**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту**

**«Допущено до захисту»**

«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

**_____ Наталія ВЕРНЮК**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА**

**МАГІСТРА**

# «ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «САНАТОРІЙ «СИНЯК», С. СИНЯК МУКАЧІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

**Виконала:** студентка ІІ курсу, 21м-з-м групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
**КУЗЬМИК Оксана Юріївна**
**Керівник:** к.е.н., доцент
**ВЕРНЮК Наталія**

**Умань – 2024**

**ЗМІСТ**


ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 10

1.1 Сутність, особливості та фактори формування системи управління персоналом організації 10

1.2 Функціональний розподіл обов'язків працівників у системі управління персоналом організації 19

1.3 Методи оцінювання ефективності управління персоналом в організації 26

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «САНАТОРІЙ «СИНЯК» 32

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників в закладі 32

2.2 Характеристика системи управління персоналом санаторію 42

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом закладу 52

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «САНАТОРІЙ «СИНЯК» 59

3.1 Запровадження нових методів управління персоналом санаторію 58

3.2 Кадрова безпека як елемент ефективної системи управління персоналом організації 64

3.3 Обґрунтування використання сучасних технологій у формуванні системи управління персоналом організації 71

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 77

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82

# ВСТУП

**Актуальність проблеми.** В умовах сучасних викликів, формування ефективної системи управління персоналом має важливе значення, що аргументується необхідністю збереження працюючого персоналу організації.

Ефективна система управління персоналом працює як фактор, що приваблює та утримує висококваліфікованих співробітників. Формування та реалізація системи управління персоналом організації покращує формування та підвищення позитивної корпоративної культури, що впливає на залучення та збереження персоналу; спрямована на забезпечення високого рівня кваліфікації та компетентності персоналу, що впливає на ефективність та безпеку послуг; сприяє створенню привабливих умов для фахівців та забезпечує їхню задоволеність роботою; спрямована на розвиток міжособистісних навичок та взаємодії персоналу з споживачами. Ефективні системи управління персоналом не лише дозволяють організаціям успішно керувати людськими ресурсами, але єі інструментом для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Однак, враховуючи означені переваги системи управління персоналом все ще мають певні проблеми та недоліки, які потребують вирішення в умовах розвитку інноваційних технологій. Використання інноваційних технологій сприятимуть покращити процеси найму, навчання та розвитку персоналу, автоматизації та оптимізації робочих процесів, підвищенню комунікації, а також удосконаленню стратегій управління персоналом задля досягнення кращих результатів діяльності організації у майбутньому.

**Актуальність останніх досліджень та наукових праць**. Значний внесок у дослідження управління персоналом організації зробили такі науковці, як Ю.В. Вороненко, І.В. Гонтарева, О.П. Дяків, В.А. Євтушенко, Н.В. Кириченко, В.І. Ковальова, Д.Є. Козенков, Л.О. Кустріч, В.З. Кучеренко, Х.З. Махмудов,Г.І. Писаревська, С. А. Прохоровська, Я.Ф. Радиш, В.В. Ровенська, В.Г. Щербак та інші.

**Метою роботи** є узагальнення існуючих наукових підходів та вироблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк», с. Синяк Мукачівського району Закарпатської області.

Досягнення визначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та особливості формування системи управління персоналом організації;

- вивчити питання мотивації праці як методу управління персоналом та визначити методи оцінювання якості управління персоналом;

- здійснити аналіз основних показників господарської діяльності ДП «Санаторій «Синяк»;

- провести комплексний аналіз системи управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» та визначити її ефективність;

- обґрунтувати заходи із удосконалення і підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві;

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» с. Синяк Мукачівського району Закарпатської області.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних засад управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк», с. Синяк Мукачівського району Закарпатської області, а також обґрунтування і розробка конкретних пропозицій щодо впровадження інновацій в практику.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі задля досягнення мети та вирішення завдань використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а саме: для обґрунтування теоретичних основ та практичних висновків формування ефективної системи управління персоналом застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення, методи математичної обробки результатів дослідження; для наочного демонстрування отриманих результатів – графічний метод.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти, звітні дані ДП «Санаторій «Синяк», наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет-ресурси.

**Практична значущість результатів дослідження**. Впровадження запропонованих заходів в управлінську діяльність ДП «Санаторій «Синяк», с. Синяк Мукачівського району Закарпатської області дозволить, на нашу думку, розробити ефективну систему управління персоналом організації, підвищити його мотивацію, покращити комунікаційний взаємозв'язок між медичним організацією та пацієнтами.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Сутність, особливості та фактори формування системи управління персоналом організації

Важливою складовою комплексного управління підприємством є управління персоналом. Значущість цього аспекту виражається у загальному впливі працівників на всі сфери діяльності суб'єкта господарювання через їх безпосередню участь у формуванні кінцевих результатів. Управлінські рішення, які приймаються в рамках управління персоналом, мають своє втілення в усіх структурних підрозділах підприємства, і продуктивність роботи у значній мірі залежить від обґрунтованості та ефективності цих рішень.

У сучасних умовах взаємозв'язок і взаємозалежність між загальною системою менеджменту та управління персоналом виявилися досить реальними. Таким чином, розвиток підходів і концепцій до управління персоналом суттєво впливає на загальні тенденції розвитку менеджменту взагалі. З цієї точки зору важливо розглядати управління персоналом як невід'ємну складову загального менеджменту та вдосконалювати його методи та стратегії відповідно до сучасних вимог та викликів. Враховуючи зміни в сучасному бізнес-середовищі, важливо постійно адаптувати підходи до управління персоналом, щоб забезпечити ефективну роботу підприємства.

Г. Захарчин визначає, що «сучасна концепція управління персоналом підприємств має завжди ґрунтуватися на соціокультурній реальності, що означила початок XXI ст. і характеризується неперервною потребою в новій світоглядній орієнтації, а також актуалізації особистості, виявляється через якісно нові можливості для гармонійних відносин як між персоналом підприємства, так і між діловими партнерами, суттєві важливі зміни в ієрархії

цінностей, нові ментальні установки» [12].

В. В. Королькова пропонує управління персоналом трактувати як «процес розробки кадрової стратегії впливу на персонал для підвищення його ефективності та досягнення цілей підприємства» [19].

На думку С. Я. Єлецький сутність даного поняття полягає в тому «щоб комплексно оцінювати відносини у трудовому колективі, які пов'язано з наймомі пропозицією робочої сили, її оплатою, плинністю кадрів, тенденціями та перспективами розвитку» [10].

В залежності специфіки діяльності О.Г. Череп пропонує визначити сутність управління персоналом як «специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Разом із тим, управління персоналом − багатогранний і виключно складний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення» [54].

На думку Г. М. Гуменюк «управління персоналом характеризується як певний процес щодо реалізації кадрової політики за допомогою управлінських впливів керівництва, співробітників кадрової служби чи інших суб'єктів, який спрямовується на оцінку, мотивацію, стимулювання, відбір, пошук, чи розвиток персонал» [7].

Отож, управління персоналом слід визначити як комплекс стратегій, методів, процесів та практик, спрямованих на керування та координацію діяльності працівників підприємства або організації з призначенням досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе планування робочих місць, найм, навчання, розвиток, оцінку, мотивацію та утримання персоналу, що забезпечує оптимальне використання людського потенціалу для підтримки продуктивності та досягнення конкурентних переваг організації. Управління персоналом також орієнтоване на створення здорової організаційної культури та забезпечення сприятливих умов для розвитку та задоволення працівників.

Управління персоналом показує сутність, яка виникає у розгляді

працівників як ключового активу організації, їхню цінність і конкурентну перевагу, яку необхідно активно розвивати та удосконалювати для досягнення стратегічних цілей організації. Ця концепція базується на синтезі досвіду як зарубіжних, так і вітчизняних теоретиків і практиків, і розуміє головну мету управління персоналом – створення, розвиток та максимально ефективна реалізація трудового потенціалу підприємства.

Узагальнюючи цю концепцію, можна виділити основні процеси управління персоналом:

- підбір персоналу (планування персоналу) включає в себе процес стратегічного планування потреб у робочій силі, відбір кандидатів та їх відповідність потребам організації;
- навчання персоналу (організація персоналу) забезпечує розвиток знань та навичок працівників для забезпечення їхньої успішності виконання завдань на високому рівні та відповідно до вимог організації;
- мотивація персоналу (матеріальна та нематеріальна) передбачає, що управління мотивацією має на меті стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та відданості організації шляхом надання різних видів винагород і визнання їхнього внеску;
- контроль над роботою персоналу та результатами цієї роботи полягає у систематичному моніторингу діяльності працівників для впевненості в досягненні цілей та виправленні недоліків, якщо такі виявлені;
- регулювання діяльності персоналу підприємства відбувається через його оновлення, зміну структури, підвищення кваліфікації та інші аспекти, спрямовані на адаптацію персоналу до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

Враховуючи означені процеси управління персоналом є важливою складовою для успішного функціонування будь-якої організації, і потребує систематичного підходу та постійного вдосконалення для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності організації.

У контексті аналізу управління персоналом виділяється його комплексний

характер, що передбачає інтеграцію різноманітних принципів, механізмів, методів та форм впливу на створення, розвиток та ефективну робочу силу в організації. У даному контексті управління персоналом сприймається як системний підхід, що охоплює як організаційний компонент, так і процеси впливу, а також структурну організацію, що дозволяє розглядати його як цілісну систему, яка включає в себе ряд взаємозалежних напрямків та видів діяльності, які відображають складні взаємозв'язки та взаємозалежність у процесі управління людськими ресурсами. Управління персоналом розглядається нелише як функціональний аспект, але й як стратегічний процес, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації.

Управління персоналом ґрунтується на дотриманні принципів, які не лише представляють спосіб організації управління людськими ресурсами, але й відображають сучасні економічні закономірності та тенденції, що впливають на організаційну ефективність. Важливо зазначити, що управління персоналом є невід'ємною складовою загального менеджменту організації, тому його принципи взаємодіють із загальними принципами менеджменту (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Основні принципи управління персоналом організації**

| Принцип | Зміст принципу |
|---|---|
| Принцип відповідності | наявність в персоналу навичок, знань та досвіду для виконання обов'язків; організація повинна відповідати з огляду на їх кваліфікацію. |
| Принцип мотивації | використання мотивації для працівників із залученням до досягнення високих результатів, включаючи фінансові стимули, можливості для кар'єрного зростання та досягнення. |
| Принцип розвитку персоналу | забезпечення навчання та розвитку персоналу для підвищення їх кваліфікації та адаптації до змін у бізнес-середовищі. |
| Принцип комунікації | ефективна комунікація між рівнями управління та між працівниками для забезпечення ефективного управління персоналом. |
| Принцип справедливості | об'єктивний відбір та оцінки працівників на основі критеріїв і стандартів, а також надає рівний доступ до можливостей і переваг. |
| Принцип участі та консультації | сприяння участі працівників у прийнятті рішень та консультування з ними у важливих питаннях, пов'язаних з їх працевлаштуванням та робочими умовами. |
| Принцип адаптації | готовність персоналу до змін і адаптації до нових вимог і викликів, які можуть виникнути в організації або на ринку праці. |

Примітка. Складено автором на основі [7; 33; 50; 51].

Зазначені принципи становлять основу для розвитку стратегій та методів управління персоналом, спрямованих на досягнення цілей організації та оптимізацію його ресурсів. Важливо розуміти, що управління персоналом – це складний та динамічний процес, який вимагає постійного аналізу та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

При аналізі організаційних цілей можна виділити кілька основних категорій цілей, які спрямовані на досягнення різних аспектів функціонування організації. Дані категорії цілей включають в себе наступне:

- економічні цілі орієнтована на досягнення кінцевого прибутку організації. У цьому контексті організація прагне до оптимізації своєї фінансової продуктивності та підвищення прибутковості;
- науково-технічні цілі включають завдання, спрямовані на підвищення продуктивності праці через впровадження інновацій та нових технологій, тобто організація прагне до постійного удосконалення та розвитку своїх технічних та наукових знань;
- комерційно-виробничі цілі пов’язані з виробництвом та реалізацією продукції або послуг в обсягах, необхідних для досягнення планового рівня прибутку, зокрема організація прагне забезпечити ефективне виробництво та збут своєї продукції.
- соціальні цілі включають завдання, спрямовані на організацію комфортних умов праці та дотримання соціальних норм і стандартів, тобто створення сприятливого соціального середовища для своїх працівників.

У відповідності до означених цілей управління персоналом, до завдань даного процесу слід віднести:

- забезпечення організації кваліфікованими працівниками, тобто організація ставить перед собою завдання залучити та утримувати висококваліфікованих працівників, які відповідають потребам компанії;
- реалізація потенціалу колективу, зокрема система управління персоналом спрямована на максимальне використання потенціалу та навичок усього колективу працівників [51];

- підтримка комфортних умов праці, а саме забезпечення працівникам зручних та безпечних умов праці;

- створення можливостей для навчання та саморозвитку через тренінги, семінари, онлайн-курси, менторство, конференції, розробка індивідуальних планів розвитку, які враховують сили та слабкі сторони працівника [33].

Управління персоналом ґрунтується на виконанні різноманітних функцій, включаючи загальні та спеціалізовані, з метою досягнення стратегічних цілей організації. Загальні функції, такі як планування, організація, мотивація і контроль, представляють собою ключові аспекти управління, що реалізуються керівництвом на всіх рівнях. Спеціальні функції управління персоналом, натомість, забезпечуються функціональними підрозділами відповідно до їх покладених функціональних обов'язків. В загальному, усі функції управління персоналом спрямовані на забезпечення ефективної роботи команди співробітників і задоволення їх потреб (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Функції управління персоналом організації**

| Функції управління персоналом | Зміст функції |
|---|---|
| Планування кадрового резерву | - забезпечення кваліфікації організації своїми кадрами для досягнення цілей;<br>- аналіз потреб компанії в персоналі та розробка стратегій збереження, привернення та розвиток |
| Рекрутинг і відбір | - пошук, відбір та найм нових співробітників з відповідними навичками і досвідом;<br>- проведення співбесід, оцінка кандидатів та вибір найкращих кандидатів на вакансію |
| Навчання і розвиток | - розвиток та впровадження програми навчання і тренінгів для розвитку навичок та знань персоналу;<br>- підтримка кар'єрного зростання співробітників та підвищення їх професійної компетентності |
| Оцінка та управління продуктивністю | - встановлення системи оцінки продуктивності співробітників;<br>- внесення коригувальних заходів і створення мотивуючих стимулів для підвищення продуктивності |
| Комунікація та зв'язки з персоналом | - забезпечення відкритості та ефективної комунікації між керівництвом і співробітниками;<br>- розвиток програми мотивації та залучення персоналу до досягнення загальних цілей |
| Управління конфліктами і вирішення проблем | - реагування на конфлікти та проблеми в колективі та їх вирішення;<br>- забезпечення сприятливого кліматц в колективі та створення механізмів для вирішення конфліктів |

Примітка. Складено автором на основі [33; 57; 58].

Для ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації важливо досліджувати та аналізувати фактори, які впливають на продуктивність управління людськими ресурсами. Системне використання цих факторів є ключовим для забезпечення постійного підвищення рівня ефективності управління персоналом. Це особливо актуально в сучасний період, коли багато організацій зіштовхуються зі складнощами економічного характеру, обмеженими ресурсами та проблемами виживання, які потребують стратегічних рішень, не вимагаючи значних фінансових витрат.

Оптимальне використання факторів, що впливають на управління персоналом, включає науково обґрунтовані підходи та комплексне дослідження параметрів, що успішно діють на управління людськими ресурсами. Це включає внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на продуктивність персоналу, такі як організаційна культура, методи оцінки праці, стимулювання та стратегії розвитку кадрів.

Дослідження і визначення цих факторів дозволяють не тільки підвищити ефективність управління персоналом, але й допомагають організаціям адаптуватися до змін на ринку та забезпечити конкурентоспроможність. Вивчення цих аспектів управління персоналом дозволяє створити резерви для підвищення продуктивності та оптимізації витрат, що в свою чергу сприяють стійкому розвитку організації в умовах складної економічної ситуації.

На управління персоналом впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори (рис. 1.1). Зовнішні фактори включають в себе економічні, соціокультурні, політичні та технологічні зміни, які можуть вплинути на кадрову політику та стратегію управління персоналом.

Економічні зміни полягають у змінах в економіці, зокрема ринкові коливання, інфляція, безробіття, стан фінансових ринків, валютні курси, можуть значно вплинути на підходи до управління персоналом. Наприклад, під час економічної рецесії, організації можуть стикатися з обмеженими ресурсами, що вимагають перегляду стратегій збереження персоналу та оптимізації витрат.




*Рис. 1.1.* **Фактори впливу на управління персоналом організації**

Примітка. Складено автором.

