,7  | 0     |
|  | Статусу  | 6,7  | 0     |
|  | Особистості                                    | 20,0 | 0     |
|  | Професіоналізму                                | 66,7 | 100,0 |
| Відношення персоналу до завдань                | Абсолютна покірність                           | 20,0 | 0     |
|  | Ініціативи та особистих зобов'язань            | 80,0 | 100,0 |
| Рівень залучення персоналу до прийняття рішень | Авторитарна                                    | 40,0 | 0,0   |
|  | Демократична                                   | 60,0 | 100,0 |
|  | Ліберальна                                     | 0    | 0     |
| Напрямок уваги                                 | Орієнтація на задачу                           | 93,3 | 46,7  |
|  | Орієнтація на співробітників                   | 6,7  | 53,3  |
| Переважаючий вид мотивації                     | Заснована на необхідній мотивації              | 6,7  | 0     |
|  | Заснована на стимулювання персоналу            | 93,3 | 100,0 |
|  | Заснована на соціально-психологічної мотивації | 0    | 0     |

Джерело: складено автором

Дослідження показують, що клініка відзначається переважанням ринкової культури, тобто максимальною орієнтацією на зовнішнє середовище, адаптується під його зміни. Проте в організаційній культурі клініки є і бюрократичні ознаки, так як всі процедури в організації чітко прописані, самодіяльність не допускається. Проте даних регламентів не достатньо. В клініці переважає культура професіоналізму та культура особистості. В клініці цінують професійні знання, досвід, вміння, і навіть особистісні характеристики людини (так звана «харизма»).

Віра ТОВ «Платонова Клінік» заснована на тому факті, що висококваліфіковані співробітники значною мірою залучені до організаційних підходів. У клініці переконані, що людські ресурси — це сила компанії, а перевага багато в чому залежить від прихильності та енергії співробітників. Поряд із цим ТОВ «Платонова Клінік» надала своїм співробітникам право доступу до необхідної інформації про компанію з метою підвищення їхньої участі в організаційній діяльності. Залучення

співробітників також заохочувалася за рахунок відкритого спілкування, яке дозволило компанії підвищити рівень прихильності своїх співробітників. Таким чином, можна стверджувати, що ТОВ «Платонова Клінік» значною мірою покладається на високу продуктивність, високу залученість та високу відданість.

Можливості навчання співробітників визначаються керівництвом, а програми навчання виконуються спільними зусиллями співробітників, лінійних керівників та відділів управління персоналом.

Матеріальна винагорода співробітників включає постійну гарантовану частину заробітної плати у вигляді посадового окладу, та змінну частину, що відбиває результативність діяльності самого співробітника, його підрозділи та в цілому всієї компанії. Розміри посадового окладу встановлюються відповідно до штатного розкладу та залежать від категорії. У «Положення про преміювання» позначається розмір змінної частини грошової винагороди. Наступні нормативні документи регулюють порядок та механізм оплати праці співробітників компанії – «Положення про оплату праці» та «Положення про преміювання персоналу», «Колективним договором» та іншими нормативними актами. Основні функції у сфері мотивації персоналу:

- виявляти матеріальні, соціальні потреби персоналу;
- аналізувати існуючу систему моральної та матеріальної мотивації, розроблювати рекомендації щодо підвищення її ефективності;
- розробляти заходи щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів, втрат робочого часу, контролю їх виконання; забезпечувати постійне вдосконалення процесів управління персоналом;
- розглядати скаргу та заяви працівників з питань прийому, переміщення та звільнення, порушення трудового законодавства;
- вживати заходів для виявлення та усунення причин, що породжують скарги працівників.



Представимо в табл.2.10 Well-being практики, які реалізуються на підприємстві.

Таблиця 2.10

## Well-being програми ТОВ «Платонова Клінік»

| Напрямок               | Характеристика  |
|------------------------|---|
| Професійне зростання   | Для професійного розвитку своїх співробітників підприємство надає певний набір можливостей для саморозвитку та навчання. Кожен працівник має доступ до різних освітніх програм, які реалізують свої послуги як усередині компанії, так і на базі платних освітніх платформ. Так, співробітники можуть не тільки підвищувати свою кваліфікацію, а й навчатися новому у суміжних сферах. Використання Smart-сервісів (профіль, кар'єра, розвиток) дозволяє працівникам та роботодавцю отримувати інформацію про навички та уподобання співробітника, формувати кар'єрні рекомендації під індивідуальні досягнення, фільтрувати навчальні матеріали. |
| Фінансове благополуччя | Компанія ввела додаткові заходи соціальної підтримки працівників. Одним з рішень стала компенсація працівникам витрат на обіди. розроблено пакети соціальної та матеріальної допомоги.  |
| Фізичне здоров'я       | Компанія розробила програму «Активне довголіття», яка включила індивідуальну оцінку стану здоров'я, що дозволила визначити напрями діяльності компанії у сфері здоров'я. За результатами тестування вдалося сформувати рекомендації щодо впровадження здорових звичок, які були представлені у вигляді щоденних задач у мобільному додатку. У такий спосіб компанія, по-перше, домоглася уваги працівників до свого здоров'я. По-друге, використовуючи систему змагання, ММК вдалося підвищити залученість співробітників до програми, що позитивно позначилося на результатах Well-being-заходів.  |
| Комфортні робочі умови | В рамках цієї програми створюють корпоративні заходи, функціонують зони відпочинку, безкоштовні чай та кава, можливість отримати безкоштовні процедури клініки  |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідальність за управління ефективністю розподіляється між співробітниками та лінійними керівниками з метою забезпечення формулювання дуже складних та чітких цілей та ефективної оцінки ефективності протягом усього періоду роботи. Високоєфективні співробітники ефективно винагороджуються керівництвом, тоді як низькоєфективні співробітники заохочуються до підвищення рівня своєї продуктивності.

В системі управління персоналом окрім мотивації персоналу та корпоративної культури важливу роль відіграють програми благополуччя персоналу. На підприємстві діють програми за всіма складовими елементами практики.

Таким чином, Well-being програма спрямована на створення культури здорового способу життя та організаційних змін, які сприяли б підтримці здорового способу життя, ранньому виявленню хронічних неінфекційних захворювань та високого ризику їх розвитку у працівників для подальшої корекції та зниження ризику ускладнень.

### **2.3.Оцінка ефективності кадрового менеджменту підприємства**

Ефективна робота означає отримання найкращих результатів при менших часових, трудових та фінансових витратах. Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві має проводитися за методикою, обраною з урахуванням специфіки його діяльності. Це систематична процедура, що наводиться за затвердженими критеріями, що полягає у порівнянні поточних результатів з підсумками та показниками періоду, прийнятого за базовий, а також з показниками конкуруючих підприємств того ж профілю діяльності, з тією ж кількістю штатних працівників.

Оцінка системи управління персоналом проводиться на підставі відомостей про працівників: їх кар'єрне зростання; професійних, кваліфікаційних та статевозрілих характеристиках; медичних та психологічних параметрах; продуктивності та інших особисті якості, що допомагають підвищити віддачу від кожного з них.

За 2021 р. приріст продуктивності праці склав 27,07%, при тому, що темп інфляції склав 10%, тобто реальний приріст продуктивності за рік склав 17,07 %. Можна побачити, що продуктивність зросла у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 19,37 %.

Таблиця 2.11

**Динаміка продуктивності праці ТОВ «Платонова Клінік» протягом  
2020-2022 рр.**

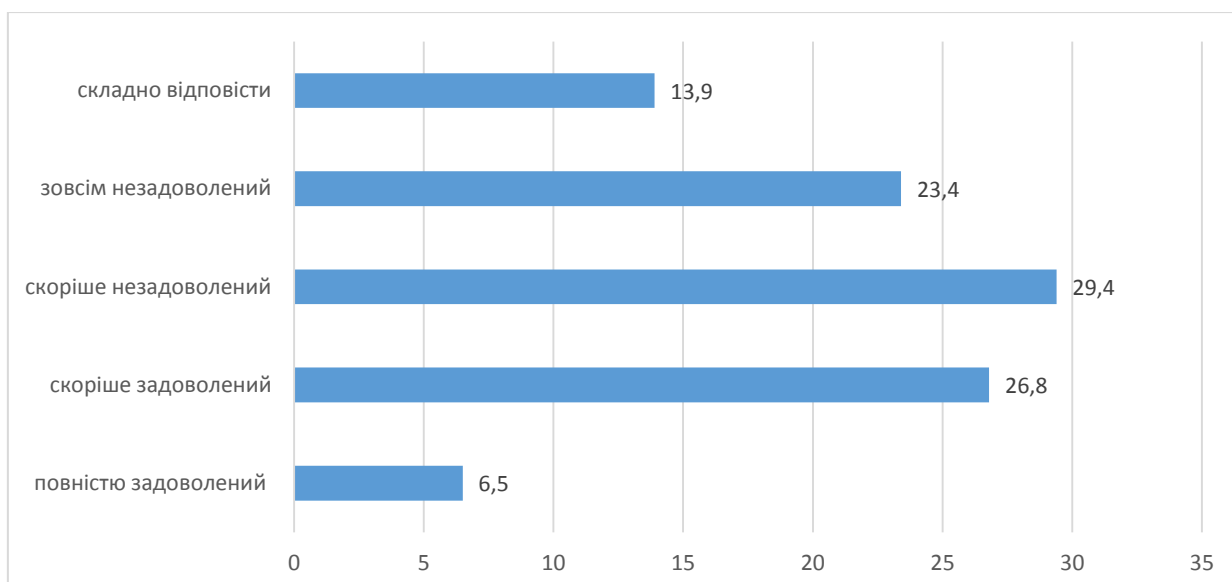
| Показники                                      | 2020    | 2021    | 2022     | Абсолютне відхилення,<br>тис.грн. |           |
|--|---------|---------|----------|-----------------------------------|-----------|
|  |         |         |          | 2021/2020                         | 2022/2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, послуг  | 102660  | 137692  | 180407   | 35032                             | 42715     |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб   | 18      | 19      | 17       | 1                                 | -2        |
| Продуктивність праці, тис.грн. на 1 працівника | 5703,33 | 7246,95 | 10612,18 | 1543,61                           | 3365,23   |
| Темп росту, % до попереднього року             | -       | 127,07  | 146,44   | 127,07                            | 19,37     |
| Темп інфляції, %                               | 5       | 10      | 26,6     | 5                                 | 16,6      |

Джерело: складено автором на основі

При цьому, темп інфляції за цей період склав 26,6%. Для визначення ефективності системи стимулювання проведено опитування співробітників компанії.

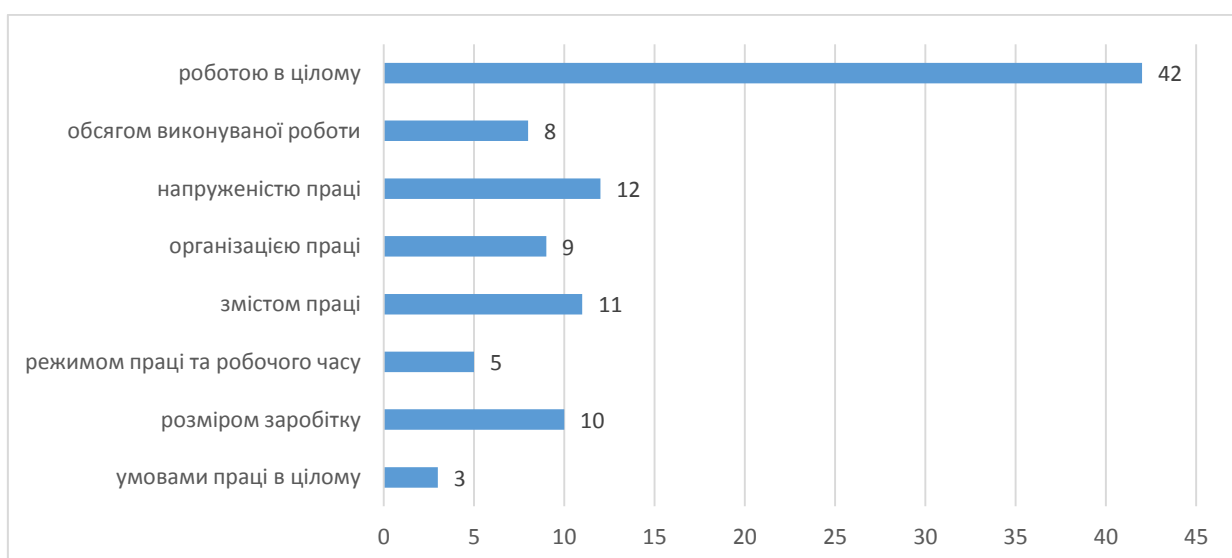
На рис. 2.4. представлена діаграма, що відображає задоволеність заробітною платою в ТОВ «Платонова Клінік» в залежності від займаної професії, посади.

Відповіді щодо задоволеності заробітною платою серед працівників ТОВ «Платонова Клінік» залежно від займаної професії, посади показали результати: 6,5% працівників цілком задоволені; 23,4% зовсім не задоволені, інші опитані або не можуть відповісти, або швидше задоволені/не задоволені.



**Рис.2.4. Задоволеність заробітною платою співробітників ТОВ «Платонова Клінік» залежно від займаної професії, посади, %**

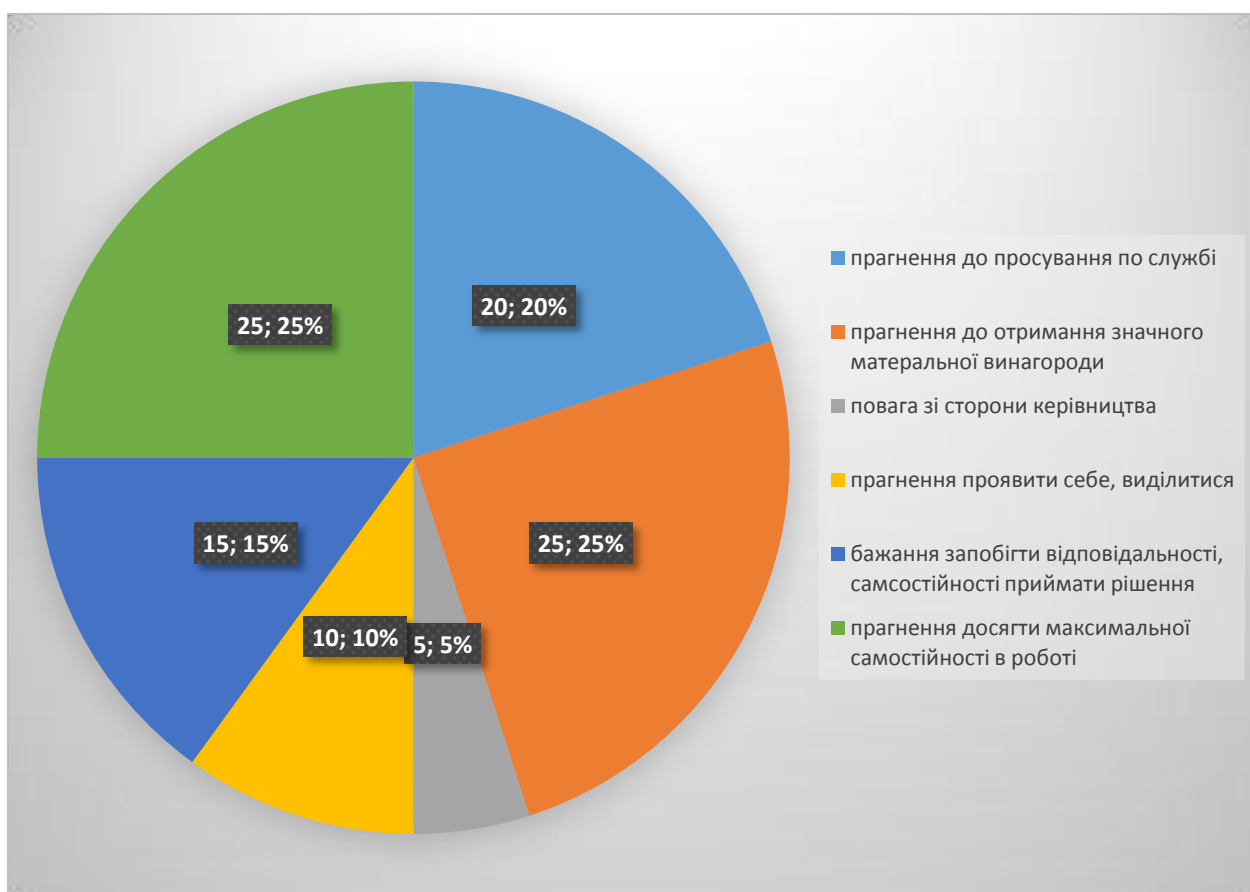
На наступному рис. 2.5. представлені результати відповіді питанням «Чи задоволені ви роботою загалом і окремими її елементами»



**Рис.2.5. Результати відповідей на запитання «Чи задоволені роботою в цілому та за окремими її елементами»,%**

Аналізуючи рис. 2.5. можна сказати, що 42% всіх опитаних співробітників задоволені роботою в цілому. А ось 12% ТОВ «Платонова Клінік» сказали, що задоволені лише напруженістю праці, 10% - задоволені лише розміром заробітку, 11% - задоволені лише змістом роботи. Далі

проаналізуємо відповіді питання «Які мотиви трудової поведінки значимі Вам?» (рис. 2.6). Отримані результати рис. 2.6 свідчать, що найбільший відсоток серед опитаних співробітників ТОВ «Платонова Клінік» мають такі мотиви як: прагнення домогтися максимальної самостійності у роботі (25%), прагнення отримання більшої матеріальної винагороди (25%) і прагнення просування по службі (20%).



**Рис.2.6. Результати відповіді питання «Які мотиви трудового поведінки значимі Вам?», %**

Джерело: складено автором

Аналіз діяльності ТОВ «Платонова Клінік» показує, що заходи щодо покращення ситуації та пошуку внутрішньо організаційних резервів мотивації та стимулювання останнім часом є недостатніми. Методи управління персоналом, що застосовуються, недостатньо ефективні і не

дозволяють збільшити зацікавленість працівників у повному використанні фактично наявних резервів, часто у них відсутня зацікавленість підвищення ефективності діяльності організації. Недостатня ефективність внутрішньовиробничих відносин обумовлюється також тим, що підприємливість та ініціатива заохочуються не повною мірою.

Є періоди, коли в установі відчувається нестача трудових ресурсів, вирішення проблеми ускладнюється тим, що додатковий набір співробітників обмежується процесами оптимізації, що здійснюються в даній сфері, і зокрема у сфері охорони здоров'я, в установах якою встановлюється оптимальний штат працівників. Таким чином, проблема полягає в тому, щоб змотивувати персонал ефективно і з найменшим обсягом витрат для роботи в період різкого підвищення попиту, в тому числі сезонних сплесків погіршення стану здоров'я населення.

На мою думку, головна проблема, що надає демотивуючий вплив на співробітників і знижує ефективність їх індивідуальної роботи, полягає у відсутності індивідуального підходу у системі матеріального стимулювання. Вважаю, що колективний розподіл преміальних виплат та накладених утримань не сприяє підвищенню ефективності праці кожного конкретного працівника.

Також вважаю, недостатньо використовуються соціально-психологічні методи мотивації. Вважаємо, що спільні заходи, професійні конкурси тощо, сприятимуть формуванню команди, що є важливою умовою ефективності діяльності підприємства. Опитування співробітників організації дозволило виявити пріоритети: велика частина співробітників хотіла б отримати ширший соціальний пакет; можливість кар'єрного зростання, навчання та зміцнення корпоративного духу.

## Висновки до розділу 2

В процесі дослідження кадрового менеджменту на прикладі ТОВ «Платонова Клінік» встановлено наступне:

1. ТОВ «Платонова Клінік» - це клініка естетичної медицини в м.Дніпро. Клініка надає широкий спектр послуг, естетичні процедури для тіла та обличчя, волосся. За досліджуваний період встановлено, що на підприємстві мало місце зростання активів. В структурі джерел фінансування активів переважав позикові кошти, що свідчить про залежність підприємства від кредиторів. Доходи підприємства за досліджуваний період мали тенденцію до зростання. Оцінка показників прибутковості свідчить про зростання рентабельності діяльності підприємства.

2.

В процесі дослідження системи кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Платонова Клінік» встановлено, що воно має лінійно-функціональну структуру та незначний штат персоналу, що можна пояснити специфікою діяльності підприємства. Управлінська структура передбачає оптимальний розподіл функціональних обов'язків. В системі кадрового менеджменту переважають наступні напрями: мотивація та контроль. В системі мотивації формуються матеріальні та нематеріальні заходи. Матеріальні представлені заробітною платою, а моральні стимули представлені програмою благополуччя персоналу.