На управління персоналом впливають також соціокультурні та демографічні зміни, зокрема зміни в культурних проявах, ставлення до роботи, різноманіття на робочому місці та демографічні тенденції (наприклад, старіння населення, різне очікування від роботи в різних областях). Організації мають адаптувати свої підходи до мотивації, розвитку та утримання персоналу.

Зміни в законодавстві, регулювання робочих відносин, податкові реформи, вибори та геополітичні події можуть мати великий вплив на управління персоналом. Організації повинні бути готовими та відповідати на такі зміни, дотримуючись вимог законодавства та адаптуючи свою кадрову політику.

Розвиток технологій, автоматизація робочих процесів та впровадження цифрових інструментів можуть вплинути на зміну навичок, які вимагаються від працівників. Управління персоналом повинно сприяти навчанню та розвитку персоналу, щоб вони могли успішно працювати в сучасних умовах.

Зовнішні фактори вимагають від управління персоналом аналізу, моніторингу та адаптації стратегій, задля забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації. Успішне впорядкування цих зовнішніх впливів дозволяє організаціям адаптуватися до змін та ефективно

використовувати свої людські ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Внутрішні фактори впливу включають в себе організаційну культуру, структуру організації, місію та цінності, стиль керівництва, комунікації у колективі, які формують межі для управління персоналом. Зокрема, культура організації створює цінності та стандарти, які впливають на відносини між працівниками, їх мотив та спосіб роботи. Сприятлива корпоративна культура може підтримувати розвиток та задоволеність персоналу, тоді як конфліктна або несприятлива культура може заважати ефективному управлінню.

Структура організації, включаючи ієрархію, впливає на спосіб прийняття рішень та комунікацію в організації. Планування та координація роботи персоналу може бути ускладнене або спрощене залежно від структури. Лідерство та керівництво передбачає взаємодію зі співробітниками, якими методами мотивує їх та сприяє їх розвитку.

На управління персоналом впливає стратегія та мета організації роботи, які навички та компетенції потрібні від працівників, адже управління персоналом повинно забезпечувати відповідність кадрової політики цим стратегічним цілям. Ефективна комунікація в організації важлива для забезпечення зрозумілостіцілей, очікувань і обраної стратегії. Культура відкритої комунікації сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Методи оцінки та винагороди працівників впливають на їхню мотивацію та залученість до роботи. Організація навчання та розвитку працівників є ключовою складовою управління персоналом для забезпечення їх розвитку відповідно до потреб організації.

Враховуючи внутрішні фактори, управління персоналом може сформувати ефективну систему управління, яка враховує потреби організації та забезпечує оптимальне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. У додатку А подано детальну характеристику внутрішніх та зовнішніх факторів, які мають вплив на систему управління персоналом організації.

Таким чином, для досягнення конкурентних переваг організації на ринку, в процесі управління важливим є не лише розроблення стратегії розвитку установи, але і формування ефективної системи управління персоналом, який є основою

ефективного функціонування організації. Вона включає в себе планування розвитку персоналу, роботу з мотивацією, управління ризиками, а також здійснення оцінки та аналізу ефективності управління людськими ресурсами з метою удосконалення.

## 1.2 Функціональний розподіл обов’язків працівників у системі управління персоналом організації

Система управління персоналом – це загальна система взаємозв'язаних між собою організаційно-економічних заходів, для створення умов для нормального функціонування, розвитку організації, та ефективного використання кадрів.

Процес роботи організації, являє собою сукупність конкретних дій працівників на робочих місцях. Відповідно продуктивність праці, прямо залежить від організації робочого місця. Робоче місце працівника – це просторова зона, оснащена технікою завдяки яким здійснюється трудова діяльність працівника. Організація робочого місце – це заходи які спрямованні на оснащення робочого місця.

Для того, аби організації вижити в конкурентному оточенні, важливо здійснювати ефективний поділ праці. Під функціональний розподіл обов’язків розуміють чітке визначення та поділ завдань між структурними підрозділами та функціональних обов'язків працівників організації [23].

Проблемою яка в першу чергу виникає під час створення організаційної системи в організації це поділ праці, який здійснюється колективом. Це зумовлено труднощами при виконанні окремих етапів роботи, масштабами, різною кваліфікацією та досвідом працівників. Поділ праці також є етапом підвищення продуктивності та ефективності праці. Управління персоналом це діяльність спрямована на досягнення найбільш ефективного використання умінь та навичок працівників, для досягнення цілей організації та працівників.

Розподіл праці у колективі організації, потребує відокремлення різних видів діяльності, при цьому кожен із працівників виконує певну окрему частину праці, від якої буде залежати увесь процес функціонування організації. Під

функціональним розподілом праці в організації розуміється чітке визначення і розмежування завдань, між працівниками організації. Функціональні обов'язки це повноваження передбаченні трудовим договором, які відносяться до займаної посади. Під функціональними обов’язками в організації розуміють процес та дії працівників в організації прийому гостей, комфортного перебування в організації, наданні усіх необхідних послуг. Необхідність функціонального розподілу праці, відповідно знаходить своє відображення у організаційній структурі управління [25].

Функціональний розподіл обов’язків між працівниками полягає в закріпленні необхідних та конкретних функцій, за підрозділами чи окремими працівниками. В організації повинні бути працівники які займаються встановленням мети, плануванням, розробкою рішень, контролем та організацією їх виконання, мотивацією. Спеціалізація та поділ функцій в подальшому в межах функції, відбувається за допомогою конкретизації окремо виділених складових функцій та закріплення їх за працівником в організації. Наприклад, у межах функції мотивації праці персоналу, виділяється функція обліку праці. Обліком може займатись окремий підрозділ, або працівник.

При раціональному управлінні організацією, важливе значення має вдосконалення функціонального поділу праці. Проводиться розробка оцінювальних критеріїв, для поділу усіх спеціалістів до певних відділів та класів, за рівнем знань, умінь, за рівнем кваліфікації та стажу роботи.

Управління організацією – важливий вид економічної діяльності, який направлений на досягнення мети організації, шляхом організації трудових інформаційних ресурсів. Головною метою управління є забезпечення конкуренто спроможних умов на ринку. Досягнення відповідних умов в організації здійснюється за умови правильної організації управління персоналом.

При процесі прийняття та реалізації рішень в організації, кадри поділяють на три великі групи:

– керівники;

– спеціалісти;

– технічні виконавці.

Служба персоналу, або відділ кадрів, здійснює підбір кадрів для успішної діяльності організації, допомагає працівникам в набуті навичок, та необхідних знань для виконання робочих обов'язків, аби здійснювати роботу на високому рівні та за міжнародними стандартами роботи. Оперативне управління організацією, та безпосередньо усім персоналом в організації, здійснюється керівником (директором). Керівнику підпорядковуються усі служби в організації, він контролює, координує діяльність з метою отримання максимально можливого ефекту в кожному відділу [32].

Керівник – це ключова ланка в системі управління персоналом в організації. Основна функція управління, тобто інтеграція усіх функцій управління. Структура організації, включає в себе посади керівників окремих відділів, які безпосередньо підпорядковуються генеральному керівнику. Серед них: керівник з розміщення, технічний, фінансовий, комерційний керівники. Вони виконують середній рівень управління. Забезпечують реалізацію політики організації, яка створена вищим керівництвом, відповідають за більш детальні завдання на підрозділах та відділеннях, а також за їхнє виконання.

Директор з розміщення. У прямому підпорядкуванні знаходяться менеджери та адміністратори основних готельних служб таких як: відділ бронювання, обслуговування, прийому та розрахунку гостей, експлуатації номерного фонду. Фінансовий детектор. Безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби. Технічний директор. Йому підпорядковується інженерно-експлуатаційний відділ. А саме: старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, холодильних установок, систем опалення тощо [24].

Але усі керівники поділяються на три групи:

– керівники нижньої ланки;
– керівники середньої ланки;
– керівники вищої ланки.

До керівників нижньої ланки відносяться технічний директор, керівник

внутрішніх підрозділів. До керівників середньої ланки відносяться начальники служб, цехів. Керівники вищої ланки це керівники організації та їх заступники, власники. Найчисельніша категорія працівників це спеціалісти. До спеціалістів відноситься персонал, що бере участь у розробці господарських рішень, основним результатом їх діяльності є створення нової інформації для здійснення процесів управління та її реалізація, зазвичай це маркетологи, інженери, бухгалтери і т. д.

Також в організації працюють технічні виконавиці: кур'єри, оператори, секретарі. Даний персонал відповідає за технічну обробку необхідної інформації, а також зберігання, видачу, облік, упорядкування. Конкретний склад персоналу в організації визначає штатний розпис, перелік необхідних та затверджених вищим керівництвом посад відповідно до структури управління [15].

За характером виконання виробничих функцій працівники організації поділяються на обслуговуючий персонал та службовців. Обслуговуючий персонал надає послуги гостям та забезпечує обслуговування приміщень організації та території. До обслуговуючого персоналу, який безпосередньо забезпечує обслуговування приміщень належить молодший обслуговуючий персонал, а саме: покоївки, двірники, електрики тощо. Службовці здійснюють вивчення операційного процесу, управління, вдосконалюють технологію, фінансово-бухгалтерські та інші функції.

В функціональному розподілі можна виділити: основні служби, допоміжні та додаткові. Основні. Служба прийому та розміщення, служба обслуговування номерів, служба бронювання, комерційна служба. Допоміжні забезпечують функціонування основних служб, урізноманітнюють санаторні, до них відносять хімчистка, пральня, майстер з ремонту одягу чи взуття. Додаткові служби. Сюди відносяться вже відокремленні платні послуги, такі як насанаторніприклад спортивно-оздоровчий центр, медичний центр, косметологія, перукарня, торгові зони, солярій і т. д [8].

Розподіл завдань, визначення обов'язків та повноважень, а також взаємини між співробітниками організації можна побудувати на персональній і

неформальній основі. В організаційній структурі більшості організацій виділяється основний операційний підрозділ – служба, розміщення.

Це пов'язане з тим, що заклади пропонують своїм гостям головну послугу – безпечне,та комфортне проживання. Іншим підрозділам надається допоміжна роль підтримки основної діяльності організації. Склад та правильність використання тих чи інших різновидів програмного та технічного забезпечення комп'ютерних технологій на пряму залежить від конкретних умов організаційної діяльності організації (зокрема, від розмірів санаторію, чисельності персоналу, функціонування, специфіки та розвитку, організаційної структури, потреб в оперативній, поточній та ретроспективній інформації) [21].

Чим крупніший заклад, тим більш розгалужену структуру управління він має, оскільки у ньому існують проміжні ланки. Через те, що санаторії працюють цілодобово, відповідно їх діяльність вимагає постійного контролю з боку адміністрації. Тому у великих організаціях існує посада виконавчого директора, що практично постійно знаходиться в організації.

Ефективна діяльність організації вимагає комплексного підходу до використання усіх, але першочергово трудових ресурсів. Завдяки цьому відбувається створення відповідної операційної системи та відповідно побудови ефективної системи управління. Управління трудовими ресурсами в організації є багатогранним процесом, він охоплює велику кількість процесів, такі як визначення потреб організації в людських ресурсах та їх планування, розстановка та підбір необхідного персоналу, розробка системи оплати та оцінювання якості виконаної роботи, стимулювання, адаптацію та навчання персоналу, оцінка трудових можливостей персоналу організації [1].

Кадрове планування організації здійснюється в інтересах персоналу та організації. Заклад зацікавлений мати потрібну кількість кваліфікаційного персоналу для виконання необхідних фінансово-господарських завдань. Працівникам сутність кадрового планування, воно полягає в підтвердженні потреби їхньої праці, гарантіях зайнятості, перспектив службового росту, чітка організація робочих місць, які забезпечували б оптимальний розвиток здібностей

працівника.

Кадрове планування можу бути ефективним за умови інтегрованості в загальний процес планування діяльності організації. Планування необхідної чисельності працівників передбачає визначення потреб у кадровому потенціалі, надання людям відповідних робочих місць [19].

Кадрове планування сприяє підтриманню конкурентоспроможності організації на ринку та оптимального використання трудових ресурсів. Усі працівники в організації поділяються на: робітників, керівників, спеціалістів, службовців, охоронців та учні. Основним методом розрахунку потреби в кадрах для організації на кожен рік є ресурсна функція, яка показує відношення кількості персоналу, до кількісного результату організації.

Витрати — випуск. Комбінація працівників організації, здійснюється якщо відома дана функція. За допомогою цього можна визначити оптимальну кількість та склад працівників , які примножуватимуть віддачу витрат на працівників. Завдяки цій процедурі визначають чисельність наймасовішої категорії працюючих які займаються однотипним видом праці. Але в організації є також інші групи працівників які виконують інші обов’язки. В таких групах налічується не велика кількість працівників, але вони є дуже важливими для організації. Великі групи можуть також виконувати важливі завдання але їх зміст може змінюватися так швидко, що буде важко побудувати функцію «витрати — випуск». Визначення централізованої потреби в кадрах досить складне в таких ситуаціях та неефективне. Адже це передає відповідальність за кількість персоналу в ті підрозділи де вони будуть задіяні та створити вимірювачі результативності, завдяки яким будуть краще стимулюватись лінійні керівники підрозділів до досягнення оптимальних рівнів зайнятості. Керівникам дається можливість переглянути оцінки та оцінити свої потреби. Потім оцінки подаються до керівництва. Отримані оцінки в подальшому коригуються згідно із урахуванням змін в організації, які були заплановані керівництвом. Дане координування в організації проводиться спільно з працівниками нижчих ланок управління, для того аби допомогти їм зрозуміти сутність та важливість змін.

Створено види оцінки персоналу за різними ознаками та наведено в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Види оцінки персоналу за різними ознаками**

| Ознака | Вид оцінки персоналу |
|---|---|
| За змістом | Часткова; комплексна. |
| За регулярністю проведення | Регулярна; епізодична. |
| Залежно від періоду оцінювання | Поточна; підсумкова; перспективна |
| Залежно від критеріїв оцінювання | Кількісна та якісна оцінка;<br>оцінка часових орієнтирів;<br>аналітичне оцінювання. |
| За системністю оцінювання | Системні оцінки;<br>безсистемні оцінки. |
| За суб'єктом оцінювання | Оцінка керівником; оцінка колегами; оцінка підлеглими; оцінка клієнтами; всебічна оцінка; самооцінка. |
| За професійною та функціональною структурою оцінюваних | Робітників; службовців (фахівців);<br>керівників. |

Чисельність невеликих груп персоналу, обов'язок яких є виконання однієї з множини задач, спланувати важко. В більшості підрозділів організації існує прагнення мати якомога більше працівників у своєму складі. Тому на основі кількості персоналу визначається статус підрозділу. Якщо не використовувати показника ефективності, підрозділу який за надлишкової кількості кадрів знижується, то дана тенденція просуватиметься, що негативно буде впливати на заклад, що збільшуватиме витрати організації [30].

Із з'ясуванням майбутньої потреби працівників в організації на одному рівні необхідно розробляти і прогнози майбутніх трудових ресурсів. Це зумовлено важливістю визначення поточної кількості зайнятості кожної категорії та підрозділу працівників. Вибуття того чи іншого працівника організації може бути наслідком звільнення за бажанням працівника, або за рішенням адміністративного відділу організації, у зв'язку з виходом на пенсію, підвищенням в посаді, або пониженням. Тому щорічно складають таблиці, які показують теперішній стан організації та прогнози на майбутній період [22].

Отже слід зазначити, що функціональний розподіл обов'язків працівників визначаються кадровою політикою, яка є складовою економічної політики і кадрового потенціалу організації. Носіями кадрової політики є, з одного боку,

працівники організації, а з іншого – керівництво. Кадрова політика здійснюється як з економічною, так і з соціальною метою, причому досягти її прагнуть, усі носії кадрової політики [29].

## 1.3 Методи оцінювання ефективності управління персоналом в організації

Процес управління персоналом реалізується за допомогою методів, які визначаються як прийоми та інструменти, що використовує керівництво для організації та керування працівниками з метою досягнення стратегічних цілей та оптимізації їх зовнішнього середовища в діяльності підприємства [28]. Методи управління персоналом включають в себе практичні підходи до найму, розвитку, оцінки, мотивації та утримання працівників, а також управління взаємодіями між персоналом та керівництвом з підтримки продуктивності та забезпечення розвитку організації.

Вітчизняними науковцями виділено три основні групи методів управління персоналом в організаціях, які включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи. Ці методи виконують важливу роль у розробці та впровадження стратегій управління персоналом і спрямовані на досягнення стратегічних цілей та підвищення продуктивності організації [52].