3. Оцінка ефективності кадрового менеджменту на підприємстві показала, що спостерігається продуктивність праці, проте опитування персоналу показало наступні проблеми: незадоволеність матеріальною винагородою, низький рівень соціально-психологічних стимулів. Таким чином, встановлено, що діюча система кадрового менеджменту потребує удосконалення.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У PLATONOVA CLINIC**

### **3.1. Зарубіжний досвід кадрового менеджменту підприємства**

У зарубіжних компаніях керівництво давно дійшло висновку, який саме вибрати інструмент для управління сучасним працівником, чи заохочувати його, чи постійно залякувати – загрожувати звільненням чи зниженням заробітної плати. Цінного співробітника необхідно поважати та піклуватися про нього, оскільки від його знань, працездатності та лояльності багато в чому залежить успіх підприємства загалом [14].

В даний період основними технологіями побудови системи управління персоналом, визнаними. Еталонними в теорії глобального менеджменту, служать американська та японська технології. Незважаючи на очевидні дисонуючі положення цих підходів, обидві школи акцентують увагу на розвитку людського капіталу, впровадженні інновацій, диверсифікації методів управління.

Американська технологія системи управління персоналом базується на історично детермінованому принципі індивідуалізму, що виник у американському суспільстві межі XVIII-XIX століть, коли країну заселяли переселенці, зрікалися своєї батьківщини, культури, мови. У ході колонізації американських територій у населення сформувалися такі національні риси, як ініціативність та індивідуалізм. Це визначило і механізми побудови системи управління персоналом на американських підприємствах, орієнтованої на вирощування талановитих особистостей, які мають новаторське мислення та генерують інноваційні ідеї [40].

Специфіка відбору та найму персоналу в американських компаніях полягає в переважно зовнішньому підборі, що сприяє інтегруванню в організацію людей, орієнтованих на принципово нові рішення щодо нівелювання існуючих проблем та створюють неординарні, інноваційні



проекти. Крім того, завдання зовнішнього відбору полягає у формуванні здорової конкурентного середовища в компанії, істотне скорочення витрат, спрямованих на навчання співробітника, що досягається за допомогою залучення фахівців необхідної кваліфікації з необхідними навичками. Як основна вада даного підходу до відбору та найму персоналу слід позначити високі фінансові та тимчасові

Витрати, пов'язані з пошуком необхідних співробітників, тривалого адаптаційного періоду нового працівника у підприємства. Визначення рівня оплати праці та системи мотивації в американських організаціях здійснюється відповідно до з такими положеннями: переважання погодинної оплати праці; формування середнього рівня заробітної плати згідно з ринковою вартістю співробітника; варіювання додаткової оплати праці залежно від об'єктивних результатів праці співробітника [17].

Поряд із матеріальним стимулюванням, в американських компаніях активно застосовують нематеріальні заохочення, що виражаються у наданні пільгових позичок на навчання дітей у коледжах, безкоштовних юридичних послуг, абонементів в тренажерні зали, оплачені творчі відпустки. Також система мотивації обов'язково включає громадське визнання досягнутих успіхів у трудовій сфері.

Профорієнтацією та адаптацією співробітників займається окремий відділ, діяльність якого спрямована на формування умов, що сприяють випереджальному розвитку персоналу, досягненню високих результатів трудовий діяльності, і, одночасно з цим, задоволеності від праці та комфортного морально-психологічного клімату колективі [40].

Навчання співробітників, оцінка їхньої діяльності, кар'єрне зростання. В умовах безперервного старіння знань особливу актуальності набуває систематична перепідготовка персоналу, яка проводиться в американських компаніях щорічно за допомогою тренінгів, дистанційного та електронного навчання. У великих організаціях ґрунтуються корпоративні університети.

Підготовка управлінського апарату, оцінка та її роботи. У побудові системи управління персоналом в американських компаніях особлива увага наголошується на підготовці кандидатів у керівну ланку організації. Це завдання відводиться спеціальній службі, що спеціалізується на вирішенні питань, пов'язаних із плануванням, підготовкою, просуванням та ротацією управлінського персоналу [17].

Резюмуючи вищевикладене, позначимо характерні риси американської системи управління персоналом:

- 1) філософія індивідуалізму;
- 2) формування конкурентного середовища, стимулюючою працівників до вдосконалення результатів трудової діяльності;
- 3) гнучкість системи оплати праці.

Японська система управління персоналом називається менеджментом з людським обличчям та характеризується орієнтацією на стабільність, колективістські цінності, безперервну модернізацію. На контрасті з американською системою управління персоналом, японська проголошує гасло: «Ми всі - одна сім'я».

Культивування колективістських цінностей, спрямованість на ідентифікацію співробітника з компанією, детермінована дефіцитом природних ресурсів країні, що актуалізує необхідність ефективного використання людського капіталу. Ключова специфіка японської системи управління персоналом полягає у довічному найманні – студент, завершуючи навчання у ВНЗ, влаштовується на роботу у певну компанію та веде трудову діяльність там просуваючись кар'єрними сходами до досягнення ним пенсійного віку. Система довічного найму вирішує дві глобальні завдання [14]:

- 1) гарантія зайнятості та доходу персоналу, що характеризує соціальну відповідальну поведінку роботодавця;
- 2) формування надійних, довірчих, стійких відносин між співробітниками та роботодавцями, які сприяють мотивації працівників до

дисциплінованої, самовідданої, якісної, ефективної праці. З фінансової позиції цей принцип дозволяє значно заощадити на витратах, пов'язаних із заходами щодо підбору, найму та адаптації персоналу, що досягається за рахунок низької плинності праці.

Найважливіша роль формуванні конкурентних переваг японських організацій належить високій адаптивності до екзогенних трансформацій. Основним чинником оперативної адаптації до інновацій служить система безперервного навчання, яка активно практикується у японських компаніях. Великі організації інвестують діяльність корпоративних навчальних центрів, а малі компанії звертаються до коучингових послуг центрів. Крім того, у японському менеджменті використовується такий метод навчання персоналу як наставництво, що реалізується у форматі «вчитель-учень».

Безперервне навчання дозволяє максимально ефективно використовувати людський капітал, що забезпечує відсутність необхідності у зовнішньому доборі та наймані персоналу [40].

Відмінною рисою японської системи управління персоналом є колективне прийняття рішення та, відповідно, колективна відповідальність. У вирішенні виробничих завдань приймають абсолютно всі співробітники компанії, що, з одного боку, зберігає прозорість інформації та створює у співробітників відчуття причетності до діяльності організації, власної цінності та значущості, а, з іншого боку, стирає межі індивідуальної відповідальності.

Далі, якщо рівень оплати праці в американській організації визначається виключно реальними результатами трудової діяльності співробітника та значимістю вкладу в успіх компанії, то в японській системі заробітна плата залежить також від віку працівника, трудового стажу, та таких суб'єктивних факторів, як старанність у навчанні, комунікабельність, наявність сім'ї, дитини тощо.

Особливе значення у побудові системи управління персоналом у японських компаніях відводиться використанню психологічних чинників:

персональні привітання працівника з особистим святом, забезпечення рівноправності у створенні тощо.

Отже, специфікою японських технологій побудови системи управління персоналом є [40]:

1) орієнтація на колективістські цінності, що формує у співробітників колосальну мотивацію до ефективного трудової діяльності, а також лояльність та прихильність до роботодавця;

2) безперервне зовнішнє та внутрішнє навчання, що сприяє високій адаптації до інновацій та суттєвого нівелювання проблеми, пов'язаної зі старінням кадрів.

Звертаючись до питань адаптації зарубіжних технологій та принципів побудови системи управління персоналом у українську практику, відзначимо доцільність використання наступних елементів японського та американського менеджменту у вітчизняних компаніях:

З американської системи управління персоналом необхідно інтегрувати в українську практику [17]:

- прозора оплата праці, яка визначається об'єктивними результатами та досягненнями трудової діяльності співробітника;

- чіткі, систематизовані посадові інструкції, що регулюють професійні обов'язки працівника;

- відповідальність керівника за своїх співробітників;

- орієнтація на довгострокові цілі.

2. З японської системи менеджменту можна адаптувати такі елементи, як: формування комфортного морально-психологічного клімату в колективі; уважне, рівнозначне ставлення до кожного співробітника; безперервне навчання, оновлення знань, орієнтація на інноваційне розвиток; залучення співробітників до рішення виробничих проблем, делегування деяких повноважень, що сприяють ідентифікації персоналу з компанією, її цілями та місією.

Систематизовані та узагальнені фактори і особливості зарубіжних систем стимулювання персоналу представлені в табл. 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Основні фактори та особливості зарубіжних систем мотивації персоналу**

| <b>Країна</b>  | <b>Основні фактори мотивації персоналу</b>  | <b>Відмінні риси мотивації персоналу</b>   |
|----------------|---|--|
| Японія         | Професійна майстерність, вік, стаж, результативність праці                                | Пожиттєвий найм, одноразова виплата під час виходу на пенсію   |
| США            | Заохочення підприємницької діяльності, якість роботи, висока кваліфікація                 | Поєднання елементів відрядної та погодинної системи участі в прибутку, система подвійних ставок, премії за безаварійну роботу тощо                     |
| Великобританія | Дохід, кваліфікація, якість роботи, підприємницька активність                             | Участь у прибутках, участь у капіталі, трудова участь  |
| Франція        | Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації | Індивідуалізація оплати праці, бальна оцінка праці робітника з професійної майстерності, якості праці, виконання техніки безпеки, додаткова винагорода |
| Німеччина      | Якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій                                   | Стимулювання праці, соціальні гарантії   |
| Швеція         | Солідарна заробітна плата, різноманітні заохочення  | Диференційована система податків та пільг, сильна соціальна політика   |

Джерело: складено автором на основі [17]

Важливе місце в зарубіжній практиці кадрового менеджменту належить питанням кар'єрного зростання. У розвинених країнах світу управління кар'єрою співробітників вже давно зарекомендувало себе як необхідну та важливу складову будь-якої сучасної компанії. Управління кар'єрою працівників виконує важливі функції у трудовій діяльності працівника: стимулює зростання трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівнику зайняти вищу соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності своєю працею.

Інші зміни в управлінні персоналом, на наш погляд, лише частково зумовлені глобалізацією: наприклад, зростаюча частка сектора послуг або зростаюча частка жінок у складі робочої сили, але вони чинять значний вплив на сучасну практику управління персоналом:

- розширюється сектор послуг, що заміщає виробничий сектор у розвинених економіках, що швидко розвиваються;
- у середньому більш кваліфікована робоча сила;
- сильний приплив до складу робочої сили жінок, які в деяких країнах займають більше половини нових робочих місць;
- збільшення кількості індивідів, які працюють не «в організації», а «на організацію», іншими словами, зміщення фокусу у відношенні до праці, ціннісної орієнтації найманого працівника [40].

Для відбору персоналу та подальшого вибудовування системи підвищення кваліфікації ТНК позитивно сприйняли поділ персоналу на типологічні групи залежно від рівня кваліфікації працівників, яку запропонували відомі західні консультаційні компанії (Хей Груп, ПрайсВотерХаусКуперс, Ернст енд Янг).

Ці інструменти створювалися як інструменти оцінки персоналу та стимулювання співробітників. Крім того, їх активно застосовують для ранжування співробітників на різні кваліфікаційні групи для визначення напрямів підготовки співробітників та складання програм підвищення кваліфікації з виділенням найбільш талановитих та перспективних працівників організацій [14].

Інструменти Хей Груп, які розглядаються як один з прикладів комплексного підходу, що містять методики оцінки кваліфікації співробітників, які займають різні, або однакові за назвою посади в різних компаніях практично у всіх галузях сучасної економіки на основі грейдів.

Система грейдів, як інструмент, застосовуваний цією компанією, була створена на початку 60-х років минулого століття Едуардом Н. Хейєм, який

розробив методику оцінки посад різного професійного профілю, з низки універсальних критеріїв.

В даний час глобальна методика Хей Груп дозволяє проаналізувати будь-яку посаду та визначити відповідний рівень кваліфікації працівників організації. Результатом роботи з класифікації посад є побудови карти посад компанії, яка наочно демонструє розміри та відносини підпорядкування між усіма посадами всередині компанії. Останнє дуже важливе для розвитку організаційної структури компанії, оскільки показує потреба великих компаній у розвитку управлінських навичок співробітників, які займають різні позиції (посади), та їх уміння ефективно організувати [14].

Внутрішньокорпоративні комунікації. Дана карта може бути основою для формування системи навчання співробітників, знання, вміння та навички яких або нижче вимог до кваліфікації з посади, або компанія, як живий організм, планує підвищити ці вимоги. Але у будь-якому випадку великий бізнес, представлений ТНК, прагнучиме інвестувати кошти у розвиток персоналу з максимальною віддачею від кожного співробітника та направляти його на навчання та професійну перепідготовку.

Для управлінських посад важливі не так знання галузевих особливостей роботи компанії, скільки знання, вміння та навички з організації командної роботи, згуртування колективу виконання місії компанії на ринку та реалізації перспективних планів розвитку бізнесу на основі оцінки майбутніх потреб.

Згідно з методикою Хей Груп рівень кваліфікації, відображений у грейди, характеризується для підсім'ї посад, які відображають у більшою мірою галузеву специфіку комерційної діяльності організації. На наш погляд, у типологічні групи співробітників включені не лише співробітники певної кваліфікаційної групи ( від 5 до 20), а й певної сім'ї та підсім'ї. Цей підхід забезпечує розширений підхід до з'ясування потреб ТНК у підвищенні кваліфікації співробітників взагалі, і на російському ринку, зокрема.

Коли філії міжнародної компанії стикаються із внутрішньоорганізаційним тиском з боку батьківської компанії в процесі впровадження тієї чи іншої HR-практики, вони виступають як активні агенти та можуть варіювати ступінь прийняття конкретної практики. Грунтуючись на результатах дослідження Олівера, а також з огляду на концепцію активного агента у відносинах по лінії «головний офіс (принципал) – іноземна філія (активний агент)», ми припускаємо, що в ситуації, коли материнська компанія впроваджує певну HR-практику у своїх іноземних філіях, реакції та ступеня прийняття значно варіюватимуться від філії до філії[12]. У той же час міжнародні компанії прагнуть балансувати організаційні практики, у тому числі у сфері управління персоналом у всьому світі.

### **3.2. Шляхи вдосконалення кадрового менеджменту на підприємстві**

Поточне дослідження показує, що ТОВ «Платонова Клінік» добре сформулювала процедури управління людськими ресурсами, і велика увага приділялася залученню та утриманню людських ресурсів. Проте дуже важливо відзначити, що сучасні людські ресурси залучають організації, які пропонують їм величезні можливості у роботі.

Сучасні кадрові ресурси вважають, що зростаюча свобода дій при прийнятті рішень позитивно впливає на їхню здатність розвиватися та зростати у своїй роботі. Прагнення до зростання і розвитку спонукає співробітників шукати організацію, яка пропонує їм можливість зростання за рахунок розширення можливостей співробітників. Зважаючи на ці погляди, для ТОВ «Платонова Клінік» важливо, щоб вони продовжували приділяти увагу розширенню можливостей співробітників.

Впровадження нової політики управління людськими ресурсами, що стосується розширення можливостей співробітників та підвищення їхньої



креативності, є важливим процесом, що потребує значної уваги з боку керівництва.

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні стратегічні цілі управління персоналом на підприємстві наведено на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Стратегічні цілі управління персоналом на підприємстві**

Джерело: розроблено автором

Розглянувши можливі стратегічні напрями управління персоналом на підприємстві встановлено, що основними з них є:

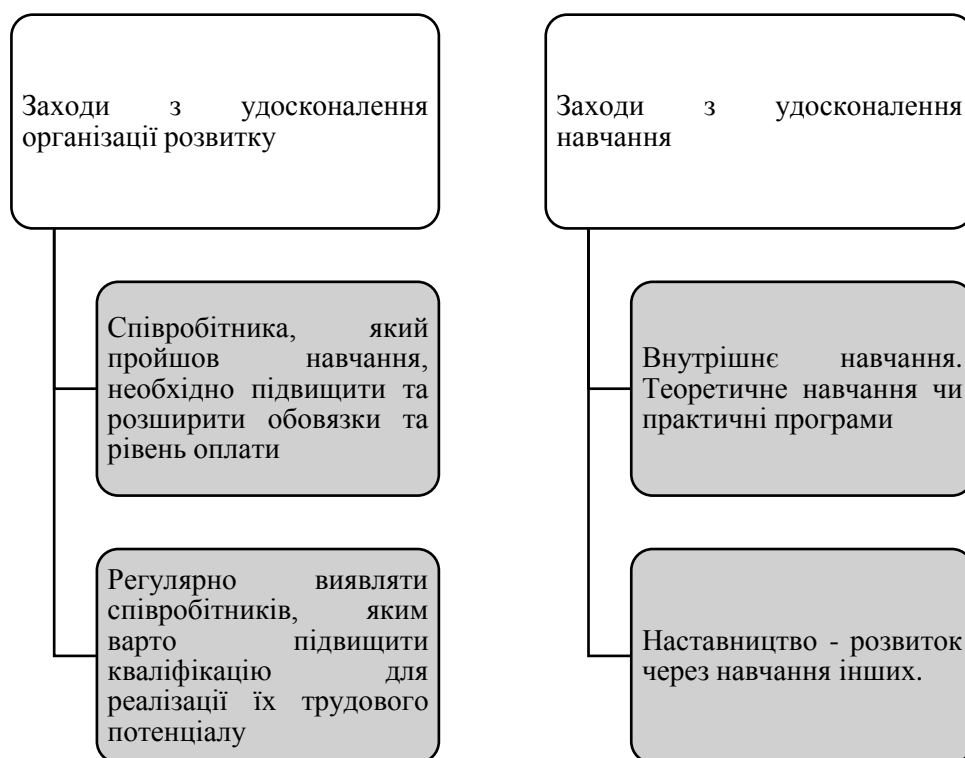
- підвищення рівня соціальної відповідальності;
- покращення умов праці персоналу;
- організація навчання персоналу;
- розвиток системи стимулювання як інструмент підвищення лояльності;

- використання досвідів конкурентів в частині заходів стимулювання персоналу;

На основі вищесформованих стратегічних напрямів управління персоналу можна визначити різні варіанти стратегій управління персоналу, а саме:

1. Стратегія професійного розвитку.
2. Стратегія кар'єрного зростання.
3. Стратегія мотивації та стимулювання.

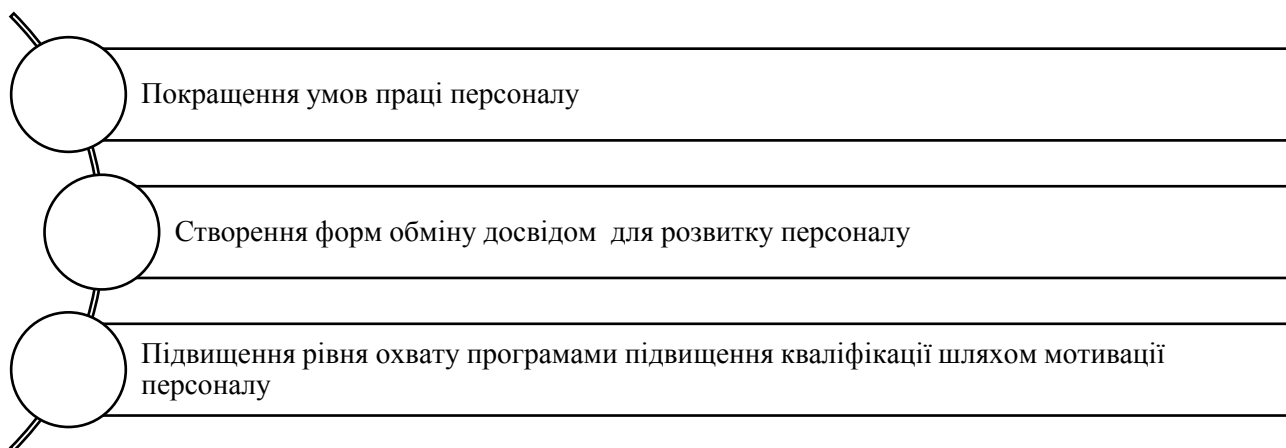
Особливі умови, що впливають на ефективність заходів при визначенні обґрунтованості рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Платонова Клінік» слід враховувати що: умови, пов'язані з географічним місцем розташування підприємства і низькою соціально-економічною інфраструктурою сільських поселень більше тяжіють до задоволення мотивів персоналу. В рамках стратегії професійного розвитку пропонується вдосконалити функцію розвитку персоналу та його оцінки для розуміння того, в якому напрямі необхідно розвивати свої навички. Представимо на рис.3.2. заходи з розвитку персоналу.