Адміністративні методи управління персоналом включають в себе встановлення правил, політик та процедур, що регулюють роботу та поведінку персоналу в організації. Адміністративні методи орієнтовані на створення чіткої організаційної структури, розподіл обов’язків і відповідальності, а також контроль за дотриманням встановлених норм і стандартів.

Економічні методи управління персоналом акцентують увагу на фінансових аспектах управління персоналом, включаючи методи стимулювання працівників через системи компенсації, премії та інші фінансові заходи. Такі методи призначені для мотивації працівників до досягнення високої продуктивності та

досягнення стратегічних цілей.

Соціально-психологічні методи управління персоналом зорієнтовані на спілкування, міжособистісні відносини та психологічні аспекти управління персоналом. Дана група методів включає в себе методи комунікації, розвитку лідерських навичок, роботи з конфліктами, мотивації та створення сприятливого робочого середовища. У табл. 1.4 згруповано переваги та недоліки означених методів.

*Таблиця 1.4*

**Переваги та недоліки методів управління персоналом організації**

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| **Адміністративні методи управління персоналом:** | |
| *Чіткий контроль та дисципліна*: адміністративні методи дозволяють створити чіткі правила та процедури, які сприяють забезпеченню дисципліни серед працівників. | *Бюрократичність:* адміністративні методи можуть ускладнити процеси в організації. |
| *Простота і однозначність*: ці методи традиційно легко розуміються та користуються працівниками, після чого вони базуються на формальних правилах та наказах. | *Відсутність мотивації*: вони не завжди стимулюють працівників до перевиконання завдань, починають базуватися на обов'язку та дотриманні правил. |
| **Економічні методи управління персоналом:** | |
| Ефективна стимуляція: економічні методи дають можливість працівникам отримувати матеріальні вигоди для досягнення результатів та високої продуктивності. | *Залежність від фінансових ресурсів*: застосування цих методів вимагає наявності відповідних фінансових ресурсів, які можуть бути обмежуючим фактором для організацій з обмеженими бюджетами. |
| *Прозорість і справедливість*: зарплата та бонуси базуються на конкретних показниках та досягненнях, що сприяють справедливому розподілу винагороди. | *Зосередженість на матеріальних аспектах* : економічні методи можуть знецінювати інші аспекти мотивації та задоволення працівників. |
| **Соціально-психологічні методи управління персоналом:** | |
| *Мінімізація конфліктів* : ці методи сприяють розумінню та вирішенню конфліктів серед працівників, покращуючи атмосферу в колективі. | *Відносна складність*: вони можуть бути складними для впровадження та вимагати певних навичок у галузі психології та соціології. |
| *Розвиток командної роботи*: соціально-психологічні методи сприяють формуванню та розвитку сформованих команд та підтримують співпрацю. | *Неоднозначність та суб'єктивність*: Оскільки ці методологічні методики впливають на психологічні аспекти, їх ефективність може бути суб'єктивною та не завжди передбачуваною. |

Примітка. Складено автором на основі [52].

Охарактеризовані методи управління персоналом необхідно застосовуватиу сукупності задля досягнення ефективного керування та розвитку персоналу. Вони допомагають управлінцям розуміти потреби та мотивацію працівників, забезпечуючи їх співпрацю та досягнення спільних цілей організації.

Методів оцінювання якості управління персоналу в організації є досить велика кількість. Але найпоширеніші які використовуються найчастіше це такі методи як інтерв'ю, тести, опитування. Тому для того, аби покращити роботу організації слід розглядати також інші методи оцінювання якості.

Метод управління за цілями. Даний метод оцінки ґрунтується таким чином, що працівники та менеджери організації формують цілі для організації в цілому, відстежують прогрес, результат та мотивацію. Даний метод використовується в організації не лише для оцінки персоналу, а також для довгострокового планування та злиті цілий персоналу та організації. Метод має переваги такі як:

– побудова чіткої послідовності завдань: від мети компанії до цілей персоналу;

– вчасне виявлення недоліків в структурі організації: довкола сформованих цілей, будується відповідальність та повноваження;

– чітке розуміння співробітниками того, чого очікує від нього заклад;

– співробітники відчувають свою важливість та значущість, знаючи що при вирішенні навіть дрібних завдань в організації, буде позитивно впливати на розвиток організації в цілому;

– правильний розподіл завдань між працівниками, відповідно кожен виконує лише покладені на нього обов'язки та цим самим більш чітко їх виконує [27].

Також досить часто в закладах використовують метод оцінки персоналу під назвою «Оцінка результативності». Він визначає ключові показники ефективності, тобто цілі які планує досягти заклад,а також оцінка продуктивності персоналу. Оцінка результативності організації залежить від відділу, команди працівників та департаменту. Тобто, навіть незначне завдання, виконане негативно, буде впливати на результативність організації в цілому. Ця система

побудована наступним чином: керівник організації визначає поставленні перед персоналом цілі, та після виконання визначає наскільки, вони були ефективними та чи потрібно покращити роботу.

Цілі та ключові результати «OKR». Це інструмент для постановки завдань, побудови планів із виміром результатів. Для того, аби правильно сформулювати OKR необхідно враховувати основні поняття. Ціль – показник якого заклад та працівник бажає досягти, та ключові результати. Ключові результати – моніторинг та оцінка як саме досягається ціль. Відповідно це окреме програмне забезпечення за допомогою якого можна створити дерево цілей: від планів та завдань працівника, до цілей компанії. Це дозволяє більш чітко бачити пройдені етапи,вчасно помічати прогрес, або його відсутність та чи в вірному напрямку рухається заклад для досягнення необхідної мети [11].

Асесмент – центр, або центр оцінки. Це об’єднання тестів та вправ, які перевіряють вміння та навички працівника, або кандидата на посаду. Зазвичай такі тестування проводяться підготовленими спеціалістами. Це можуть бути працівники організації, або запрошенні спеціалісти, вони проводять незалежний аналіз усього персоналу організації. Під час цього моделюються ситуації та спостерігається за поведінкою кандидата, проводяться тестування та опитування. Під час вправ, учасників можуть приєднувати до:

- групових обговорень;
- презентацій;
- психологічних тестів;
- рольових ігор (для моделювання ситуації);
- баскет – методу (моделювання ситуації згідно займаної посади).

Дана система поширена серед великих компаній таких наприклад як Microsoft.

Оцінка за компетенціями. Це аналіз вже існуючих професійних вмінь та навичок, досвіду працівника. Цей метод варто використовувати керівникам вищих ланок для зміцнення організації. В першу чергу для того, аби оцінити кандидата за компетенціями потрібно скласти модель компетенцій.

Модель компетенцій – це набір вмінь та якостей які повинен мати працівник, для того аби займати необхідну посаду в організації. Такі уміння розділено на три категорії: корпоративні, професійні, лідерські.

Корпоративні. Це базові навики, яким повинні володіти усі співробітники організації. Перелік цих навичок залежить від цілей організації, але входять також першочергові навики такі як робота в команді, комунікативні навички.

Професійні. Дані навички та поведінка залежать від займаної посади. Наприклад для портьє вміння швидко та чітко розповісти гостеві усю необхідну інформацію, робота з комп'ютером, комунікабельність, швидко діяти в стресових ситуаціях

Лідерські. Це якості важливі для керівників організації, та керівників відділів. Але такі якості можуть застосовуватись до будь-якої посади в організації, яка вимагає від працівника уміння в управлінні іншими працівниками. Найчастіше таким методом користуються під час найму працівників, адже чіткий список вимог до кандидата, значно прискорить пошуки оптимального працівника. Також під час управління продуктивністю персоналу. Метод допомагає керівникам пов'язати функції посад із метою організації.

Досить часто в закладах є помилки в методиці оцінювання якості персоналу. Оцінка персоналу – це один із найскладніших процесів. Адже він вимагає певної та правильної методології яка підходить організації, часу проведення оцінки. Найпоширеніші помилки яких допускаються заклади:

– Упередженість, тому важливо, аби оцінку ефективності персоналу проводили сторонні спеціалісти, або система автоматизації;

– Негативне сприйняття. Досить часто працівники в закладах відмовляються проходити тестування, опитуваннях, іграх, через страх негативного результату який в свою чергу вплине негативно на їх кар'єрний зріст, тому керівникам варто пояснювати важливість та цілі оцінки;

– Формування цілей без прямої участі працівників. Керівник може невірно трактувати бажання працівників [3].

Отже оцінка якості персоналу може бути складним, витратним та

трудомістким процесом як і для керівників організації, так і для співробітників. Але правильно підібраний метод окупається повністю, адже як казав Стів Джобс: «Правильний підбір співробітників – це запорука успіху у будь-яких справах». Тому важливо обрати правильну та необхідну методику в організації.

Особливе місце в реалізації принципів менеджменту в організації, займають працівники які чітко виконують свої обов'язки та спроможні досягати мети організації. Для того, аби кожен працівник організації, хотів досягати мети організації він повинен бути до цього вмотивованим. Ефективність мотивації залежить від особливостей працівника та від цінностей організації. Мотивація забезпечує зростання кваліфікації кадрів цим самим стабілізує роботу всього колективу організації.

Низка чинників яка змушує людину діяти та активувати свої дії, серед них виділяють: поведінкові аспекти і параметри навколишнього природного середовища, типи економічної системи, форми власності на засоби виробництва та результати праці.

Розглядаючи чинники які несуть вплив на мотивацію праці персоналу в системі життєвого циклу організації слід зауважити основний фактор, що система мотивації персоналу, повинна охоплювати усі рівні організації та життєвий цикл кожного працівника організації, розпочинаючи від прийому на роботу, та закінчуючи звільненням.

# РОЗДІЛ 2
# КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «САНАТОРІЙ «СИНЯК»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

Дочірнє підприємство «Санаторій «Синяк», широко відомий бальнеологічний курорт України, який знаходиться на схилах Синяцького вулканічного хребта за 25 км від м. Мукачево, Закарпатської області. Головними лікувальними факторами оздоровниці є сірководнева мінеральна вода та чисте гірське повітря, наповнене ароматом лісу та багаторічних трав. За хімічним складом вода слабо сульфідна, мало мінералізована, сульфатна, натрієво-кальцієво-магнієва, слабо лужна.

ДП «Санаторій «Синяк» є унікальною установою, оскільки володіє широким спектром медичних послуг та можливостями для відновлення здоров'я клієнтів.Діяльність санаторію спрямована на:

- постійний розвиток та удосконалення методів діагностики і лікування завдяки співпраці з науково-дослідними та медичними установами;
- надання медичної практики з використанням санаторно-курортних методів лікування.
- організацію раціонального та збалансованого лікувально-дієтичного харчування завдяки систематичній закупівельній діяльності;
- реалізацію путівок для лікування та відпочинку гостей;
- забезпечення дотримання вимог щодо норм охорони праці та техніки безпеки;
- розширення діяльності в галузі культури та охорони здоров'я;
- видобування мінеральних лікувальних вод для подальшого використанняв лікувальних процедурах, бальнеологічних цілях, реалізації та промислового розливу;

- пошук потенційних партнерів серед юридичних та фізичних осіб на території України та за кордоном з метою розвитку контактів і впровадження маркетингових ініціатив.

Основною метою функціонування ДП «Санаторій «Синяк» є надання послуг у галузі санаторно-курортного лікування та відпочинку, спрямованих на покращення стану здоров'я та підтримання працездатності громадян як України,так і інших країн.

Організаційна структура санаторію побудована на основі функціональних служб, відділів та видів функцій. Розподіл повноважень та відповідальності визначається з урахуванням організаційної структури і регламентується через ряд документів, таких як Статут санаторію, штатний розпис, правила внутрішнього розпорядку, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом у санаторії включає в себе ряд ключових структур та їх функцій, враховуючи медичну специфіку закладу. Організаційна структура управління ДП «Санаторій «Синяк» зображена на рис. 2.1.




**Рис. 2.1. Структура управління ДП «Санаторій «Синяк»**

Примітка. Складено автором самостійно.

Вищою посадою у санаторії є директор, який володіє не лише медичними знаннями та навичками у проведенні профілактичних, діагностичних та лікувальних процедур, але також має спеціалізовані знання в галузі державного управління, соціальної медицини, економіки, охорони здоров'я та кадрової політики.

Директор ТОВ санаторію «Синяк» очолює заклад, керуючись Конституцією України, Господарським кодексом, відповідним законодавством України з питань охорони здоров'я, праці, а також нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність установ у сфері охорони здоров'я.

До основних завдань та обов'язків директора слід віднести:

- забезпечення фінансово-господарських результатів діяльності закладу та управління фінансами з метою ефективного функціонування [56];
- організація розроблення та втілення довгострокової стратегії розвитку санаторію на основі вивчення потреб громадян та аналізу ринкових тенденцій;
- організація формування та моніторингу виконання операційних планів для забезпечення оптимальної діяльності закладу;
- координація роботи всіх структурних підрозділів та спрямування їхньої діяльності на підвищення якості та конкурентоспроможності послуг, враховуючи соціальні та ринкові пріоритети;
- залучення фінансових ресурсів для інвестиційних потреб розвитку санаторію;
- встановлення системи оплати праці та впровадження мотиваційних механізмів для підвищення ефективності роботи персоналу;
- організація роботи та забезпечення діяльності Наглядової ради санаторію;
- надання професійної підтримки та сприяння у професійному розвитку працівників санаторію [56];
- розроблення, укладання та виконання колективного договору для забезпечення прав та інтересів персоналу;
- здійснення зовнішнього представництва санаторію перед органами влади

та засобами масової інформації;

- затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку, робочого графіку та тривалості роботи відповідно до законодавства;

- аналізування показників роботи санаторію та вжиття заходів для їх оптимізації, видання відповідних директивних документів;

- складання та затвердження штатного розпису, що регламентує кадровий склад закладу [56];

- організація контролю за правильністю обліку та використання матеріальних цінностей;

- затвердження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій для персоналу;

- видання наказів та розпоряджень для забезпечення виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності санаторію;

- забезпечення безпеки для пацієнтів та працівників, дотримуючись встановлених стандартів безпеки [56].

Керівники середнього рівня здійснюють координацію та контроль за роботою молодших працівників, які включають медичного директора та заступників директора, відповідальних за фінансову, економічну, лікувальну, технічну та загальногосподарську діяльність санаторію.

Структура кадрового складу санаторію передбачає різноманітні посадові категорії, які можна розділити на наступні групи:

I. Адміністративно-управлінський персонал: включає директора, заступників директора з питань господарського, фінансово-економічного керівництва та головного бухгалтера. Основне завдання цієї групи – прийняття рішень у господарських, фінансових та медичних питаннях.

II. Спеціалісти: представляють працівників різних відділів та служб, таких як інженери, інструктори, економісти, бухгалтери, методисти, технологи. Ця група фахівців поділяється на три підгрупи: наскрізні, міжгалузеві та галузеві (технологічні). Основне завдання спеціалістів – розробка та втілення кваліфікованих технологічних рішень.

III. Кадри допоміжних професій включають кваліфікованих робітників, таких як кухарі, дієтсестри, водії, електрики, слюсарі-сантехніки, покоївки, працівники пральні, прибиральники, двірники, садівники, механіки, пожежні та інші. Їхнє завдання – забезпечення технологічного циклу санаторно-курортного обслуговування відпочиваючих.

IV. Службовці: це працівники, до яких віднесено секретаря, діловода, касира, основною функцією яких є організація діловодства, ведення нормативної документації та виконання оперативно-технічних завдань.

V. Медичний персонал основна функція яких здійснення лікувально-оздоровчих заходів. Персонал медичного відділення виконує ряд завдань до яких віднесено:

- організація обстеження та лікування пацієнтів, дотримуючись послідовності етапів санаторного лікування;
- здійснення медичного контролю за процесом лікування, оцінка його переносимості та ефективності;
- систематичний аналіз результатів лікувально-діагностичної роботи та проведення заходів для її подальшого удосконалення;
- впровадження та освоєння сучасних методів діагностики і лікування пацієнтів;
- підвищення кваліфікації медичного персоналу відділення;
- здійснення наукової діяльності та досліджень в галузі медицини;
- поширення гігієнічних знань та популяризація здорового способу життя серед пацієнтів та персоналу санаторію;
- збір та аналіз облікових даних, ведення звітності про медичну діяльність.

Одним із важливих структурних підрозділів санаторію «Синяк» є відділ маркетингу, який відіграє важливу роль у просуванні та позиціонуваннісанаторію на ринку оздоровчих послуг. Він визначає, яким чином санаторій буде сприйматися потенційними гостями, розробляє стратегії привертання нових клієнтів, підтримки репутації та створення власного унікального бренду. Відділ маркетингу також відстежує реакцію ринку на послуги санаторію та вносить

корективи в стратегію для досягнення успіху на конкурентному ринку оздоровчих послуг [46].

Основні завдання персоналу відділу маркетингу санаторію включають наступні аспекти:

- маркетинговий аналіз. Здійснення досліджень ринку, включаючи аналіз потреб і попиту, конкурентоспроможності та ринкової ситуації. Виявлення ключових цільових аудиторій та ринкових сегментів [46];
- розробка маркетингової стратегії. Створення стратегій для просування санаторію на ринку. Визначення унікальних пропозицій, позиціонування та цільових цілей;
- реклама та просування. Розробка та впровадження рекламних кампаній, включаючи рекламу в мас-медіа, соціальних мережах, інтернеті та інших каналах зв'язку. Співпраця з рекламними агентствами;
- брендинг. Створення та підтримка бренду санаторію, розробка логотипів, слоганів, та внутрішньої і зовнішньої ідентичності;
- зв'язки з громадськістю. Управління зв'язками з громадськістю та засобами масової інформації, включаючи відповідь на запити, інтерв'ю,публікації в ЗМІ та в інтернеті [46];
- співпраця з партнерами. Установлення та підтримка партнерських відносин з іншими медичними закладами, агентствами туризму, туристичними операторами та іншими учасниками ринку;
- аналіз результатів. Моніторинг та аналіз результатів маркетингових заходів для визначення їхньої ефективності та корекції стратегії [46].

Маркетингові комунікації уявляють собою систематичне поєднання різних видів інформаційних взаємозв'язків – від пошуку ринкової інформації, визначення місії підприємства, ринкових сегментів та каналів реалізаціїпродукції до самої реклами та формування позитивного іміджу підприємства та його діяльності [59]. У контексті санаторно-курортної галузі важливо враховувати специфіку послуги при використанні різних елементів маркетингових комунікацій, які були початково визначені Філіпом Котлером: це реклама,

стимулювання збуту, зв’язки з громадськістю та персональний продаж. Цей перелік був розширений Кейт Крозьєр, яка додала наступні типи діяльності як додаткові складові маркетингових комунікацій: пропаганда, прямий маркетинг і спонсорство. Крім цього, система маркетингових комунікацій використовує широкий спектр інструментів, таких як ярмарки, виставки, комерційні презентації, рекламні видання, демонстрації, конкурси та спеціалізовані засоби реклами.

Керівництво санаторного закладу також акцентує увагу на процесах планування для досягнення цілей, базуючись на розробці перспективних прогнозів. Встановлення норм для скоординованої діяльності і забезпечення контролю за діяльністю для переконання у відповідності практичних результатів запланованим досягається через створення бюджету санаторію.

Загалом, процес складання бюджету санаторію спрямований на вирішення трьох основних завдань: визначення способів оцінки та кількісного визначення результатів діяльності санаторію та реалізації бізнес-процесів, які плануються на наступний рік; розподіл ресурсів санаторію; забезпечення відстеження та контролю над витратами.

Однак для того, щоб бюджет санаторно-курортної установи виконував свої управлінські функції, необхідно врахувати такі аспекти: бюджет повинен створюватися усіма відділами санаторно-курортної організації, забезпечуючи повне розуміння завдань всіма працівниками санаторію; вихідні та проміжні дані бюджету повинні формуватися за місяцями, що дозволить ефективніше контролювати виконання планів; бюджети повинні формуватися за центрами відповідальності, що дозволить прив’язати відповідальність за виконання планів до конкретних працівників (відділів) підприємства; показники бюджету повинні відповідати принципу «реалізованої продуктивності при раціональному використанні ресурсів», що дозволить встановити реальні цілі для медичних та інших працівників, які вони можуть досягти.

Таким чином, з метою забезпечення конкурентоспроможності санаторію, керівництву потрібно формулювати стратегічні завдання та розробляти шляхи їх

досягнення, а також розвивати нові напрями діяльності спільно з усіма підрозділами закладу, для ефективної комплексної терапії.

Аналізуючи діяльність ДП «Санаторій «Синяк», слід відмітити, що з 2021 року його діяльність була непростою і часом досить виснажливою, адже санаторний бізнес змінюється під впливом економічних та законодавчих змін, а також попиту на продукцію. Великий вплив на це мав Covid – 19, та карантинні обмеження. Ще більш складним видався 2023 рік, що поставило заклад в важку ситуацію на ринку. Цим самим зменшило потік клієнтів. В умовах війни попит на готельно-туристичний бізнес та оздоровлення та відпочинок у санаторних закладах суттєво знизився. Багато організацій переїхали в інший регіон або закрилися. Загалом ринок почав вже адаптувався до сучасних реалій. Але через значну міграцію людей за кордон, попит на оздоровчі заклади значно зменшився. За цих умов не можна говорити про оптимістичне майбутнє організації, адже зараз він розвивається хвилеподібно, що не дає підстав сподіватися на покращення ситуації у наступному році.

Аналіз статистичних даних, що характеризують діяльність ДП «Санаторій «Синяк» проведено за період 2021 р. та 2023 р. Аналіз техніко-економічних показників наведено в таблиці 2.1

*Таблиця 2.1*

**Основні показники господарської діяльності ДП «Санаторій «Синяк»**

| Показник | 2021 р. | 2023 р. | Відхилення за весь період (+;-) |
|---|---|---|---|
| 1. Чистий дохід від реалізації послуг та товарів, тис. грн | 448,5 | 335,2 | 74,7% |
| 2. Собівартість продукції тис. грн | 396,8 | 297,6 | 75% |
| 3. Прибуток від реалізації продукції тис. грн | 87,5 | 72,1 | 82,4% |
| 4. Рентабельність продукції % | 21,1 | 18,4 | 81% |
| 5. Обсяг продажів на одного працюючого, тис. грн./ос | 65,8 | 54,3 | 97,5% |
| 6.Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн | 55,7 | 47,3 | 84,9% |
| 7.Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн | 0,78 | 0,71 | 91% |
| 8.Фондовіддача | 11,3 | 11,1 | 98,2% |

Дані таблиці 2.1 свідчать про, те що чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зменшився. Причиною стало зменшення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг). Слід зазначити, що за відповідний період спостерігається зменшення собівартості реалізованих послуг, а також зниження середньорічної вартості основних виробничих засобів.

Слід зазначити, що через зменшення кількості гостей заклад був вимушений зменшити кількість спеціалістів, лікарів та інших працівників організації. Аналіз чисельності працівників ДП «Санаторій «Синяк» станом на 2021 - 2023 рр. наведено в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка кадрового забезпечення ДП «Санаторій «Синяк» за 2021-2023 роки.**

| Категорії персоналу | 2021 р. | 2023 р. | Темпи зростання % |
|---|---|---|---|
| Чисельність персоналу, всього | 49 | 38 | 77,55% |
| в тому числі:<br>- керівників | 1 | 1 | 100% |
| - спеціалістів | 6 | 4 | 66,66% |
| - робітників | 42 | 33 | 78,67% |
| З них:<br>- основних | 21 | 16 | 76,19% |
| - допоміжних | 28 | 22 | 78,57% |

Отже, виходячи з даних таблиці бачимо, що середньооблікова чисельність персоналу організації протягом досліджуваного періоду зменшувалась: з 49 до 38 осіб. Облік чисельності працюючих, статистики заробітної плати й організація оплати праці на підприємстві здійснювалися відповідно до чинного законодавства.

Основні фактори, які впливають на зростання прибутку це асортимент послуг та їх ціна. Ціна впливає і на еластичність попиту, тому важливо також, аби в організації був належний рівень цінової політики. Коли ціна збільшується, попит падає та навпаки. Правильно підібрана система показників, на наш погляд, дає можливість повною мірою оцінити ефективність функціонування санаторію. Адже в умовах жорсткої конкуренції організації стає все складніше залучати

нових клієнтів та утримувати постійних. Для того аби вирішити цю проблему, санаторію слід приділяти більше уваги стратегічному плануванню. Також важливо постійно стежити за рівнем таких фінансових коефіцієнтів як норма прибутку. Для забезпечення стабільного функціонування необхідно розробити стратегію розвитку організації, метою якої буде досягнення максимально ефективних результатів, які безпосередньо впливають на діяльність організації в цілому. Слід зазначити, що ефективність - невизначений та мінливий критерій [28].

Існують найпоширеніші стратегії підвищення ефективності організації гостинності:

– горизонтальне розширення (збільшення асортименту послуг);

– гібридизація продукту (зміна базового продукту, комбінація різних пропозицій);

– стратегічні альянси (угоди про кооперацію для досягнення комерційних цілей, що не передбачають злиття підприємств) та інші.

Для проведення стратегічного аналізу санаторію для підвищення ефективності його функціонування, збільшення доходів і підвищення наповнюваності санаторію. Таким чином, оперативне використання різних показників допомагає підвищити ефективність та продуктивність роботи санаторію.

Наразі вирішальну роль у розвитку санаторного організації відіграє ефективне управління бізнес-процесами також чітко та найголовніше правильно вибудувана політика маркетингу та управління персоналом в організації. Всі це фактори дозволяють створити успішну технологію ведення організації, підвищити фінансові показники, досягти високого рівня сервісу та покращити рівень конкурентоспроможності на ринку послуг.

## 2.2. Характеристика системи управління персоналом санаторію

Управління людськими ресурсами – це системний і комплексний підхід до забезпечення функцій організації. Людські ресурси, або робоча сила компанії – це фіксований склад працівників будь-якої організації, що утворюють групу на основі досвіду чи інших характеристик із зазначенням посади та заробітної плати, присвоєної кожній посаді; загальна кількість усіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також тих, які перебувають на балансі (включаючи персонал), але тимчасово не працюють з різних причин (відпустка, хвороба, догляд за дітьми тощо); усі наявні у компанії трудові ресурси, необхідні для виконання певних функцій, досягнення операційних цілей і майбутнього зростання. Персонал підприємства та його зміни мають кількісні, якісні та структурні характеристики, виражені в абсолютних і відносних показниках. Ці показники використовуються для аналізу, планування та розробки заходів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення в ринкових умовах [6].

Персонал організації можна класифікувати за фізіологічними, психологічними, соціально-культурними характеристиками (рис. 2.2).




*Рис. 2.2.* **Класифікація персоналу**

Об'єктом дослідження є система управління ДП «Санаторій «Синяк». Структура управління ДП «Санаторії «Синяк» поділена на служби, основні з яких це служба прийому та розміщення, управління номерним фондом, служба харчування, інженерна, адміністративна та додаткові служби такі як медичний відділ.

Під персоналом в сам перед розуміють внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів, зв'язків та взаємодії між ними. Так, до складу апарату управління входить керівник організації, головний бухгалтер. Більш детально структуру та склад управління та проаналізовано за три роки, а саме період 2020-2023 роки, данні наведено в таблиці 2.3

*Таблиця 2.3*

**Склад та структура апарату управління ДП «Санаторій «Синяк»**

| Ланки управління | Кількість, осіб | | | Абсолютне відхилення (+)/(-) осіб | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до базового року, (%) | 2022 р. до базового року, (%) |
| Структура центрального апарату управління | | | | | |
| 1. Директор та його замісники | 1 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| 2. Головні спеціалісти (гол. лікар, гол. інженер,) | 8 | 6 | 4 | 50 | 66,66 |
| 3. Виробничий відділ | 4 | 2 | 2 | 50 | 100 |
| 4. Бухгалтерія | 7 | 6 | 4 | 57,14 | 66, 66 |
| Всього | 20 | 15 | 11 | 55 | 73,33 |
| Структура складу апарату управління обслуговування | | | | | |
| 1. Лікарі | 3 | 3 | 2 | 66, 66 | 66, 66 |
| 2. Медичні сестри | 24 | 13 | 9 | 37,5 | 69,24 |
| 3.Молодші медичні сестри | 4 | 2 | 2 | 50 | 100 |
| 4. Кухарі | 5 | 3 | 3 | 60 | 100 |
| 5. Офіціанти | 5 | 2 | 2 | 40 | 100 |
| 6.Водій | 4 | 2 | 2 | 50 | 100 |
| 7.Інженерні служби (маляр, столяр, оператор котельні, електромонтер) | 10 | 5 | 5 | 50 | 100 |
| 8.Прибиральник | 6 | 4 | 2 | 33,33 | 50 |
| Всього | 61 | 34 | 27 | | |
| Разом | 81 | 49 | 38 | | |

Отже згідно даних таблиці 2.3 в період з 2020 р по 2023 рік чисельність персоналу ДП «Санаторій «Синяк» зменшилась. На зменшення персоналу

вплинуло досить не мала кількість зовнішніх факторів. Через це зменшилась кількість відвідувачів, відповідно відбулось зменшення і самого персоналу.

Відповідальність за підбір персоналу ДП «Санаторій «Синяк» повністю несе менеджер з персоналу. Процес найму працівників такий же складний і точний, як і будь-яке адміністративне завдання.

Штат складається з постійних і тимчасових працівників, які формують кваліфіковані і некваліфіковані робітники. Виробничий персонал або робітники виконують трудову діяльність матеріального виробництва, переважно ручну працю. Вони беруть безпосередню участь у створенні матеріальних цінностей або виконують такі завдання, як надання різноманітних виробничих послуг, переміщення товарів тощо. Працівники поділяються на допоміжних та основних, співвідношення є важливим аналітичним показником ефективності в організації, адже в міру автоматизації та механізації організації роль допоміжних процесів зростає [12].

Таким чином керівник є працівником, який виконує, або сприяє реалізації конкретної функції управління. В організації розрізняють управління лінійних керівників, які відповідають за ухвалення рішень за всіма функціями управління, та керівників, що реалізують окремі функції управління.

Фахівців організації поділено на три групи:

1) функціональні фахівці управління, діяльності яких є управлінська інформація до них відносяться економісти,фінансисти бухгалтери, маркетологи.

2) спеціалісти, до них відносяться: адміністратори, менеджери санаторію, покоївки, кухарі, медичні сестри і т. д;

3) службовці – технічні спеціалісти, які виконують допоміжні роботи в управлінському процесі такі як офіціанти, охоронці і т д.

В організації персонал виконує роль як суб’єкта управління так і об’єкта управління. Працівники організації виступають об’єктом управління тому, що саме вони є головним складником виробничого процесу. Розподіл, планування та раціональний розподіл працівники становить основний зміст характеристики персоналу як об’єкта дослідження [13].

Функціональні обов'язки щодо управління персоналом виконує відділ кадрів ДП «Санаторій «Синяк», який керується законодавчими актами про працю, а також наказами та розпорядженнями директора санаторію, а його функціональні обов'язки і повноваження визначаються Положенням про відділ кадрів. Відділ кадрів діє під безпосереднім керівництвом директора підприємства. Основні завдання відділу кадру подано на рис. 2.3.

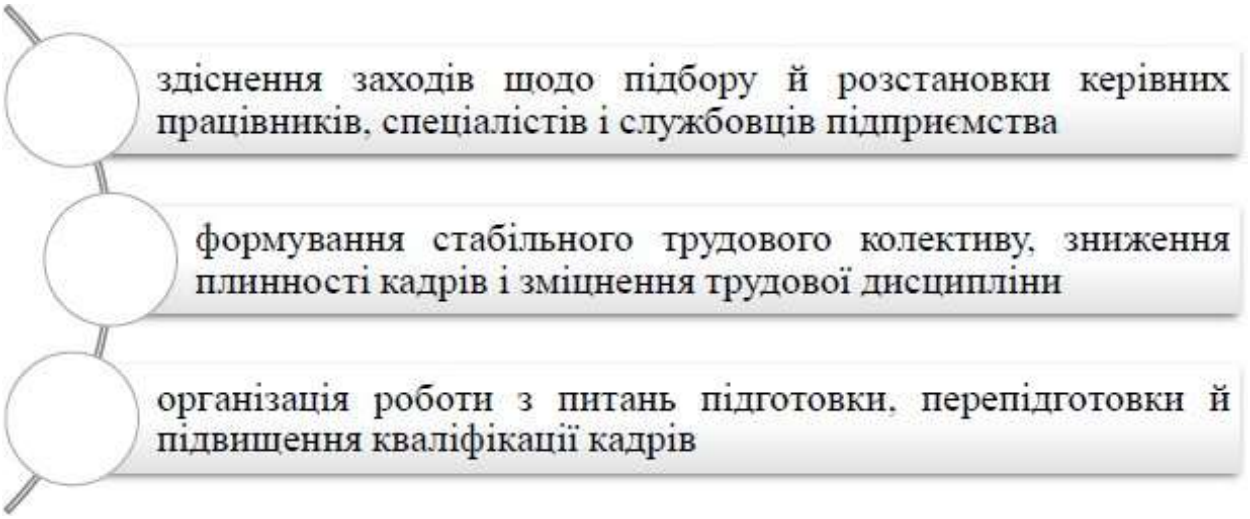



*Рис. 2.3.* **Завдання відділу кадрів ДП «Санаторій «Синяк»**

Примітка. Складено автором.