### Рис.3.2. Пропоновані заходи щодо розвитку персоналу

Джерело: складено автором

Крім наведених рекомендацій для вдосконалення організації розвитку та вдосконалення навчання в компанії, також необхідно навести деякі рекомендації щодо таких проблем, як плинність кадрів, втрата кваліфікованого персоналу, недостатня гнучкість організаційної структури та інші.



### Рис. 3.3. Рекомендації з розвитку персоналу ТОВ «Платонова Клінік» у стратегічному напрямі

Джерело: складено автором

Посилити та зміцнити конкурентні позиції підприємства (організації) на ринку може комплексний підхід до стратегії мотивації та стимулювання персоналу. Саме тому підприємству необхідно розробити ефективну стратегію мотивації та стимулювання. Ці конкретні стратегічні рішення займають ключові позиції у стратегії використання та нарощування кадрового потенціалу конкретної організації.

Розуміння значення кадрового фактора визначає його роль і статус у сучасній організації, тобто фактичне поточне та майбутнє значення як всієї системи управління персоналом, і її стратегічного компонента.

Кадрова стратегія ТОВ «Платонова Клінік» навчає буває:

- планування загальної потреби у трудових ресурсів;
- набір робочих кадрів відповідних професій та кваліфікації;

- профорієнтація робочих кадрів та розвиток у працівників розуміння того, що очікує підприємство;

- посилення мотивації персоналу, поліпшення виробничої культури, а також посилення вимог до корпоративної культури та благополуччя персоналу;

- підвищення кваліфікації.

Основним напрямком розвитку кадрової стратегії є посилення роботи в галузі підвищення продуктивності робітників основного виробництва, зумовлене удосконаленням системи мотивації та стимулювання робітників.

Таким чином, основною стратегічною ціллю ТОВ «Платонова Клінік» є удосконалення стимулювання персоналу для підвищення продуктивності праці як стратегічної мети діяльності підприємства в цілому.

Стратегічне управління кадрами визначає собою не лише реагування на поточні потреби компанії, але і активне визначення та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства. Це означає, що людські ресурси виступають не просто в ролі виконавців, але і як стратегічний рушій для досягнення успіху.

Стратегічне управління кадрами включає в себе визначення ключових категорій та типів персоналу, які необхідні для реалізації стратегії компанії. Головним аспектом інноваційного підходу є розробка програми заходів для підприємства таким чином, щоб вони найбільше відповідали реалізації всіх організаційних цілей.

Основна мета інноваційного підходу до стимулювання персоналу полягає у результатах роботи компанії, які безпосередньо залежать не лише від індивідуальних досягнень працівників, а й від командної роботи, а також взаємодії між співробітниками. Кожна компанія у розробці інноваційних методів до стимулювання персоналу має орієнтуватися на індивідуальні потреби співробітників та на основі цього розробляти унікальні системи мотивації персоналу. Такий підхід має ряд переваг, які виражаються у

відсутності тотального управлінського контролю, зниження плинності кадрів, а також можливості створення нових видів товарів та послуг.

У результаті проведеного розгляду концепції стимулювання робочої діяльності персоналу, нами виявлено труднощі, які дають можливість зробити висновок, що процедура стимулювання персоналу в ТОВ «Платонова Клінік» потребує розробки напрямів щодо вдосконалення зазначеного процесу.

**Таблиця 3.2**

**Мета та результат напрямків щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання праці персоналу ТОВ «Платонова Клінік»**

| <b>Мета</b>            | <b>Удосконалення процесу стимулювання праці персоналу</b>  |
|------------------------|--|
| Спосіб досягнення мети | Розробка програми заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу                          |
| Результати             | Автоматизація системи стимулювання праці персоналу з позиції відкритості показників стимулювання персоналу |
| Вимоги до результатів  | Підвищення рівня лояльності персоналу, відкритість показників коефіцієнтів стимулювання персоналу          |
| Користувач             | Персонал ТОВ «Платонова Клінік»  |

Джерело: складено автором на основі

Далі, з позиції причинно-наслідкового зв'язку докладно розглянемо запропоновані рішення проблем системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Платонова Клінік» та очікуваних результатів від їх впровадження.

Результати, отримані в ході дослідження, можна використовувати для вдосконалення системи стимулювання, можна порекомендувати:

1. Публікація положення стимулювання на сайті організації та ознайомлення працівників організації про основні напрямки положення про стимулювання персоналу керівниками підрозділів, це дозволить вирішити проблему конфіденційності нормативної бази процесу стимулювання праці працівників.

Положення про стимулювання персоналу – це базовий нормативний локальний акт, що сприяє розвитку компанії та здійснення контролю даної підсистеми. Наявність цього нормативного локального акту недостатньо, потрібна його доступність для кожного співробітника, щоб отримувати всю необхідну інформацію щодо компетентності працівників у сфері стимулювання та ін.

Таблиця 3.3

**Рекомендації щодо вдосконалення процесу стимулювання праці персоналу ТОВ «Платонова Клінік»**

| <b>Проблема</b>  | <b>Рекомендації</b>  | <b>Заходи</b>   |
|--|--|---|
| Конфіденційність нормативної бази процесу стимулювання праці працівників                   | Запропонувати можливість доступного Використання нормативною базою процесу стимулювання персоналу  | 1.1 Публікація положення по стимулювання на офіційному сайті компанії;<br>1.2 Ознайомлення персоналу компанії про напрямки положення про стимулюванні персоналу керівниками підрозділів   |
| Закритість інформаційного поля по визначенню коефіцієнта стимулювання персоналу            | Ввести автоматизовану програму стимулювання персоналу  | 2.1.Купівля та встановлення Програмного комплексу QPR Collaborative Management;<br>2.2.Навчання персоналу користування QPR Collaborative Management;  |
| Відсутність можливості розрахунку стимулюючою частини заробітної плати окремому працівнику | Ввести автоматизовану систему особистого кабінету працівника з метою калькулювання стимулюючою частини заробітної плати  | 3.1.Персоніфікація даних персоналу в програмному комплексі QPR Collaborative Management;<br>3.2 Формування логінів та паролів персоналу для входу у власний кабінет;<br>3.3 Проведення інструктажу для персоналу з питанням калькуляції показників роботи |
| Низькі можливостей для самореалізації  | Ввести систему наставництва, як можливість розширення повноважень співробітників; проведення тренінгів для отримання нових навичок; організація конкурсів, сприяють самореалізації | Професійні конкурси та професійні тренінги  |

Джерело: складено автором на основі

Для автоматизації процедури стимулювання працівників та для відкритості інформаційного поля, щоб визначити коефіцієнт стимулювання працівників, запропонована купівля та встановлення програмного забезпечення. Даний комплекс призначений для моделювання систем показників та опису бізнес процесів підприємства за допомогою різних продуктів.

Для користування цією системою кожен співробітник проходить безкоштовне навчання від компанії – продавця. Будь-який працівник у системі має якісь показники, за які несе відповідальність. Результати виконання показників діяльності застосовуються для розрахунків премій та бонусів залежно від політики підприємства.

Дані для показників відвантажуються автоматично з облікових систем, які, за наявності доступу, можуть бути скориговані вручну через web-портал. Відсоток виконання плану продажу розраховується виходячи із значень показника обсягу результативності (продажу) конкретного працівника. Показник "Персональна оцінка" вводиться вручну керівником відділу. Працівники володіють доступом до показників, за які несуть персональну відповідальність та виходячи з якого відбувається розрахунок їх квартального бонусу. Також можна обмежувати доступ до інших працівників.

Розрахунок бонусів відбувається щомісяця. Система дозволяє створювати певні картки працівників (особистий кабінет) з деяким набором показників, які співробітник несе особисту відповідальність.

При необхідності можна створювати інтерфейс, на який можна вивести результат роботи окремого менеджера, наприклад обсяг його продажів. Будь-який менеджер у корпоративному web порталі може створювати плани дій, опубліковувати документи, завдання, онлайн презентації. Також система автоматично може сповіщати відповідальних людей за виконання завдань та інших вибраних користувачів електронною поштою.

Відповідальні за виконання завдань, у свою чергу, створюють відповіді завдання і тоді менеджер отримає електронною поштою оповіщення про всі зміни. Можливість калькулювання бонусів та премій окремого співробітника, можливо, також слідкувати через особистий кабінет. Така позиція програмного комплексу дозволить передусім планувати особисті показники персоналу, мати можливість прогнозувати розмір бонусів як стимулювання персоналу, а також запровадити поточний контроль особистої продуктивності.

Далі слід подати пропозиції щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації. У них входять опрацювання професійних конкурсів, розробка комплексу тренінгів, впровадження системи наставництва, проведення конференцію та нарад для інформування працівників відділу про плани розвитку підприємства, про його стратегічні та тактичні цілі.

2. Професійні конкурси у вигляді методу самореалізації співробітників. Результати анкетування працівників виявили, що сильним стимулом до підвищення рівня задоволеності співробітників може послужити проведення професійних конкурсів. Подібні конкурси проводяться до виконання низки цілей. Це можуть бути:

- обмін досвідом між працівниками різних філій /всередині однієї філії;
- розвиток творчих навичок співробітників;
- зростання професійної майстерності працівників відділу;
- освоєння нових програм, методик;
- налагодження контактів між співробітниками (всередині відділу одного філії або між співробітниками, які працюють у різних філіях);
- самоосвіта.

«Змагання за звання найкращого співробітника місяця». Ігрова система діє тоді, коли команда розуміє, за що змагається. Просто фотографії на дошці пошани, як це було у радянські часи, зараз недостатньо. Потрібен потужний



стимул – суперприз. «Найкращі питання для співбесіди». Співбесіда дійсно виступає основним елементом при працевлаштування.

За допомогою співбесіди HR-менеджери можуть дізнатися про професійні та особисті якості кандидата, досвід та ситуації, які сталися на минулих місцях роботи. Таким чином, працівник кадрової служби створює цілісний портрет. Звичайно, неможливо розробити універсальні питання, які б підходили кожному шукачеві. Проте, багато питань може бути продумано заздалегідь. Іншими словами, всередині підприємства чи відділу можна провести конкурс на створення найкращої програми питань для цілей співбесіди та залежно від результату, нагородити переможців та призерів.