Згідно з визначеними завданнями для ефективного управління персоналом, відділ кадрів реалізує наступні функції:

- розробляє разом з іншими структурними підрозділами перспективні й річні плани щодо потреб у кадрах по всіх категоріях працівників та визначає джерела їх забезпечення;

- організовує процес комплектування підприємства трудовими ресурсами усіх категорій, з урахуванням потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій [45];

- проводить разом з іншими підрозділами підприємства оцінку професійних та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади;

- керує процесами прийому на роботу, переведення, звільнення та відпусток для робітників і службовців згідно з чинним законодавством, нормативними актами та внутрішніми положеннями підприємства;

- веде документальний облік всіх категорій працівників відповідно до чинного законодавства та нормативних актів [45];

- у межах своєї компетенції приймає заходи для забезпечення трудової дисципліни, складає необхідні документи, пов'язані із проведенням службового розслідування та застосуванням дисциплінарних заходів щодо працівників;

- відповідає за обробку, зберігання та заповнення особових справ працівників;

- підготовлює звіти з кадрових питань та подає їх в органи статистики та вищий рівень управління [45];

- розглядає пропозиції, звернення та скарги громадян, надає пояснення та забезпечує прийом громадян із питань, що входять до компетенції відділу кадрів.

Усі ці функції відділу кадрів важливі для забезпечення санаторію кваліфікованим та мотивованим персоналом, який здатен надавати високоякісні оздоровчі послуги та сприяти успішному функціонуванню закладу.

В процесі виконання завдань та покладених обов'язків, відділ кадрів наділений правами які зображені на рис. 2.4.

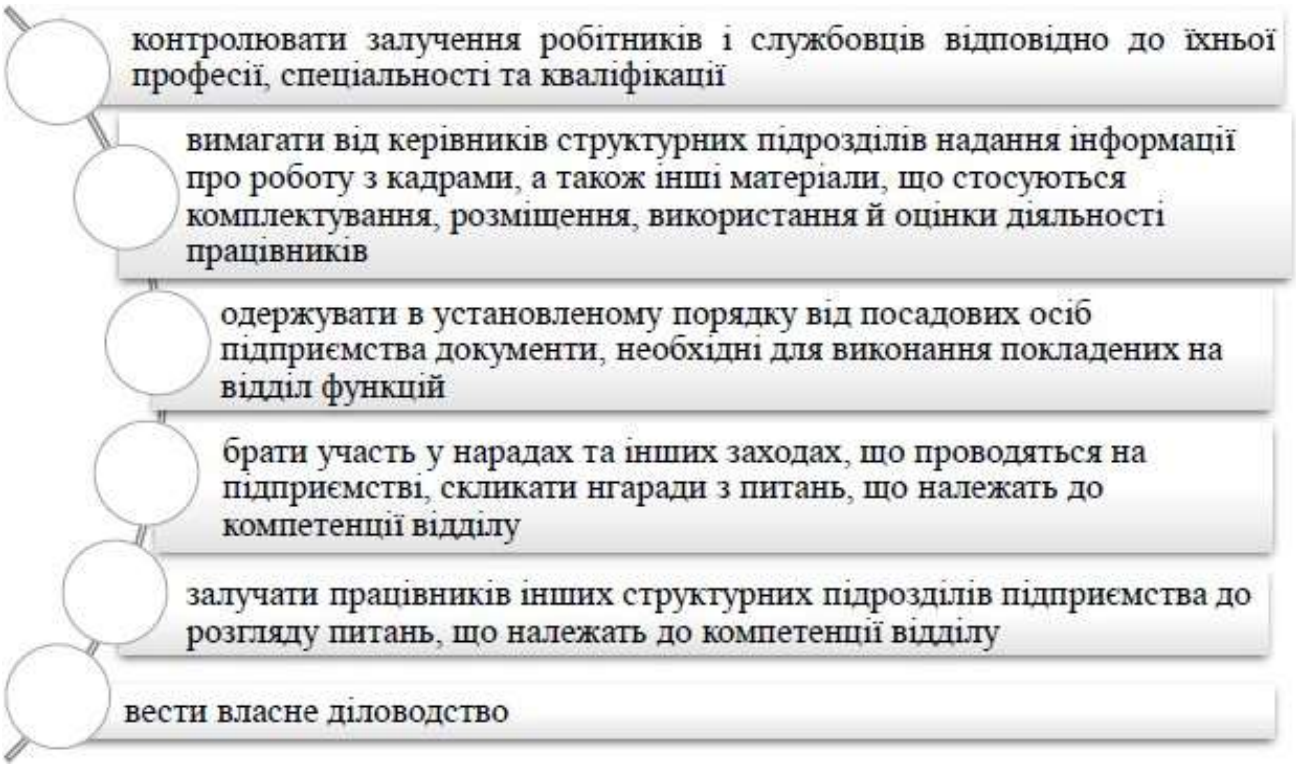



*Рис. 2.4.* **Права відділу кадрів ДП «Санаторій «Синяк»**

Примітка. Складено автором.

Суть системи управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» полягає у тісній взаємодії персоналу відповідно до стратегії розвитку закладу (рис. 2.5).




*Рис. 2.5.* **Суть системи управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк»**

Примітка. Складено автором.

Управління персоналом в діяльності ДП «Санаторій «Синяк» представляє собою складний процес, який включає в себе численні функціональні елементи для досягнення ефективного управління та забезпечення відповідності стратегічним цілям та завданням підприємства (рис. 2.6).

Одним із найважливіших компонентів успішного управління персоналом є розробка загальної стратегії. Ця стратегія є важливим елементом, що розвиває та конкретизує ділові та корпоративні стратегії санаторію, а також узгоджує завдання для їх успішної реалізації. Стратегія управління персоналом націлена на залучення висококваліфікованих співробітників, постійне підвищення їхньої професійної майстерності та створення сприятливих умов праці для підвищення конкурентоспроможності, стабільності та надійності санаторію.

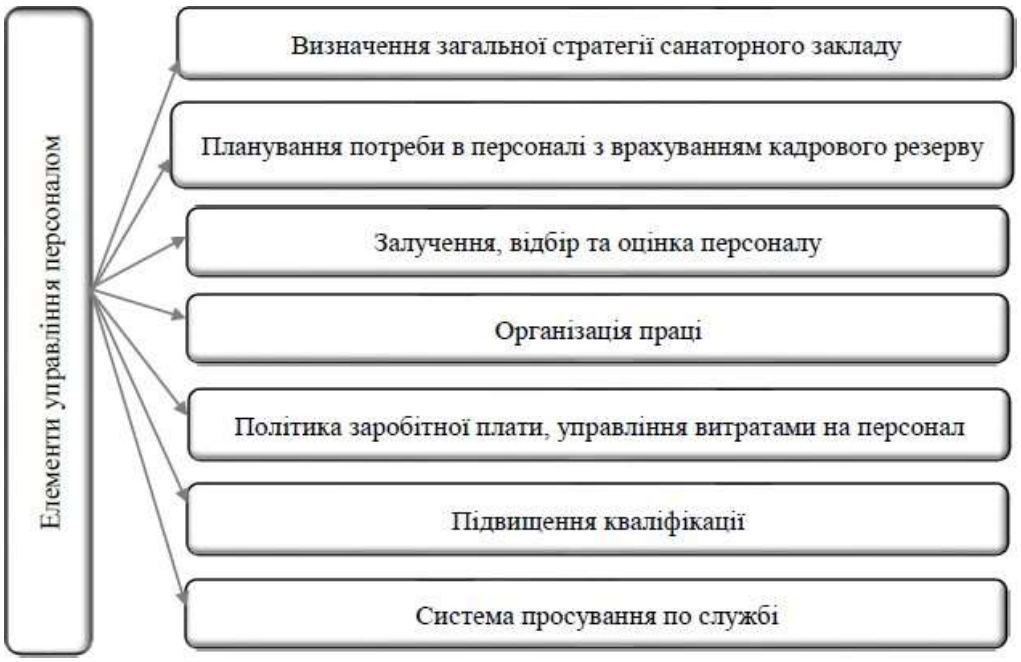



*Рис. 2.6.* **Елементи управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк»**

Примітка. Складено автором.

В системі управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» розроблені вимоги до керівників та співробітників, враховуючи їх функціональні особливості. Ці вимоги задекларовані у функціональних компетенціях, які на різних рівнях відповідальності мають свої властивості.

У керівників функціональні компетенції передбачають наступне: вони розглядають роботу з персоналом як одне з пріоритетних завдань в межах відповідних структурних підрозділів у ДП «Санаторій «Синяк». Керівники структурних підрозділів беруть активну участь у прийнятті усіх кадрових рішенья поширюють ці принципи серед підлеглих. Керівники несуть відповідальність за впровадження загальних стандартів управління персоналом. Окрім того, на них покладено завдання сприяти розвитку професійних навичок та знань персоналу.

На основі вище зазначеного визначено, що система управлінням персоналом ТОВ «Санаторій «Синяк» сформована відповідно до стратегічного бачення розвитку санаторію враховуючи вплив мінливого середовища, в роботі з персоналом переважають економічні методи управління, що сприяє стабільності та ефективності управління персоналом.

З метою визначення задоволеності роботою у санаторії вартим уваги є

аналіз та оцінка динаміки оплати праці персоналу у порівнянні з встановленими мінімальними ставками та загальним рівнем заробітної плати у закладі (табл. 2.4).

Це допоможе визначити, наскільки працівники отримують достатню компенсацію за свою працю у порівнянні з ринковими стандартами та загальними тенденціями. Створення внутрішньої системи стимулювання та прозорої заробітної плати може виявитися ключовим чинником для залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в санаторії.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка оплати праці персоналу ДП «Санаторій «Синяк»**

| Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р | 2023 р. |
|---|---|---|---|---|---|
| Мінімальна заробітна плата, грн | 3723 | 4173 | 4723 | 6500 | 6700 |
| Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн. | 1921 | 2027 | 2189 | 2393 | 2589 |
| Середня місячна заробітна плата ДП «Санаторій «Синяк» | 6211 | 6653 | 8745 | 10649 | 11348 |

Примітка. Складено автором на основі [35].

За аналізований період мінімальна заробітна плата зросла у порівняні з 2019 р. на 5100 грн. і на кінець 2023 р. становила 6700 грн. Також відбулося збільшення прожиткового мінімуму і станом на початок 2023 р. становив 2589 грн. Відповідно до означених показників відбулося зростання середньої заробітної плати персоналу ДП «Санаторій «Синяк», яка на початок 2023 р. становила 11348 грн.

Отож, рівень заробітної плати відіграє важливу роль у розвитку персоналу санаторію. Високий рівень зарплати може бути мотивуючим фактором для працівників, спонукаючи їх до більшої продуктивності і залучення до роботи. Крім того, адекватна оплата праці може стимулювати персонал до підвищення кваліфікації та професійного розвитку, оскільки вони бачать в цьому можливістьзбільшити свою зарплату.

Високий рівень зарплати також допомагає утримувати висококваліфікованих працівників та зменшити плинність кадрів, що є особливо важливо для сфери охорони здоров’я, де навички та досвід мають

важливе значення. З іншого боку, низький рівень оплати праці може призвести до незадоволення персоналу, погіршення їхнього становища та мотивації, що відповідно може призвести до збільшення плинності кадрів, зниження якості послуг та загрози для репутації санаторію.

ДП «Санаторій Синяк» надає велике значення розвитку та удосконаленню свого персоналу, що відображається у активній участі працівників у тренінгах та курсах підвищення кваліфікації. Постійне поліпшення кваліфікації персоналу є постійним процесом, що проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, навичок та вмінь у відповідності до вимог санаторію. Організацією професійногонавчання займається відділ кадрів.

В процесі управлінням персоналом у ДП «Санаторій «Синяк» приділяється належна увагу постійному підвищенню кваліфікації свого медичного персоналу. Проходження курсів підвищення кваліфікації та атестація лікарів і молодших спеціалістів є важливими аспектами забезпечення високого стандарту медичної допомоги та ефективної лікувально-реабілітаційної роботи. Проходження курсів підвищення кваліфікації дозволяє медичному персоналу оновлювати свої знання та навички відповідно до сучасних медичних стандартів та інноваційних підходів у лікуванні та реабілітації. Це сприяє наданню якісної медичної допомоги та підвищує рівень довіри пацієнтів до санаторію.

Атестація лікарів та молодших спеціалістів є важливим елементом контролю за їхньою професійною діяльністю. Цей процес допомагає переконатися в компетентності та відповідальності медичного персоналу, а також визначити можливі напрями для їхнього подальшого розвитку.

Такий підхід сприяє підтримці високих стандартів надання медичних послуг та сприяє досягненню завдань санаторію щодо надання компетентної медичної допомоги своїм пацієнтам. Протягом 2023 р. 5 лікарів підвищували свій професійний рівень на курсах підвищення кваліфікації, а також підтвердження рівня категорії. Окрім того, 4 працівників, а саме молодших спеціалістів пройшли атестацію (рис. 2.7).

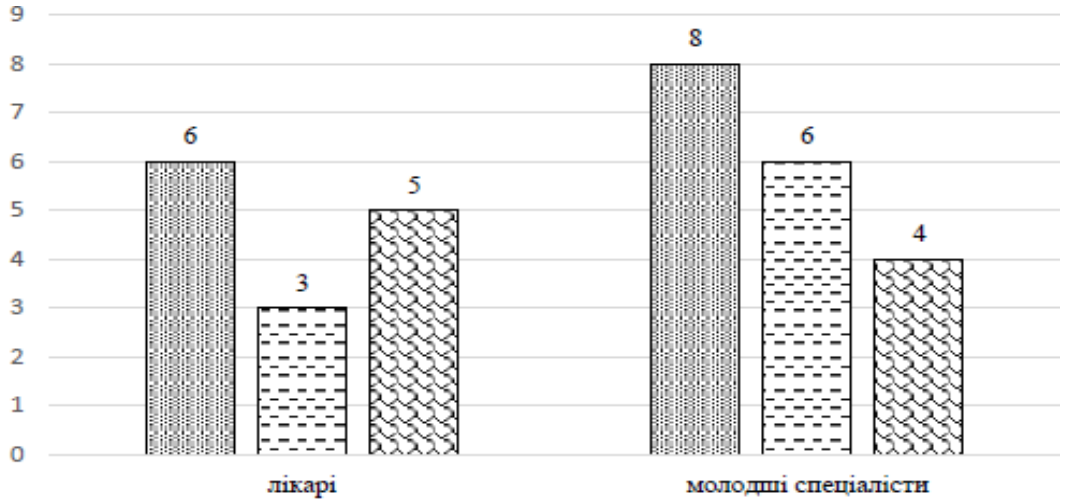



*Рис. 2.7.* **Показники підвищення професійного рівня персоналом ДП «Санаторій «Синяк»**

Примітка. Складено автором.

Таким чином, підсумовуючи вище розглянуте зазначимо, що системи управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» полягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства. Система управління персоналом організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління.

Підсумовуючи розглянуте, можна визначити, що система управління персоналом у ДП «Санаторій «Синяк» формується у відповідності до концепції розвитку закладу. Основні цілі системи полягають у привертанні та збереженні висококваліфікованих працівників, постійному підвищенні їхнього професійного розвитку та створенні сприятливих умов праці, що сприяють конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Важливо відзначити, що система управління персоналом у ДП «Санаторій «Синяк» орієнтована на досягнення цих цілей за допомогою методів управління. Це означає, що ефективність та продуктивність працівників вимірюються не лише в контексті їхньої професійної діяльності, а й важливість їхнього внеску у фінансовий результат підприємства. Такий підхід сприяє більш ефективному

управлінню персоналом та досягненню стратегічних цілей організації. Однак важливо розглядати і можливість застосування інших методів управління для забезпечення більш повного та комплексного підходу до управління персоналом, що враховуватиме всі важливі аспекти розвитку та ефективності санаторію.

## 2.3. Оцінка ефективності управління персоналом закладу

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим компонентом діяльності ДП «Санаторій «Синяк». Ця оцінка дозволяє визначити, наскільки ефективно виконуються завдання, які стосуються управління персоналом, і чи відповідають вони загальній стратегії розвитку санаторію. Для проведення оцінки ефективності стратегій управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» зазвичай використовуються наступні підходи:

- аналіз показників. Один із способів – це аналіз ключових показників ефективності, таких як рівень плинності персоналу, задоволеність працівників, показники продуктивності, якість наданих послуг, рівень витрат на управління персоналом;
- зворотний зв’язок від співробітників. Оцінка ефективності також включає збір зворотного зв’язку від співробітників щодо їхнього ставлення до стратегій управління персоналом, задоволеності роботою та пропозицій щодо покращень;
- порівняння зі стандартами і кращими практиками. Порівнюються власні стратегії управління персоналом зі стандартами та кращими практиками функціонування санаторіїв, що дозволяє ідентифікувати напрями, де можливі покращення;
- моніторинг та аналіз змін. Систематично проводиться моніторинг та аналізуються впроваджені зміни в стратегіях управління персоналом та їх вплив на діяльність санаторію. Такий підхід дозволяє коригувати стратегії в режимі реального часу;
- співставлення результатів із стратегічними цілями. Підсумкова оцінка ефективності стратегій управління персоналом полягає в співставленні

отриманих результатів зі стратегічними цілями організації. Якщо підсумкові показники не відповідають стратегічним цілям, то необхідно розглядати можливість змін у стратегіях управління персоналом.