Наявність корпоративного журналу та газети допоможе вплинути на потреби працівників у повазі. Переможну програму можна надрукувати в одному з корпоративних видань та увійти до корпоративного кодексу підприємства як рекомендований для використання додаток.

3. Система наставництва як засіб розширення повноважень персоналу. Наставництво – це процес, у якому досвідчений фахівець навчає нового працівника специфіці роботи, допомагає отримати певні навички, щоб останній посилив свою компетентність.

Для задоволення потреб працівників у самореалізації, періодичному здобутті нового досвіду та знань, позитивною ідеєю виступає реалізація у кадровому відділі програми наставництва. Наставництво є позитивним варіантом покращення програми адаптації для працівників, які прийшли до відділу кадрів.

Програма наставництва функціонуватиме для нових працівників, студентів-практикантів та стажистів. Можливо застосовувати наступну методику підбору кандидатів та навчання наставників. Відповідальний, досвідчений, який має здібності до навчання інших співробітників відділу власним бажанням виїхати на тренінг за наставництвом та витягти для себе необхідні знання.

Здібності вчитися можуть бути продіагностовано за допомогою внутрішньо-організаційного тестування.

У результаті тестування, відповідні кандидати можуть отримати допуск на безкоштовне відвідування тренінгу з наставництва, а після проходження отримують сертифікат про закінчення курсів та підвищений кваліфікаційний ступінь.

4. Тренінги як спосіб підвищення кваліфікації та здобуття навичок. Тренінгом виступає активний спосіб навчання, за якого теоретичні інформаційні блоки зводяться до мінімального значення та акцент робиться на практичному застосуванні отримуваних навичок та знань. Участь у тренінгах може допомогти працівникам закріпити будь-які шаблони поведінки, викручуватися з різних проблемних ситуацій та отримувати окремі професійні навички. Слід сформулювати можливі теми тренінгів для працівників.

- Управління стресом. В результаті анкетування було виявлено, що працівники відчують дискомфорт через значні обсяги роботи, відчують стрес через перевантаженість обов'язками.

Тренінг з управління стресом може допомогти стабілізації емоційного тла у колективі. Працівники мають можливість навчитися уникати стресу, керувати емоціями. Через війну ефективність роботи працівника збільшиться, а морально-психологічний клімат стане сприятливим.

- Управління конфліктами. Незалежно від стану морально-психологічного клімату в колективі організації або відділу зокрема, розвиток навичок та знань з управління конфліктами може стати в нагоді будь-якій людині і в особистому житті. Дані тренінги спрямовані на отримання працівниками навичок та знань щодо вирішення та нейтралізації конфліктів.

Конфлікти розрізняють конструктивні та деструктивні. Основне завдання таких тренінгів – навчити співробітників організації визначати вид конфлікту та знаходити рішення з виявленого виду.

Далі слід розглянути бюджет напрямів удосконалення, який включає розподіл необхідних ресурсів для здійснення заходів. Необхідно відзначити, що для здійснення пропонованих заходів, необхідні такі види ресурсів: людські ресурси; фінансові ресурси.

### **3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів**

Стимулюванням праці приводить в дію людські трудові резерви. Мотивований співробітник працює з більшою продуктивністю, адже займаючись лише усвідомлено, з власного бажання трудової діяльності, співробітники докладуть максимум зусиль, щоб виконувати свої обов'язки, а чи не імітацію активної діяльності. Для вдосконалення системи нематеріального стимулювання праці персоналу в ТОВ «Платонова Клінік» була розроблена програма заходів, які мають підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці, підвищити мотивацію персоналу до ефективної роботи та ефективності всієї системи організації загалом. Програма включає:

1. Купівлю та встановлення програмного комплексу
2. Сертифікати на навчання та підвищення кваліфікації
3. Проведення конкурсу «Найкращий працівник місяця»
4. Організація конкурсу «Найкращі питання для співбесіди»
5. Введення наставництва
6. Організація тренінгів

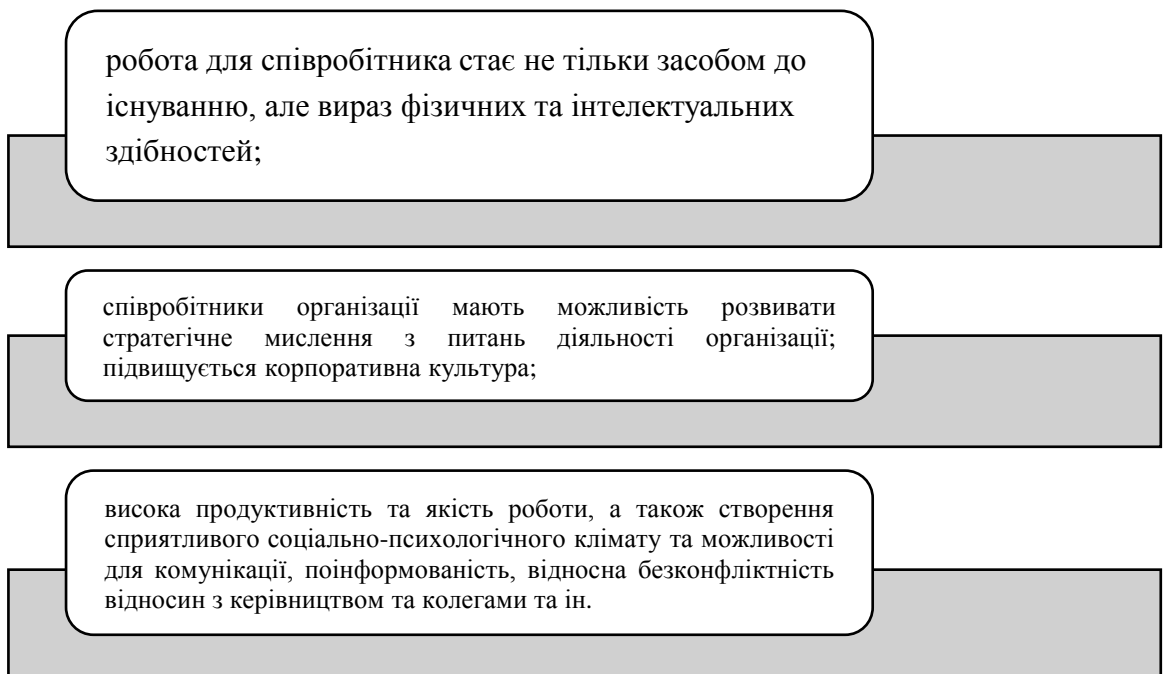
Розвинене стимулювання трудової діяльності персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню стабільності трудових ресурсів, доступність нормативної бази процесу стимулювання персоналу та налагоджений зворотний зв'язок буде сприяти довірчому ставленню до керівництва, у співробітників з'явиться впевненість у завтрашньому дні і вони стануть лояльнішими до компанії. Також вони зможу відстежувати через особистий кабінет усю інформацію щодо можливостей системи

стимулювання персоналу в організації. Набагато легше утримати цінного для організації фахівця, якщо він відчувається частиною системи. Тому що чим довше співробітник працює, тим більше він накопичує позитивний досвід.

Стимулювання особливо важливо для співробітника, оскільки надає йому допомогу в досягненні своїх цілей, розвитку особистості та, нарешті, у радості праці на благо організації. Таким чином, соціальною ефективністю від запропонованих заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання праці персоналу є:

Після впровадження наших рекомендацій та заходів щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання праці покращаться такі показники як:

- а) якість послуг, що надаються;
- б) ефективність праці персоналу;
- в) зацікавленість та можливість співробітників підвищувати свою кваліфікацію для просування кар'єрними сходами.



**Рис.3.4. Соціальна ефективність від запропонованих заходів**

Джерело: складено автором

Вивчивши програму заходів, спрямовану на вдосконалення стимулювання персоналу в окремій дирекції ТОВ «Платонова Клінік» з'ясували, що вартість запропонованих заходів становить 2660,31 тис.грн., що є оптимальним для ТОВ «Платонова Клінік». Розглянемо передбачувані витрати пов'язані з використанням програми заходів у систему мотивації персоналу ТОВ «Платонова Клінік». Розрахуємо економічну ефективність запровадження запропонованих заходів на ТОВ «Платонова Клінік». WACC розраховується за такою формулою:

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1 - T) \quad (3.1)$$

де  $K_s$  – вартість власного капіталу (%);

$W_s$  – частка власного капіталу (у % за балансом);

$K_d$  – вартість позикового капіталу (%);

$W_d$  - частка позикового капіталу (у % за балансом);

$T$  – ставка податку на прибуток (у %).

Підставимо значення у формулу 3.1 і отримаємо:

$$WACC = 14,2\% * 0,60 + 5\% * 0,40 (1-0,18) = 9,088 + 0,0164 = 9,10\%$$

Таким чином, ставка дисконтування за проектом приймає на рівні 9,10%, проте з урахуванням поправок на ризик. Він визначається експертним методом і, відповідно, має суб'єктивний характер.

Ризик впровадження запропонованих заходів для розрахунку ставки дисконту складе 4,89 %. Таким чином, ставка дисконтування становитиме  $9,1+4,89=14$  %. Для визначення грошового потоку з урахуванням дисконтування множимо очікуваний грошовий потік коефіцієнт дисконтування. Коефіцієнт дисконтування розраховується за такою формулою:  $K_i = 1 / (1 + E)$

$$K_1 = 1 / (1 + 0,14) = 0,8772$$

$$K_2 = 1 / (1 + 0,14)^2 = 0,7695$$

$$K_3 = 1 / (1 + 0,14)^3 = 0,292$$

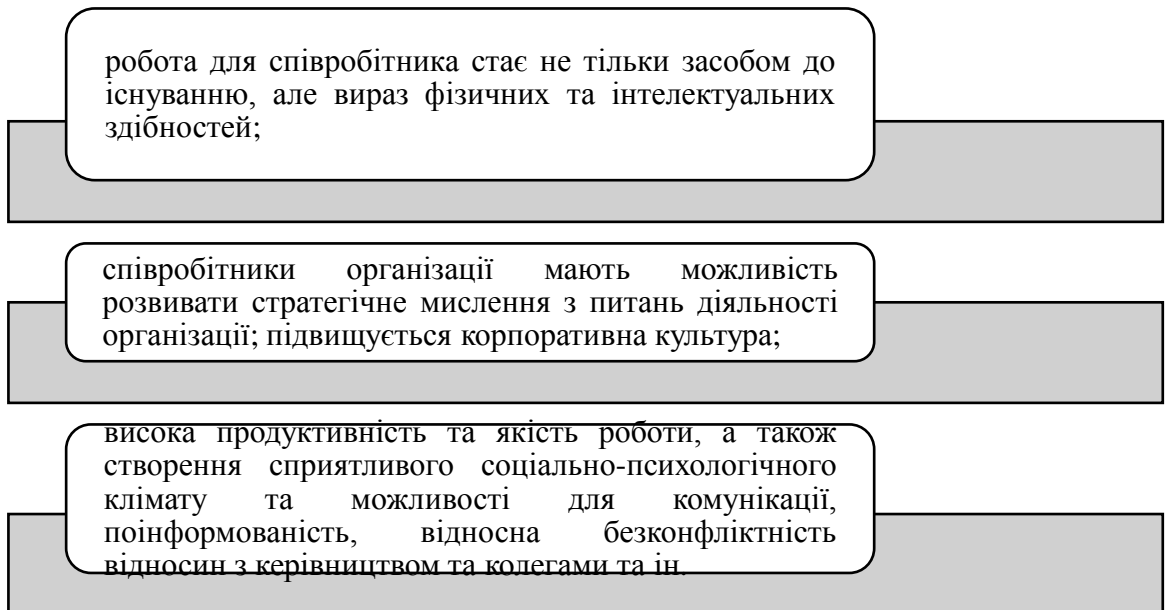
**Таблиця 3.4**

## Розрахунок чистої вартості проєкту удосконалення управління інвестиційними ресурсами

| Показник  | Витрати на впровадження КСУП | Надходження |         |          |
|---|------------------------------|-------------|---------|----------|
|   |                              | 2024        | 2025    | 2026     |
| Чистий грошовий потік                           | - 2660,31                    | 643,86      | 2069,55 | 3771,18  |
| Чистий дисконтований грошовий потік             |                              | 564,8       | 1592,52 | 2545,44  |
| Накопичений чистий дисконтований грошовий потік |                              | - 2095,51   | -502,99 | +2042,45 |
| Період окупності                                | 2 роки 2 місяці              |             |         |          |
| IRR, %  | 45,12                        |             |         |          |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проєкт є ефективним, а його окупність становить 2 роки та 2 місяці. Проєкти, період окупності яких, становить менше 6 років вважаються ефективними. Соціальною ефективністю від запропонованих заходів щодо вдосконалення системи кадрового менеджменту є:



**Рис. 3.5. Соціальна ефективність від запропонованих заходів**

Джерело: складено автором

Очікувані результати від впровадження заходів дозволять досягти соціального ефекту:

- збільшити продуктивність праці колективу підприємства;

- підвищити якість персоналу, що привертається через виїзд за кордон;
- впровадити і освоїти нові, ефективні методи підбору і відбору персоналу;
- підвищити в колективі рівень умотивованості та відповідальності;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;
- встановити відкриті і довірчі відносини між керівництвом і колективом;
- зміцнити соціально-психологічні зв'язки всередині колективу;
- знизити рівень плинності кадрів;
- зменшити стартові витрати в адаптаційний період нових працівників;
- забезпечити фізичну безпеку персоналу;
- забезпечити психологічну підтримку персоналу.

Після впровадження наших рекомендацій та заходів щодо удосконалення системи кадрового менеджменту покращаться такі показники як: якість послуг, що надаються; ефективність праці персоналу; зацікавленість та можливість співробітників підвищувати свою кваліфікацію.

### **Висновки до розділу 3**

В процесі визначення шляхів удосконалення кадрового менеджменту встановлено наступне:

1. Вивчення зарубіжного досвіду показало, що еталонними системами кадрового менеджменту є американська та японська. В американській системі переважає індивідуалізм, увага до талантів, іноваційність ідей, гнучкість системи оплати праці. Для японської системи кадрового менеджменту характерні стабільність, колективізм, безперервна модернізація.

2. Для удосконалення системи кадрового менеджменту підприємству запропоновано розробити стратегію, засновану на професійному розвитку,

кар'єрному зростанню, мотивації та стимулювання. Основними шляхами удосконалення кадрового менеджменту є наступні: покращити умови праці, підвищити рівень охопту персоналу підвищенням кваліфікації, автоматизація кадрового менеджменту, наставництво, тренінги.

3. Оцінка ефективності показала, що запропоновані заходи допоможуть: підвищити продуктивність праці, зменшити плинність праці, покращити якість персоналу; підвищити конкурентоспроможність персоналу; збільшити рівень прибутковості персоналу.



## ВИСНОВКИ

В процесі дослідження прийшли до наступних висновків:

1. Основна сутність кадрового менеджменту полягає в умінні працювати з людьми, правильно їх підбирати та оцінювати, підвищувати їхню зацікавленість у підвищенні свого професійного рівня. Проведене дослідження дозволило сформувати авторський підхід до трактування категорії «кадровий менеджмент», що є комплексним інструментарієм і механізмом, спрямованим на підвищення ефективності кадрової служби організації, що включає сукупність кадрових технологій. Основним принципом кадрового менеджменту є чітке дотримання вимог законодавства про працю. На сьогоднішній день неможливо виділити найефективнішу з представлених у дослідженні моделей. Необхідно віддавати перевагу змішаній системі, що дозволяє сучасним організаціям досягти більш високих результатів та створити найкращі умови праці.

2. В процесі дослідження ролі кадрового менеджменту в ефективності діяльності підприємства встановлено, що він набуває все більшого значення як фактор, що підвищує конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток сучасної організації. Кадровий менеджмент може надати перевагу роботодавцям та працівникам. Коли організація фокусується на управлінні персоналом, співробітник вважається найважливішим аспектом компанії. Це стає важливою частиною іміджу бренду для потенційних та нинішніх співробітників. Крім того, ефективний кадровий менеджмент поліпшує моральний дух працівників. Робота в організації, яка приділяє пріоритетну увагу підтримці співробітників, може створити позитивну атмосферу, де співробітники відчують, що їх цінують. Це також може вплинути на результативність їхньої роботи та довговічність роботи в компанії. Приділення особливої уваги професійного розвитку та навчання створює сильнішу робочу силу, що складається зі співробітників, які здатні вирішувати проблеми та знаходити рішення на основі глибших знань своєї

галузі. Нижча плинність кадрів економить гроші і робить організацію продуктивнішою. Збереження співробітників також сприяє зміцненню спільноти серед працівників.

3. Встановлено, що основними методами оцінки ефективності кадрового менеджменту є наступні: методи, засновані на знаннях, досвіді та інтуїції професіоналів; засновані на математичних, статистичних та економічних моделях; комплексні та засновані на вивченні інформаційних потоків.

4. Дослідження кадрового менеджменту здійснювався на основі ТОВ «Платонова Клінік», яке спеціалізується на естетичній медицині. Компанія надає широкий асортимент послуг, який за досліджуваний період допоміг їй збільшити фінансові результати діяльності. Встановлено, що зросла вартість активів. Це є свідченням підвищення економічної активності підприємства.

5. Встановлено, що система кадрового менеджменту ТОВ «Платонова Клінік» заснована на лінійно-функціональних зв'язках. Організаційна структура управління є ринковою, демократичною. В системі кадрового менеджменту основними елементами є мотивація та контроль. В системі мотивації переважають матеріальні та моральні стимули у вигляді благополуччя.

6. Оцінка ефективності системи кадрового менеджменту показала, що вона належить до позитивної, проте є недолік у вигляді незадоволеності робітників матеріальним стимулюванням. З проведеного дослідження зроблено висновок, що наявна у ТОВ «Платонова Клінік» практика формування оплати праці не є ефективною, у зв'язку з чим вона не має позитивного впливу на мотивацію та лояльність працівників, їхній добробут й результативність діяльності. Виходячи з цього, на основі одержаних результатів анкетування Товариство повинне внести зміни в наявну процедуру формування системи стимулювання персоналу. Методи управління персоналом, що застосовуються, недостатньо ефективні і не дозволяють збільшити зацікавленість працівників у повному використанні

фактично наявних резервів, часто у них відсутня зацікавленість підвищення ефективності діяльності організації. Також вважаю, недостатньо використовуються соціально-психологічні методи мотивації. Вважаємо, що спільні заходи, професійні конкурси тощо, сприятимуть формуванню команди, що є важливою умовою ефективності діяльності підприємства. Опитування співробітників організації дозволило виявити пріоритети: велика частина співробітників хотіла б отримати ширший соціальний пакет; можливість навчання та зміцнення корпоративного духу.

7. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що зарубіжні компанії найчастіше використовують індивідуальний підхід в мотивації співробітників, тим самим збільшуючи продуктивність та лояльність співробітників.

8. Для удосконалення кадрового менеджменту рекомендовано: публікація положення стимулювання на сайті організації та ознайомлення працівників організації про основні напрямки положення про стимулювання персоналу керівниками підрозділів, це дозволить вирішити проблему конфіденційності нормативної бази процесу стимулювання праці працівників; професійні конкурси у вигляді методу самореалізації співробітників; система наставництва та тренінги. Крім того в процесі дослідження встановлено, що кадровому менеджменті не вистачає цифровізації, яка б значно полегшила б роботу персоналу та збільшила б кількість клієнтів. Саме тому в якості пропозиції з удосконалення роботи було запропоновано впровадити CRM систему в діяльність підприємства, яка сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та як наслідок обслуговування клієнтів..

9. Оцінка ефективності запропонованих заходів показала їх ефективність та доцільність впровадження. Встановлено, що окрім економічної ефективності за рахунок впровадження рекомендованих заходів будуть досягнуті економічні ефекти: підвищення якості персоналу, підвищення лояльності персоналу, підвищення конкурентоспроможності

персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакова І. В., Правовий аспект кадрового менеджменту підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАА, 2021. 524 с. (2021): 379. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-11/2021%20%D0%9C%D0> (дата звернення 10.11.2022).*

2. Волинець Л. М., Н. В. Зачосова, І. І. Халацька. Стратегічне управління розвитком персоналу як елемент кадрової політики підприємства. URL: [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/016\\_025.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/016_025.pdf) (дата звернення 10.11.2022).