Отож, оцінка ефективності стратегій управління персоналом допомагає вдосконалювати та адаптувати підходи до управління персоналом увідповідності до змін у санаторії та на ринку охорони здоров'я.

Для оцінки функціонування санаторного закладу допоможе розробка моделей та методик у створенні системи планування та моніторингу бюджетнихта позабюджетних видатків на підставі об'єктивних кількісних та якісних показників.

Вагомий вплив на ефективність управління персоналу мають фактори, які згруповано та подано у додатку В.

Управління ефективністю використання персоналу організації складаєтьсяз ряду компонентів: соціального, інноваційного, технологічного, економічного, фінансового, інформаційного (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Складові управління ефективністю використання персоналу ДП «Санаторій «Синяк»**

| Складові | Характеристика |
|---|---|
| Соціальна | рівень заробітної плати, соціальний клімат в колективі, дотримання умов трудового договору, впровадження матеріальних та нематеріальних методів мотивації |
| Інноваційна | використання сучасних засобів виробництва, рівень впровадження технологій, новітнього обладнання, оснащення робочих місць технікою, застосування новітніх методів управління |
| Технологічна | рівень спрацьованості обладнання, частка нової техніки, підвищення рівня знань персоналу для використання нового обладнання |
| Економічна | методи управління персоналом, рівень оплати праці, задоволення працівників заробітною платою |
| Фінансова | розмір витрат на розвиток персоналу, його використання, здійснення управління працівниками, аналіз покриття витрат очікуваним економічним ефектом від використання механізму |
| Інформаційна | аналіз забезпеченості механізму інформаційними даними, обміну даних в середині установи, доступності інформації для прийняття вагомих рішень щодо управління ефективністю використання персоналу |

Примітка. Складено автором.

Розгляд цих компонентів у контексті управління ефективністю використання персоналу надає можливість провести аналіз робочого процесу організації та приймати рішення щодо його вдосконалення.

Результативність використання трудових ресурсів оцінюється через показник кадрового забезпечення, який визначає ефективність управління персоналом, забезпеченість робочих умов та досягнення цілей організації.

Оцінка кадрового забезпечення організації базується на декількох показниках: середня чисельність працівників; кількість штатних співробітників; особи, які працюють за сумісництвом; кількість керівників; частка управлінського персоналу із вищою освітою; фонд оплати праці; витрати на оплату праці; коефіцієнт текучості кадрів; коефіцієнт розвитку персоналу; рентабельність витрат на розвиток персоналу; рентабельність управління використанням персоналу; ефективність в ухваленні управлінських рішень щодо управління персоналом.

Отже, на основі розглянутих вище показників оцінки ефективності використання трудових ресурсів організації можна створити методику оцінки цього управлінського процесу.

Для здійснення загального аналізу ми розглянули сім загальних компонентів управління ефективністю використання персоналу організації та описали від чотирьох до дванадцяти основних характерних показників для кожного з цих компонентів, розробивши наступні позначення.

$j$ – індекс показника ефективності використання персоналу санаторію, $j$ = 1, 2, ….m (у даному випадку m=7);

$i$ – індекс характеристики показників ефективного використання персоналу закладу, $i$ = 1, 2, …. $n_j$ ($n_j$ визначає кількість характерних показників для $j$-го показника ефективності);

$S_j$ – величина оцінки $j$-го показника ефективності використання персоналу санаторію;

$s_{ji}$ – значення $i$-ої кількісної характеристики показника для $j$-го виду оцінки ефективності використання персоналу санаторію;

$a_j$ – ваговий коефіцієнт для $j$-го виду оцінки ефективності використання персоналу санаторію, який розраховується на основі методики опитування експертів.

Відповідно, для оцінки аналізу ефективності персоналу санаторію запропоновано використати сім показників, тому індекс $j$ буде відповідати: соціальний $j$=1, інноваційний $j$=2; технологічний $j$=3; економічний $i$=4; фінансовий $j$=5; інформаційний $j$=6 та кадровий $j$=7.

На основі поданих вище позначень величину оцінки $j$-го показника ефективності використання персоналу санаторію можна розрахувати використовуючи формулу:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n_j} \frac{s_{ji} \text{ x } a_j}{n_j}$$

Означену методику оцінки ефективності використання персоналу використано на прикладі ДП «Санаторій «Синяк», зокрема в частині дослідження ефективності використання персоналу.

Для визначення вагових коефіцієнтів, ми провели групування показників, які використовуються для аналізу ефективності використання персоналу санаторію (рис. 2.8).




*Рис. 2.8.* **Показники аналізу за напрямами оцінки ефективності використання персоналу**

Примітка. Складено автором.

Результати опитування експертів з оцінки ефективності використання персоналу ДП «Санаторій «Синяк» було оброблено та представлено у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Результати оцінки експертів ефективності використання персоналу ДП «Санаторій «Синяк»**

| Експерти / Показник $P_{jk}$ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Разом | Коефіцієнт |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Соціальний $a_1$ | 10 | 12 | 11 | 7 | 6 | 9 | 55 | 0,1575 |
| Інноваційний $a_2$ | 6 | 10 | 6 | 9 | 7 | 10 | 48 | 0,1480 |
| Технологічний $a_3$ | 8 | 6 | 7 | 6 | 8 | 10 | 45 | 0,1309 |
| Економічний $a_4$ | 9 | 7 | 5 | 7 | 10 | 8 | 46 | 0,1423 |
| Фінансовий $a_5$ | 10 | 10 | 9 | 8 | 12 | 7 | 56 | 0,1634 |
| Інформаційний $a_6$ | 4 | 5 | 6 | 9 | 7 | 3 | 34 | 0,0923 |
| Кадровий $a_7$ | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 9 | 57 | 0,1656 |
| Всього балів $C_к$ | 57 | 58 | 54 | 56 | 60 | 56 | 290 | 1 |

За результатами проведеного оцінювання отримані висновки дозволяють керівництву санаторію визначати необхідність поліпшення ефективності роботи організації, оптимізації управління персоналом, впровадження мотиваційного менеджменту.

З метою визначення ефективності реалізації стратегій управління персоналу використаємо SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз) який допомагає оцінити і аналізувати зовнішнє та внутрішнє оточення організації щодо її кадрового потенціалу. У табл. 2.7 подано результати дослідження на основі використання SWOT-аналізу управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк». Кожна з компонентів SWOT має вплив на різні аспекти управління персоналом, зокрема:

- визначення переваг та сильних сторін персоналу. Аналіз сильних сторін персоналу, таких як висока кваліфікація, досвід, комунікативність, допомагає зорієнтувати стратегію на використанні цих переваг. Наприклад, це може включати розробку програм підвищення кваліфікації та мотиваційних заходів для збереження висококваліфікованого персоналу;

*Таблиця 2.7*

**SWOT-аналіз управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк»**

| **Сильні сторони (Strengths)** | **Слабкі сторони (Weaknesses):** |
|---|---|
| *Висококваліфікований персонал*: санаторій має команду висококваліфікованих фахівців, що забезпечує якісне надання медичних послуг і догляд за клієнтами.<br>*Ефективна система підвищення кваліфікації*: здійснюється постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу для вдосконалення їхніх професійних навичок.<br>*Забезпечення комфортних умов для персоналу*: створено сприятливі умови для роботи та розвитку персоналу.<br>*Діюча система мотивації*: застосовується система мотивації працівників, що стимулює їх до високої продуктивності. | *Висока плинність кадрів*: хоча є заходи для зменшення плинності, але вона залишається високою, що може впливати на стабільність та неперервність надання послуг.<br>*Відсутність інновацій*: може бути нестача інновацій у системі управління персоналом, що заважає покращенню та модернізації процесів.<br>*Недостатня автоматизація*: брак повної автоматизації може призвести до збільшення адміністративного навантаження на персонал та зниження продуктивності. |
| **Можливості (Opportunities):** | **Загрози (Threats):** |
| *Розширення підрозділів*: є можливість розширити асортимент послуг та відкрити нові підрозділи, що може призвести до збільшення персоналу та покращення результатів управління.<br>*Використання сучасних інформаційних технологій*: впровадження IT-рішень може полегшити адміністративні процеси та покращити ефективність управління персоналом. | *Зміни в законодавстві*: зміни у законодавстві щодо праці можуть вимагати додаткових зусиль та ресурсів для відповідності новим вимогам.<br>*Конкуренція на ринку*: за наявності інших санаторіїв та медичних установ, конкуренція може вплинути на залучення та утримання персоналу.<br>*Демографічні виклики*: спад народжуваності та зростання пенсійного віку можуть створити дефіцит медичних кадрів. |

Примітка. Складено автором.

- виявлення слабких сторін персоналу. Визначення слабких сторін, таких як недоліки в навичках або недостатність певних здібностей, допомагає розробити програми підвищення кваліфікації та навчання для подолання цих обмежень;

- виявлення можливостей для розвитку персоналу. Аналіз можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє визначити нові шляхи розвитку персоналу, такі як впровадження нових технологій, розширення послуг або розвиток нових ринків збуту послуг санаторію;

- оцінка загроз для персоналу. Визначення загроз допомагає підготуватися до можливих ризиків для персоналу, таких як конкуренція на ринку праці, зміни

у законодавстві або інші негативні фактори. Стратегія управління персоналом може включати заходи для захисту персоналу від таких загроз.

Таким чином, умови кризи яка в умовах військового стану в Україні сьогодні призвели до необхідності розробки принципово нових підходів до управління персоналом, усвідомлюючи, що основним резервом підприємства є працівники, а ще – споживачі якісної продукції, гарантованої персоналом. Зважаючи на це, в сучасних умовах ДП «Санаторій «Синяк» необхідна цілісна система роботи з персоналом, яка базується не стільки на організаційних методах, скільки на досягненнях сучасної психології управління та розробці індивідуальних методів оцінки. Необхідно чітко візуалізувати вимоги до перспективних вакансій та супутнього персоналу, застосовувати сучасні гнучкі системи управління тощо.

# РОЗДІЛ 3
# ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «САНАТОРІЙ «СИНЯК»

## 3.1. Запровадження нових методів управління персоналом санаторію

Розвиток санаторію та збільшення його впливу на ринок санаторно-курортних послуг можливий при модернізації головних механізмів дії та організації праці персоналу та як наслідок всіх операційних процесів. При цьому багато керівників применшують важливість постійної адаптації роботи організації до сучасних методів розвитку ринку та його потреб, що в подальшому призводить до зменшення капіталізації та поступового зменшення запиту на послуги.

Розвиток і використання людських ресурсів є складовими процесу управління. Відповідно до класичного підходу до цієї проблеми та принципів кібернетики, управління розуміється як процес утримання системи в заданих параметрах. Забезпечити стабільний стан, у якому функції, специфічні для суб'єкта, можуть виконуватися оптимально в межах існуючих кордонів [12].

Загальний розподіл методів управління за напрямами його впливу:

– адміністративні – вони опираються на адміністративну підпорядкованість, на основі існуючих правил управління в організації, такий напрям орієнтується на методі дисципліни та покарання.

– Економічні – більш лояльний вплив управління персоналом, він базується на використанні економічних стимулів та матеріального стимулювання працівників, вироблення системи заохочення працівників матеріальними благами, та можливостями кар'єрного зросту.

– соціально-психологічні – Першочергово даний метод базується на використанні моральних стимулів працівника, відбувається психологічний вплив на працівників з метою проведення адміністративного завдання та усвідомлення обов'язків, цього можна досягти під час створення [2].

Головним чином методи управління в адмініструванні базуються на законах ієрархії, тобто внутрішньо встановлених правилах і дисципліні і завдяки саме чіткому баченню керівника як функціонує ця система можна модернізувати кожну ланку для досягнення найбільшої ефективності. Найбільш значущим в цьому в процесі є безпосередня робота керівника з підлеглими і пристосування поставлених їм задачам під особливості їх етнічних, культурних або соціальних особливостей, такий метод управління дає найбільший ефект. При цьому куди простіше організувати процеси та ієрархію влади для культивування в працівниках системності, таким чином пристосувати їх до будь яких поступових змін в системах виконання завдань, що в свою чергу призведе до зменшення часу на підготовку перед впровадженням якихось структурних змін на підприємстві. Саме завдяки такому підходу до підбору та підготовці персоналу кожна ланка з ієрархії управління буде чітко розуміти свої цілі та важливість своїх дій в цілій системі [7].

Під використанням механізмів управління розвитком та використанням персоналу санаторію слід розуміти сукупність процесів, прийомів, методів і підходів, спрямованих на досягнення ефективності їх використання та розвитку. Враховуючи той факт, що на механізми, що регулюють розвиток і розподіл людських ресурсів, впливають одночасно фактори макросередовища та мікросередовища, вивчення суб'єктних функцій управління людськими ресурсами може відтворити механізми. управління.

Система управління персоналом підприємства складається з набору цілей, завдань, основних напрямів діяльності, кадрової політики підприємства та різних видів, методів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи персоналу, і відповідних механізмів управління. У цьому контексті важливі цілі управління, які досягаються цією підсистемою. На нашу думку, наступна мета підсистеми управління розвитком і розміщенням кадрів компанії повинна бути в рамках системи управління персоналом компанії.

Система соціально-психологічних методів управління наведена в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Система рекомендованих соціально-психологічних методів управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк»**

| Соціально-психологічні методи управління | |
|---|---|
| Соціальний вплив | Психологічний вплив |
| Сукупність способів та прийомів | |
| Формування і розвиток трудових колективів | Регулювання відносин між працівниками |
| Соціальне нормування колективу | Комплектування мікрогруп |
| Соціальне нормування праці | Гуманітаризація праці |
| Матеріальне стимулювання працівників | Мотивація працівників |

Важливо для організації встанови соціально-психологічні методи управління персоналом. Адже трудова діяльність колективу на пряму залежить від уміння керівника підрозділу та організації враховувати в своїй діяльності соціально-психологічні методи управління. Основна особливість цих методів є вплив на поведінку працівника через соціальні та духовні інтереси. Вони впроваджуються у спільній праці керівників та підлеглих. Лише у праці людина найчастіше проявляє себе як творча особистість. Таким чином соціально-психологічний метод управління – це, прийоми та методи соціально психологічного впливу на колектив в загальному, за для підвищення продуктивності. Основна мета даного методу це вивчати та успішно використовувати закони психологічного діяльності, також в цьому полягає єдність, взаємодія психологічних та соціальних методів управління [28].

Зараз у багатьох закладах оцінка ефективності здійснюється шляхом порівняння фактичного та запланованого виробництва, що не дає повної картини того, як працюють процеси та системи. В даний час існує багато моделей самооцінки. Однією з найбільш визнаних і ефективних моделей підвищення ефективності бізнесу є модель EFQM [31].

EFQM (ExcellenceModel) – це практичний інструмент, завдяки якому санаторій встановити цілісну систему управління, вимірюючи, де саме вони знаходяться на шляху до ділової досконалості організації, допомагаючи зрозуміти прогалини в діяльності та стимулюючи необхідні рішення для

досягнення успіху.

Модель базується на наступному розумінні: Ефективність для клієнтів, співробітників і суспільства вимагає лідерства, втіленого в політиках і стратегіях, реалізованих із залученням співробітників, партнерством і ресурсами, а також бізнес-процесами. Саме тому рекомендується, аби кожен процес в цілому перевірявся та оцінювався з усіх боків відповідно до тих принципів, які є основою загальної якості.

Для того, аби дати об'єктивну оцінку ефективності управління, необхідно поряд із визначенням (виявленням) і створенням відповідних умов, старанно й обґрунтовано відібрати критерії, показники, методи ефективності управлінської діяльності.

На хорошу ефективність трудової діяльності працівників організації, безпосередньо можна впливати. Адже ефективна діяльності організації в цілому значно залежить від ефективності управління. Одним з головних завдань системи управління є визначення напрямків її підвищення. До них, відносять:

- просування за службою;
- набуття практичного досвіду;
- провадження періодичної атестації.
- забезпечення прийнятного рівня освіти;
- підвищення кваліфікації працівників управління;

Важливим стимулюванням кваліфікаційного зростання персоналу в організації та розвитку його ініціативи є систематичне просування за службою. Однак менеджер організації повинний твердо розуміти, що підвищення буде залежати від того, як працівник свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі, та як виконує свої службові обов’язки [26].

Економічну мотивацію персоналу організації поділяють на два підвиди: грошову та негрошову. Для підвищення мотивації персоналу ДП «Санаторій «Синяк» доцільно впроваджувати наступні заходи:

- додаткові виплати за якісно виконану роботу: премії, бонуси, відсотки;
- оплата медичної, соціальної страховки;

– грошові виплати на день народження, ювілей, весілля, та при надзвичайних ситуаціях;

– безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї в санаторії або на бази відпочинку;

– скорочений трудовий день або тиждень;

– безкоштовні квитки на концерти, в театр, кінотеатр і т. д.

Також за результатами аналізу організації виявлено ще один значущий фактор який не використовується в організації – «Витрати за навчання персоналу», який в достатній мірі впливає на дохід, а отже і прибуток санаторію.

Організації пропонується розробити комплекс першочергових заходів, що будуть положенні в основу моделі удосконалення ефективної системи управління персоналом на ДП «Санаторій «Синяк».

Першим пропонованим заходом є збільшення витрат на оплату праці персоналу на 5-10%. Цей захід є раціональним та доцільним адже: середня заробітна плата на ДП «Санаторій «Синяк» є нижче за ринкову по галузі якраз на це значення, тому що саме підвищення заробітної плати позитивно вплине на ефективність, лояльність, продуктивність, та мотивацію. Впровадити даний захід пропонується саме шляхами які наведені в таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Система матеріального мотивування працівників на ДП «Санаторій «Синяк»**

| Вид матеріальної мотивації | Періодичність | Підстави |
|---|---|---|
| Регулярна премія | щомісячно, щоквартально, раз у півроку | за виконання індивідуальних KPI, за виконання KPI підрозділу |
| Разова премія | по факту виконання завдання або доручення керівника | за якісне та своєчасне виконання важливих завдань та доручень |
| Річний бонус | щорічно | за виконання KPI компанії |
| Проектна премія | після закінчення проекту/етапу проекту | за виконання робіт за важливими проектами |

Також згідно результатів досліджень зарубіжних науковців виявлено, що інвестиція в персонал, в додаткове навчання дуже вигідна концепція організації

та призводять до значного зростання прибутку санаторію. Також співробітники ДП «Санаторій «Синяк» визнають потребу в додатковому навчанні.

Отже, ефективна система управління людськими ресурсами складається в досить трудомісткий процес, який вимагає від санаторію максимального накопичення ресурсів, щодо визначення корпоративної стратегії в цілому і до цього. Крім того, слід зазначити, що будь-яка система, в тому числі управління людськими ресурсами є динамічним і потребує постійного вдосконалення і розвитку. Сукупність цих заходів дозволяє вдосконалити систему управління персоналом на ДП «Санаторій «Синяк».

## 3.2. Кадрова безпека як елемент ефективної системи управління персоналом організації

Важливим аспектом управління персоналом є формування ефективної системи кадрової безпеки в організаціях, що сприяє підвищенню якості та продуктивності працівників. Кожна сучасна установа має стратегічні цілі, спрямовані на збереження своєї унікальності та конкурентоздатності на ринку. Одним із ключових напрямків впровадження кадрової безпеки є грамотний підбір персоналу, що відповідає потребам організації. Відповідно підібраний персонал сприяє оптимізації робочих процесів та забезпечує високий рівень виконання завдань.

Забезпечення безпеки на робочому місці включає в себе не лише фізичний аспект, але й психологічний комфорт працівників, що охоплює забезпечення нормальних умов праці, психологічної підтримки та розвитку, що впливає на загальну продуктивність колективу. Крім того, надзвичайно важливим є навчання персоналу з питань безпеки та медичних стандартів, що сприяє запобіганню нещасним випадкам та надає можливість реагувати на екстрені ситуації.

Інноваційні підходи у впровадженні системи кадрової безпеки можуть включати в себе використання сучасних технологій для моніторингу здоров’я та фізичного стану працівників на робочому місці, що сприяє оперативній реакції на

будь-які проблеми та попередженню можливих ризиків. Такі заходи сприяють не лише підвищенню ефективності та безпеки працівників, а й сприяють утриманню та розвитку потенціалу персоналу, що має значний вплив на загальний успіх організації.

Враховуючи численні напрацювання вчених та специфіку об'єкту дослідження, кадрову безпеку ДП «Санаторій «Синяк» визначаємо як комплекс систематичних заходів, спрямованих на створення та підтримку безпечних та здорових умов праці для персоналу, а також на захист корпоративних інтересів та забезпечення стійкості підприємства в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз. Кадрова безпека в санаторії охоплює виявлення, попередження та вирішення ризиків, пов'язаних з діяльністю персоналу, забезпечуючи їхню безпеку, а також створює систему управління людськими ресурсами, спрямовану на розвиток та підтримку потенціалу працівників у діяльності санаторію. Під кадровою безпекою у санаторії також розуміється постійна готовність підприємства до реагування на можливі загрози та швидке вирішення проблем, що виникають в процесі його діяльності, з метою підтримання оптимального функціонування та безперервної роботи установи.

Кадрову безпеку в організації можна розглядати з декількох позицій. З одного боку, це процес забезпечення захисту персоналу організації, як у поточному, так і в потенційному контексті, від можливих загроз під час процесів відбору, адаптації, кар'єрного розвитку, оцінки ділових та особистісних характеристик, оплати праці, а також у випадках переміщення або припинення трудових відносин в організації [14]. У цьому контексті, для персоналу, найбільш істотними загрозами вважаються можливі порушення прав і гарантій працівників з боку роботодавця.

З іншого боку, кадрову безпеку можна розглядати з позиції активного захисту, який необхідний самій організації. Це охоплює аспекти економічної безпеки, іміджу та сталого розвитку внутрішніх бізнес-процесів [3]. Загрози в цьому контексті виникають внаслідок незаконних або сумнівних дій працівників організації, які можуть створювати ризики для законних трудових відносин.

Складові кадрової безпеки в санаторії включають різні аспекти, що забезпечують стан безпеки та добробуту персоналу (рис. 3.1).

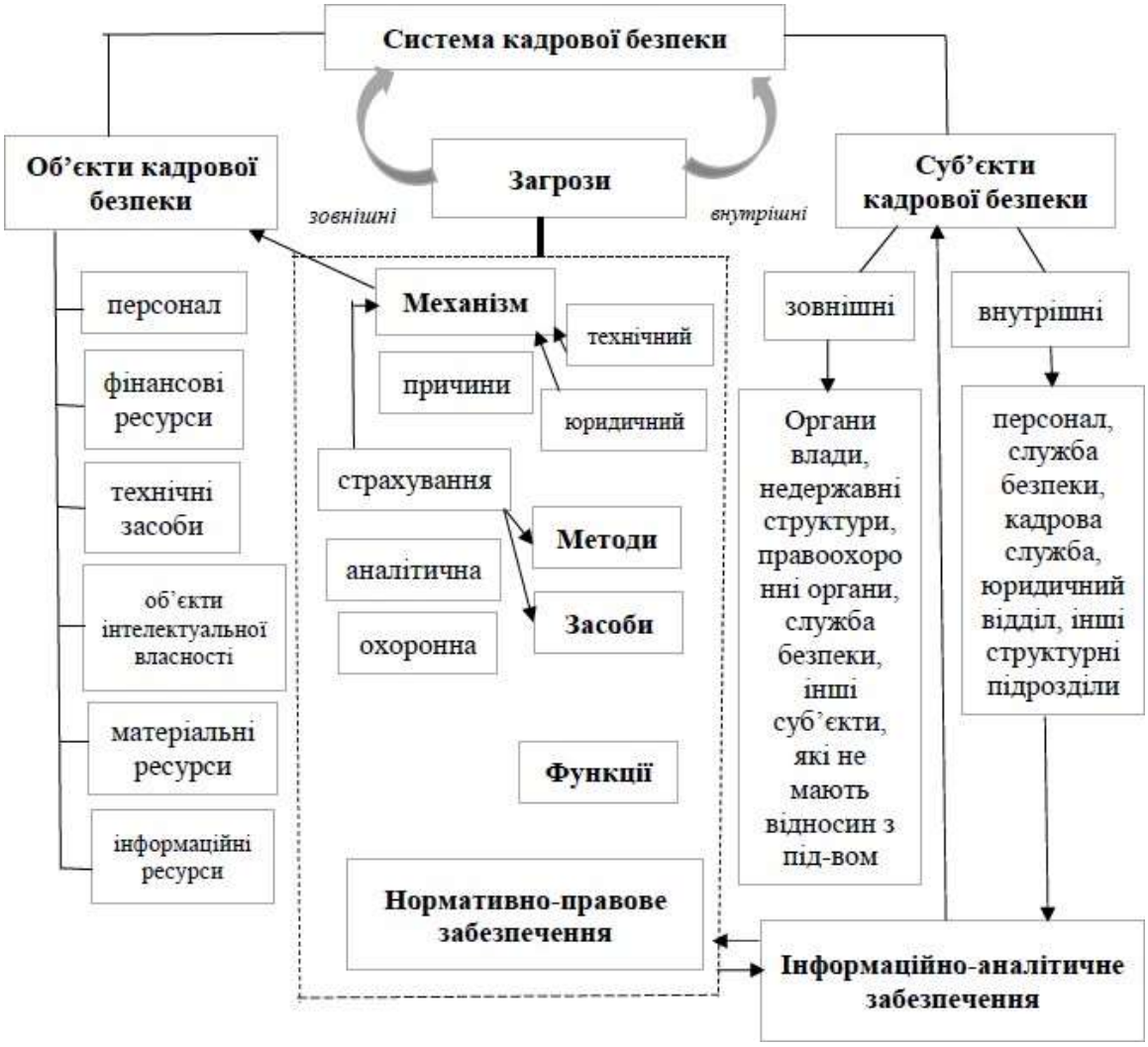



***Рис. 3.1.*** **Система складових кадрової безпеки ДП «Санаторій «Синяк»**

Примітка. Складено на основі [41; 65].

Деталізуючи ці складові, можна виділити такі елементи:

- персонал (реальний та потенційний). До даного елементу віднесено працівників, які на даний момент працюють у санаторії, а також тих, які можуть бути залучені у майбутньому. Оцінка кваліфікації, здібностей, потреб у навчанні та розвитку є важливими аспектами безпеки;

- загрози (зовнішні та внутрішні). Зовнішні загрози можуть включати ризики, пов'язані із загальним економічним середовищем, змінами законодавства та конкуренцією. Внутрішні загрози можуть включати конфлікти на робочому місці, недостатня комунікація або невирішені проблеми в колективі;

- механізми забезпечення кадрової безпеки. Механізми включають організаційні політики, нормативно-правові стандарти, які регулюють права працівників, інструкції з безпеки та процедури дії в надзвичайних ситуаціях;

- методи забезпечення кадрової безпеки, що можуть бути у вигляді регулярних тренінгів з пожежної безпеки, навчання з першої допомоги, програмиз психологічної підтримки та способи управління стресом на робочому місці;

- суб'єкти забезпечення кадрової безпеки, віднесено усіх учасників, відповідальних за забезпечення безпеки персоналу, включаючи керівництво, відділ кадрів, команду безпеки та сам персонал, який може брати участь у програмах безпеки та контролі.

Стратегічний підхід до управління персоналом відображають принципи кадрової безпеки у санаторії (табл. 3.3), забезпечуючи оптимальний розвиток та функціонування установи.

*Таблиця 3.3*

**Принципи формування кадрової безпеки ДП «Санаторій «Синяк»**

| Принципи | Характеристика |
|---|---|
| Взаємозалежність із стратегією розвитку та управління персоналом | Кадрова безпека повинна бути нерозривно пов'язаною з загальною стратегією розвитку санаторію та стратегією управління персоналом. Це передбачає, що заходи з кадрової безпеки повинні сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства та враховувати його особливості |
| Стабільність та гнучкість | Система кадрової безпеки повинна бути стабільною, але водночас гнучкою, щоб адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища санаторію |
| Економічна обґрунтованість | Всі заходи з кадрової безпеки повинні бути обґрунтовані з економічної точки зору, тобто вони повинні бути ефективними і виправдовувати витрати на їх впровадження |
| Індивідуальний підхід | Кадрова безпека вимагає індивідуального підходу до кожного працівника, враховуючи його потреби, навички та особистісні характеристики |
| Орієнтація на довготривале планування | Система кадрової безпеки повинна бути орієнтована на довготривале планування, забезпечуючи безпеку персоналу не лише в моменті, а й на перспективу |
| Соціальна спрямованість | Кадрова безпека повинна бути спрямована на покращення соціального статусу та благополуччя працівників санаторію, забезпечуючи їхні соціальні потреби |
| Активність | Система кадрової безпеки вимагає постійної активності та реагування на зміни в середовищі, а також виявлення та усунення можливих загроз |

Примітка. Складено автором на основі [44; 55; 65].

При розробці системи кадрової безпеки важливим є розгляд стратегії кадрової безпеки як комплексу цілей та управлінських підходів, спрямованих на захист та нейтралізацію потенційних загроз, які виникають внаслідок діяльності персоналу. Ця стратегія повинна бути нерозривною складовою частиною загальної корпоративної стратегії підприємства та повинна узгоджуватися зі стратегією управління персоналом. Забезпечити взаємодію та відповідність всіх аспектів цих стратегій є ключовим завданням.

Однією з ідей, яка може бути корисною в цьому контексті, є впровадження принципу ризик-орієнтованого підходу до стратегії кадрової безпеки. Це означає, що оцінка ризиків повинна бути в основі стратегії, дозволяючи ідентифікувати потенційні загрози та розробляти відповідні заходи з їх нейтралізації [21]. Крім того, важливо включити в стратегію моніторинг тасистематичне оновлення, щоб забезпечити її актуальність та ефективність в змінних умовах.

Впровадження принципу ризик-орієнтованого підходу до стратегії кадрової безпеки вимагає систематичної роботи та ретельного аналізу для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, пов’язаними з персоналом, шляхом здійснення наступних дій:

- аналіз ризиків здійснюється з виявлення потенційних ризиків, пов’язанихз кадровою безпекою в санаторії, що включає в себе ідентифікацію потенційних загроз, визначення їхнього впливу та імовірності, а також оцінку наслідків в разі виникнення ризику. Для цього використовуються інструменти, такі як SWOT-аналіз, матриця ризиків та інші методи оцінки [44];
- розробка плану заходів. На основі аналізу ризиків розробляється план заходів з мінімізації та управління ризиками. Варто визначити, які конкретні дії потрібно прийняти для запобігання можливим проблемам та реагування на них у разі виникнення;
- визначення відповідальності передбачає призначення відповідальних осіб чи команди, які відповідатимуть за розробку, впровадження та моніторинг заходів з кадрової безпеки [3];
- моніторинг та перегляд потребує формування системи моніторингу та

періодичних переглядів стратегії кадрової безпеки, а також проведення на регулярній основі оцінку ефективності заходів та коригування стратегії відповідно до змінених умов та виявлених ризиків;

- залучення персоналу санаторію в процес управління ризиками та сформувати здатність їх виявляти та повідомляти про можливі загрози, тому розробляється система звітування та залучення працівників до процесу управління ризиками [16];

- навчання та підвищення обізнаності передбачає постійний процес навчання та підвищення обізнаності персоналу з питань кадрової безпеки, що сприятиме сформувати у працівників відповідне ставлення щодо можливих ризиків та методів їх управління;

- залучення зовнішніх експертів відбувається у разі необхідності отримання консультації та аудиту системи кадрової безпеки;

- звітність та комунікація, яка дозволить всім зацікавленим сторонам бути інформованими про заходи з кадрової безпеки та ризики [23].

Отож, ризик-орієнтований підхід до стратегії кадрової безпеки слід визначити як певну методологію, що базується на систематичному аналізі та оцінці потенційних загроз, які можуть виникнути в результаті діяльності персоналу у певній організації. Даний підхід передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, спрямованими на забезпечення безпеки, здоров’я та ефективності роботи персоналу.

Основна мета ризик-орієнтованого підходу полягає в тому, щоб визначити можливі загрози для працівників і організації, розробити стратегії та заходи для запобігання або управління цими ризиками [15]. Означений підхід спонукає підприємство детально вивчати, аналізувати та передбачати можливі сценарії, які можуть вплинути на безпеку та добробут персоналу.

Використання ризик-орієнтованого підходу включає постійний моніторинг та оновлення стратегій, з метою адаптації до нових умов і змін у середовищі, що дозволяє ефективно управляти потенційними загрозами та мінімізувати їхні негативні наслідки на персонал та діяльність організації.