3. Волківська Алла, Кадровий менеджмент на підприємстві та оцінка його ефективності. *The 10th International scientific and practical conference "Modern methods of applying scientific theories" (March 14–17, 2023) Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. 481 p.. 2023. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=gIu1EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq> (дата звернення 20.11.2022).*

4. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5134> (дата звернення 17.11.2022)

5. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117.

6. Дергалюк, Б. В., В. В. Дужак. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання." *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»* 25

(2023): 44-48. URL:<https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278600> (дата звернення 10.11.2022).

7. Дзямулич М. І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 82-88. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2020\\_17\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2020_17_11) (дата звернення 02.11.2022)

8. Додон О. Д. Моделі інформаційних систем управління персоналом *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24) (дата звернення 19.11.2022)

9. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С.233-239. URL:[https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf) (дата звернення 22.11.2022).

10. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. - 2020. - Т. 5, № 3. - С. 329-335. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38)(дата звернення 15.11.2022).

11. Зінькова С. В., Т. М. Кушнір. Сучасні тенденції та тренди HR-менеджменту *Організаційний комітет конференції* (2019): 273. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/2019-Zbirnik-stud> (дата звернення 05.11.2022).

12. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

13. Калашніков Р. В. Трансформація системи управління підприємства як складова діджиталізації економічних процесів в Україні. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології. Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною., м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 52–53.

14. Кифяк В. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. (2021). URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/134> (дата звернення 08.11.2022).

15. Коваленко Н. В. Управління персоналом в системі моделювання розвитку безпекового інноваційного потенціалу сучасного підприємства в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. - С. 45-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_10\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_8) (дата звернення 10.03.2023).

16. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. № 1. С. 118–123

17. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/> (дата звернення 11.12.2022).

18. Літорович, О. (2022). Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>(дата звернення 10.03.2023).

19. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №24. С. 10–16. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6940&i>(дата звернення 10.04.2023).

20. Маркіна І., Вороніна В., Філатова, К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*, (17), 39-42. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7>(дата звернення 20.04.2023).

21. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3(26). С. 76–81.

22. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

23. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

24. Мураль, В. Методи управління персоналом." Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь). Мелітополь: ТДАТУ, 2023. 252 с.: 203. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/>(дата звернення 15.08.2023).

25. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка.* - 2021. - Вип. 1. - С. 137-141 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2021\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16) (дата звернення 17.08.2023).

26. Новікова М. "Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України." *Problemy Ekonomiky* 4 (2021): 127-133. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-127\\_133.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-127_133.pdf) (дата звернення 05.08.2023).

27. Ольмезова І. К. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2021. № 17(2). - С. 35-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2021\\_17\(2\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)__8) (дата звернення 12.08.2023).

28. Оцінка ефективності роботи служби персоналу URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32881/sism\\_20\\_5154.pdf?seque=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32881/sism_20_5154.pdf?seque=1) (дата звернення 10.09.2023).

29. Паншин В.С. Особливості побудови сучасних організаційних структур. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології. Матеріали



XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю., м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 204–205.

30. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна Олександра Олександрівна – Дніпро, 2017. – 320 с.

31. Побережник Р. Ю. Сучасні системи управління персоналом підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця:* URL: [http://www.vtei.edu.ua/doc/2020/21\\_101.pdf#page=138](http://www.vtei.edu.ua/doc/2020/21_101.pdf#page=138) (дата звернення 15.09.2023).

32. Публічне управління: термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

33. Романюк Л. М. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки.* 2020. Вип. 4. - С. 210-219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2020\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21) (дата звернення 10.09.2023).

34. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

35. Савенко В. , Демидова О., Шатрова І., Гончаренко Т., Лященко, Т. Еволюція розвитку організації і кадрового менеджменту. *Управління розвитком складних систем,* (53), 91–99. 2023 URL:<https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.91-99> (дата звернення 10.09.2023).

36. Сакун Леся, Юлія Веденіна, Юлія Шишлова. "Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів." *Modeling the development of the economic systems 1* (2023): 85-92. URL:<https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/152>(дата звернення 10.10.2023).

37. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис* – XXI, 2018. №3-4. С. 66–70.

38. Тарасова А. Особливості HR-менеджменту для цифрового світу: тенденції та перспективи. Щомісячний науковий журнал «Молодий вчений» вип. 3, Одеса, березень 2018. 708 с.

39. Тейлор Ф., А. Файоль, А. Маслоу. Розвиток системи кадрового менеджменту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* (2020): 121. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%> (дата звернення 20.10.2023).

40. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Tkachenko.pdf> (дата звернення 20.10.2023).

41. Тутова А.С. Роль і місце економічного стимулювання топ-менеджерів у діяльності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2. С. 93-85.

42. Управління персоналом: підручник. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

43. Химич М. О. Зміст та значення категорії «кадрова політика». *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ: 403. URL:[http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb10\\_165\(1\).pdf#page=403](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb10_165(1).pdf#page=403) (дата звернення 20.11.2023).

44. Чернобай Л. І. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39) (дата звернення 20.12.2022).

45. Черчатий М. С. Удосконалення системи кадрового менеджменту. *Редакційна колегія.* 2020. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/XXVII%D0%9A%D0%B0%> (дата звернення 20.11.2023).

46. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції., м. Тернопіль, 20 травня 2020 р., м. Тернопіль 2020. С. 100–101.

47. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава.* 2019. № 12. С. 66-70.

48. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

49. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*, 10 (74), 753-757. 2019.

50. Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. Менеджмент: навчальний підручник. *Тернопіль: ЗУНУ "Економічна думка",* 2022. 252 с

51. Що таке резильєнтність, або Як мотивувати й надавати сил команді під час війни? 2022. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098> (дата звернення 20.12.2023).

52. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

53. Лисіч М. Методи управління - сутність та характеристика. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї

Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. –  
Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. – С.47.

## **ДОДАТКИ**

## “Головна сторінка сайту PlatonovaClinic”

Послуги Ціни Спеціалісти Акции До та після Контакт

+380965688008 UK

Ін'єкції Догляд за обличчям Догляд за тілом Омолодження

Пошук

КЛІНІКА ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ І КОСМЕТОЛОГІЇ

### Platonova Clinic

Пропонуємо комплексний підхід, який поєднує не лише красу, а й здоров'я. Ми переконані, що ці два складові є нероздільні та утворюють основу нашої концепції.

[Заявитися на консультацію](#)

“  
Кожен з нас може стати ідеальною версією самого себе, залишаючись при цьому собою, особливим!  
Олена Платонова — засновниця клініки

## Послуги


[Усі послуги](#)

### Ін'єкції

Гармонізація рис обличчя, робота з віковими змінами. Надання губам привабливої та гармонійної форми та об'єму. Корекція форми та розміру носа, усунення вроджених чи набутих патологій.

7 послуг

[Перейти до послуг →](#)




### Догляд за обличчям

Професійні доглядові процедури для обличчя, щоб збільшити пружність, очистити і зволожити шкіру, згладити рельєф, надати чіткої контури овалу.

11 послуг

[Перейти до послуг →](#)




### Догляд за тілом

Процедури для корекції силуету та естетичних недоліків фігури. Методики для зменшення проявів целюліту.

9 послуг

[Перейти до послуг →](#)




### Омолодження

Методики, направлені на збереження молодості та покращення загального самопочуття.

3 послуги

[Перейти до послуг →](#)





### Platonova Clinic - це:

- ✓ **Індивідуальність:** Не слідуємо сучасному культу ідеалу, породженому соцмережами, а допомагаємо створити ідеальну версію себе, зберігаючи індивідуальність.
- ✓ **Мистецтво:** Ставимося до тіла людини, як найдосконалішого творіння природи, що вимагає дбайливого догляду та досягнення гармонії вашого внутрішнього світовідчуття із зовнішнім виглядом.
- ✓ **Технології:** Створюємо ідеальний гармонійний образ переможця, поєднуючи компетенцію лікарів та можливості інноваційних технологій індустрії краси.
- ✓ **Наука:** Пропонуємо рішення, засновані на ідеальному балансі між високою естетикою та сучасними науковими досягненнями у косметології.



## Чому Platonova Clinic?

**☆**

### Всі спеціалісти з медичною профільною освітою

Дбаємо про кваліфікацію наших лікарів та співробітників, щоб забезпечити високу якість наших послуг та максимальний комфорт для наших пацієнтів.

**✦**

### Комплексний підхід до здоров'я та краси

Об'єднуйте красу та здоров'я в одному місці, заощаджуюте свій час, отримуючи максимальний результат.

**🖼️**

### Клініка - картинна галерея

Чудові твори українських митців, які створюють затишну атмосферу, допоможуть розслабитися та насолодитися приємним проведенням часу.

**📍**

### Найбільший парк обладнання в місті Дніпро

Ми постійно стежимо за новинками в галузі медичної техніки та обладнання, щоб запропонувати нашим пацієнтам найкраще.

## Додаток Б

## “Спеціалісти у PlatonovaClinic”

## Спеціалісти



**Платонова Олена**  
 Головний лікар, член Національної асоціації лікарів - дерматологів та косметологів  
 Спец. роботи 18 років



**Біла Лдія**  
 Заступник головного лікаря, дерматолог, косметолог  
 Спец. роботи 6 років



**Василівшина Валерія**  
 Дерматолог, косметолог  
 Спец. роботи 7 років



**Яшовін Роман**  
 Головний ревізитор, каскадер  
 Спец. роботи 5 років



**Платонова Ірина**  
 Лікар-косметолог  
 Спец. роботи 10 років



**Мартинова Тетяна**  
 Лідолог  
 Спец. роботи 7 років



**Віленська Алла**  
 Лідолог  
 Спец. роботи 7 років



**Загрибелна Аліна**  
 Лікар-косметолог  
 Спец. роботи 5 років



**Масулєвич Маргарита**  
 Лікар-косметолог  
 Спец. роботи 6 років



**Тофанова Юлія**  
 Дерматолог  
 Спец. роботи 8 років



**Онциченко Віра**  
 Головний ревізитор, каскадер  
 Спец. роботи 5 років



**Тіщенко Тетяна**  
 Лікар-косметолог  
 Спец. роботи 5 років



**Петровська Альона**  
 Головний ревізитор  
 Спец. роботи 9 років



**Цокур Леонід**  
 Головний ревізитор, каскадер  
 Спец. роботи 12 років



**Колосок Валерія**  
 Лідолог  
 Спец. роботи 7 років