Також слід надати пріоритет розвитку кадрового потенціалу та підвищенню обізнаності персоналу з питань безпеки, що може бути досягнуто через навчання, тренінги та інші освітні заходи. Окрім, важливо розглядати кадрову безпеку як процес постійного удосконалення, а не як відокремлений етап управління персоналом.

Таким чином, до основних напрямів забезпечення кадрової безпеки в санаторію слід віднести:

- побудова системи кадрової безпеки та інтеграція її в управління персоналом підприємства шляхом розробки стратегії кадрової безпеки, яка визначає мету, завдання та пріоритети у сфері кадрової безпеки; інтеграція цієї стратегії в загальну стратегію управління персоналом підприємства;

- розробка механізму управління кадровими ризиками шляхом створення послідовності активних та пасивних заходів для виявлення, аналізу, оцінки та впливу на кадрові ризики з метою мінімізації їх негативних наслідків;

- формування організаційної культури задля забезпечення внутрішнього узгодження індивідуальних цілей персоналу зі загальною метою підприємства; розвиток спільного культурного простору для підвищення лояльності співробітників;

- вдосконалення системи мотивації персоналу шляхом застосування методів, які сприяють розвитку і впровадженню бонусів та інших мотиваційних інструментів;

- політико-правове вдосконалення шляхом адаптації політики та правового середовища функціонування підприємства до сучасних вимог управління персоналом та забезпечення кадрової безпеки.

Важливим є підвищення професіоналізму працівників та використання їхніх знань та навичок на користь організації. Для цього слід підтримувати систему підрозділу, який відповідатиме за реалізацію кадрової безпеки, і розвиватиме її у відповідності до сучасних вимог.

## 3.3. Обґрунтування використання сучасних технологій у формуванні системи управління персоналом організації

В сучасних умовах управління персоналом стає одним із ключових аспектів функціонування санаторію, що сприяє підвищенню ефективності системи управління та збільшенню його фінансової стійкості, розвитку та конкурентоспроможності. З цієї причини важливим завданням для управління персоналом є створення ефективної системи управління персоналом, що є передумовою підвищення продуктивності праці, раціонального використання ресурсів та стимулювання економічного розвитку підприємства.

У цьому контексті особливо важливою є розробка стратегій для підвищення ефективності управління персоналом з метою досягнення результативності в довгостроковій перспективі, що сприятиме сприятливим умовам для розвитку та збільшить їхню конкурентоспроможність.

Сучасні технології відіграють ключову роль у формуванні та вдосконаленні стратегії управління персоналом санаторію, до таких технологій слід віднести:

- електронні системи управління персоналом (HRM). Впровадження систем управління персоналом дозволяє автоматизувати багато адміністративних процесів, таких як ведення кадрових досьє, облік робочого часу, процедури набору персоналу та оцінки відповідності критеріям, а також управління навчанням та розвитком співробітників [29];

- ефективний пошук та відбір персоналу. Використання інтернет-платформ та спеціалізованих програм для пошуку та відбору кандидатів допомагає зменшити час та зусилля, витрачені на цей процес, та забезпечує більшу точністьу відборі працівників [68];

- електронні системи оцінки та розвитку персоналу. Використання онлайн-платформ для оцінки професійних навичок та здібностей працівників дозволяє здійснювати об’єктивну оцінку та розробляти індивідуальні плани розвитку;

- електронна система обліку робочого часу. Використання цифрових систем для обліку робочого часу дозволяє автоматизувати цей процес, зменшити можливі помилки та забезпечити точну облікову інформацію [2];

- мобільні додатки для співробітників. Розробка мобільних додатків для співробітників дозволяє забезпечити доступ до інформації про графік роботи, навчальні матеріали та інші ресурси у будь-який час із зручних для них пристроїв;

- аналітика та бізнес-інтелект. Використання аналітичних інструментів допомагає здійснювати аналіз даних про персонал, виявляти тенденції, планувати розвиток персоналу та приймати обґрунтовані рішення у сфері управління персоналом [54];

- інтернет-навчання. Використання онлайн-курсів і платформ для навчання дозволяє забезпечити навчання та підвищення кваліфікації персоналу, навіть на віддаленій роботі [52];

- системи збору зворотного зв’язку та звітування: Впровадження цифрових систем для збору зворотного зв’язку від співробітників дозволяє створити ефективну систему взаємодії та виправлення недоліків у процесі управління персоналом.

Використання сучасних технологій у формуванні стратегії управління персоналом сприяє підвищенню ефективності, точності та ефективності управління персоналом санаторію, забезпечуючи високий рівень задоволеності працівників та покращення якості наданих послуг.

Сучасна економічна ситуація вимагає розробки інноваційних підходів до управління персоналом в санаторії. Зрозуміло, що ключовим ресурсом для успіху санаторію є його працівники, а саме їхні навички, здібності і внесок в роботу визначають якість та конкурентоспроможність наданих послуг. Технології, які використовуються в системі управління персоналом, повинні бути постійно оновлюваними і адаптованими до змін у санаторії та його зовнішньому середовищі.

Необхідність швидкого впровадження нових технологій та форм організації виробництва, зміна структури робочих місць, роль комп’ютерів, електронного спілкування та Інтернету впливають на способи управління персоналом у санаторії. Потреба в розвитку системи управління персоналом дає можливість

застосовувати інноваційні технології та методи використання робочої сили.

Найбільш ефективним є інноваційний підхід до навчання. Однак однією з найбільш важливих частин навчання є розвиток навичок самостійного здобуття знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна впливати на компетентність персоналу (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Інноваційні методи розвитку персоналу**

| Метод | Опис, можливість використання |
|---|---|
| Тренінг | Форма навчання, яка відрізняється високим ступенем інтенсивності та інтерактивності. Учасники тренінгу активно беруть участь в ігрових та інших вправах, задають питання один одному і тренеру, діляться своїм досвідом, висловлюють пропозиції і припущення. |
| Кейс Стаді | Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення. |
| Коучинг | Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці |
| E-learning | Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей. |
| Самонавчання | Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм. |

Примітка. Складено автором на основі [2; 17; 24; 32; 54].

Деякі організації використовують технічні засоби для перевірки лояльності своїх працівників. Однією з останніх розробок, яка поєднує останні досягнення в галузі психології і біометрії, є система Vibralmage. Ця технологія безконтактно аналізує психоемоційний стан людини, визначає рівень стресу, тривоги та агресивності, а також виявляє ознаки брехні в режимі реального часу. Безконтактний характер цієї системи дозволяє перевіряти надійність працівників, не порушуючи їх гідності та не завдаючи шкоди [29].

Для перевірки лояльності персоналу також використовується сучасна технологія «Mystery Shopping» [29]. Цей метод передбачає залучення агентів, які імітують зовнішні контакти та оцінюють дії персоналу під час проведення

операцій. Дана технологія дозволяє перевірити чесність та надійність працівників, їхню лояльність до роботодавця, а також виявити дії, які можуть зашкодити бізнесу [29].

Вагомий вплив на підвищення ефективності управління персоналом мають цифрові технології, використання яких надає організації значні конкурентні переваги. Інформаційні технології завоювали популярність завдяки своїй універсальності, оперативності, гнучкості та мобільності. У підприємствах інформація набуває електронного формату через використання програмного забезпечення, мобільних додатків, веб-платформ та інших компонентів цифрової трансформації.

Сучасні технології відкривають багато можливостей для вдосконалення систем управління персоналом. Керівникам слід враховувати, що процес зміни системи управління починається з побудови культури, яка стимулює співробітників до успішного та якісного виконання обов'язків. Це досягається через усвідомлення значущості їхньої роботи, що мотивує персонал до самостійного розвитку.

Серед інноваційних підходів до управління персоналом вітчизняні та зарубіжні науковці пропонують виділити «Investors in People» («інвестори в людей»), що є системою якісного менеджменту, яка об'єднує управління персоналом та підприємством для підвищення ефективності діяльності загалом [32].

Використовуючи цей сучасний підхід, керівництво може побудувати ефективну модель управління персоналом, розробити оптимальні стратегії розвитку персоналу, згуртувати колектив, застосовувати нематеріальні методи мотивації та оцінювати ефективність роботи окремих працівників. У таких умовах значно зростає мотивація працівників до якісної роботи та саморозвитку, що позитивно впливає на спільний результат [32].

Використання інноваційних цифрових технологій значно покращить управління персоналом шляхом досягнення декількох цілей: підвищення продуктивності праці, покращення кваліфікації та перепідготовки працівників,

створення стимулюючого середовища для особистого розвитку, акцент на творчих ідеях співробітників та взаємодія особистих цілей працівника з місією організації.

Основним завданням цифрової трансформації є ефективний рекрутинг, освіта та розвиток персоналу, привернення мотивованих працівників, що можуть забезпечити генерацію інноваційних ідей та підвищити якість та кількість продуктивності праці. Використання цифрових технологій включає в себе соціальні мережі, комунікаційні роботи («чат-боти»), хмарні технології та додатки на основі штучного інтелекту. Впровадження цифрових технологій допоможе вирішити існуючі проблеми у керуванні персоналом і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Зарубіжними та вітчизняними науковцями запропоновано в процесі управління персоналом впроваджувати цифрові технології, зокрема найбільш ефективні та зручні додатки та чат-бот-сервісів сформовано та подано у табл. 3.5.

На основі проведених досліджень визначено, що система управління персоналом у ДП «Санаторій «Синяк» потребує удосконалення та використання інноваційних як методів управління, так і технологій задля ефективного функціонування. Тому, з цією метою запропоновано наступні напрями:

- необхідно розробити більш гнучку та швидко адаптовану систему управління персоналу, що сприятиме зміцненню внутрішніх відносин в колективі, розвитку командної співпраці, лідерства, оперативному прийняттю рішень та підвищенню продуктивності праці;

- слід акцентувати увагу на навчанні та перепідготовці персоналу, що допоможе підвищити якість роботи та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності санаторію;

- вдосконалення системи мотивації праці, з основним акцентом на забезпечення психологічної підтримки та надання допомоги працівникам у подоланні тривожності та стресів.

*Таблиця 3.5*

**Види цифрових технологій в управлінні персоналом**

| Додатки та чат-боти сервіси | Роль в управлінні персоналом |
|---|---|
| Wade and Wendy | чат-бот-сервіс, що здійснює консультації у сферах планування кар'єри, ознайомлює претендентів з умовами працевлаштування, показує кар'єрні можливості в підприємстві |
| Firstjob Mya | чат-бот, який може виконувати близько 75,0% роботи спеціаліста з рекрутингу. Додаток створений на основі штучного інтелекту, ставить питання кандидатам, уточнює їх відповідність вимогам вакансії, відповідає на питання стосовно діяльності, політики й культури підприємства |
| Switch | популярна платформа, що допомагає кандидатам у пошуках роботи та найму |
| Jive | соціальна платформа, що займається пошуком контенту, передбачає створення блогів, здійснює аналітичні операції, проводить моніторинг окремих людей, груп, проєктів |
| E-staff | автоматизована програма, з допомогою якої можна оперативно отримувати та опрацьовувати нову інформацію, консультувати |
| | працівників режимі онлайн, здійснювати опитування, проводити конкурси |
| Hurma Systems | система, яка може здійснювати затвердження відпусток чи вихідних, оцінку тих чи інших досягнень працівників, відстежувати заявки від претендентів і публікувати інформацію про вакансії в соціальних мережах. Нові співробітники отримують вітального листа-програму з описом першого робочого дня |
| LMS | інтерактивні платформи навчання на основі використання штучного інтелекту та віртуальної реальності. Суттєвою перевагою є те, що можна в будь-який час займатися саморозвитком. І працівники, й викладачі є носіями знань. Вони можуть здійснювати обмін контентом і отримувати відгуки без залучення керівництва |

Примітка. Складено автором на основі [24; 29; 32; 54].

Окрім того, як додаткові завдання, потрібно: розширити лікувальні програм; покращити інфраструктуру санаторію, забезпечити комфортні умови для відпочинку та лікування відвідувачів; співпрацювати з медичними центрамидля обміну досвідом та реалізації більш широкого спектру медичних послуг; організовувати на базі санаторію семінари, тренінги та інші заходів для медичного персоналу з метою постійного удосконалення надання послуг та впровадження новітніх методик. Таким чином, означені напрями сприятимуть розвитку та покращенню якості послуг, а також створенню комфортних психологічних умов для працівників.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система управління персоналом відображає різноманітні властивості, які формують основу для організації та керування людськими ресурсами. У дослідження визначено, що система управління персоналом трактується як комплексний набір стратегій, процесів, процедур, інструментів та практик, які спрямовані на організацію, управління та розвиток людських ресурсів у межах організації з призначенням досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дана система включає в себе планування кадрів, найм, розвиток, оцінку та утримання персоналу. Вона також охоплює аспекти взаємодії та комунікації між керівництвом та працівниками, створення сприятливої корпоративної культури, мотивацію персоналу та забезпечення їх професійного та особистісногорозвитку. Відповідно метою системи управління персоналом є створення оптимальних умов для працівників, сприянні їхньому ефективному функціонуванню, розвитку та досягненню стратегічних цілей організації, відповідно до потреб та вимог сучасного бізнес-середовища.

Властивостями системи управління персоналом є стратегічність, гнучкість, партнерський підхід, ефективність та результативність, зокрема система управління персоналом повинна бути інтегрованою зі стратегічними цілями підприємства та сприяти їх досягненню; організації повинні бути гнучкими та готовими до змін у відповідь на змінювані ринкові умови; співпраця між керівництвом та персоналом сприяє покращенню взаєморозуміння та розвитку корпоративної культури; забезпечення можливостей навчання та розвитку працівників підвищує їх компетентності; вимірювання результатів управління персоналом дозволяє оцінити ефективність функціонування організації.

В процесі формування системи управління персоналом вплив мають зовнішні та внутрішні фактори, розуміння та ефективна реакція на які дозволяє оптимізувати систему управління персоналу для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішності організації. До зовнішніх факторів, які мають вплив на систему управління персоналом віднесено: ринкову конкуренцію, економічний розвиток, зміни в законодавстві, демографічні та культурні фактори, технологічні

інновації. Серед внутрішніх факторів слід виділити: організаційну культуру, стратегію розвитку організації, організаційну структуру, фінансові ресурси, лідерство та стиль керівництва, мотивацію та винагороди.

Для ефективного та результуючого управління персоналом необхідним є розроблення стратегії, яка формується на основі загальної стратегії розвитку організації. Стратегія управління персоналом визначається як систематично розроблений та реалізований план дій, які організація використовує для керування своїми людськими ресурсами спрямованими на досягнення стратегічних цілей та підтримки конкурентної переваги на ринку. Стратегія управління персоналом включає в себе визначення вимог щодо найму, розвитку, утримання та мотивації персоналу, а також розвитку організаційної культури, що відповідає стратегічним цілям та цінностям організації, а також спрямована на забезпечення оптимального використання людських ресурсів для підтримки тривалого розвитку та успіху підприємства.

За результатами проведеного дослідження формування та реалізації стратегії управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» визначено, що організаційні засади формування та втілення стратегії управління персоналом включають в себе кілька ключових етапів: аналіз потреб проводиться з метою виявлення потреб у персоналі; стратегічне планування передбачає узгодження стратегії управління персоналом із загальною стратегією діяльності санаторію, зокрема охоплює управління кадрами, розвиток персоналу, мотивацію, оцінку ризиків, а також визначення ключових процесів із залученням персоналу для досягнення стратегічних цілей; залучення та розвиток персоналу з метою забезпечення надання можливостей для навчання та розвитку для персоналу, щоб вони були компетентними і відповідали вимогам сучасності; моніторинг та коригування є важливим кінцевим етапом, оскільки важливо постійно відстежувати та оцінювати стратегію управління персоналом у санаторії для впровадження виправлень і покращень, які враховують зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для забезпечення реалізації кадрових функцій та управлінських напрямів у

сфері управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» створено відділ кадрів одним з основних завдань якого є залучення та підбір кваліфікованого персоналу для різних підрозділів санаторію. Окрім того, відповідає за організацію і проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації для персоналу санаторію; відповідає за регулювання внутрішніх трудових відносин, вирішення конфліктів, розробку і впровадження правил корпоративної культури, а також за планування та контроль робочого часу, відпусток, медичних та інших соціальних питань працівників; виконує адміністративні завдання, пов'язані з обробкою документів, зберіганням та оновленням особових справ працівників, а також підготовкою звітності з питань кадрового забезпечення; виконує роль консультанта у вирішенні різноманітних питань, які стосуються трудової діяльності та прав персоналу.

Визначено, що система управління персоналом ДП «Санаторій «Синяк» базується на концепції розвитку підприємства, яка визначається залученням висококваліфікованих спеціалістів, постійним підвищенням рівня їх професійних навичок та створенням комфортних умов праці з метою підтримання конкурентоспроможності, стабільності та довіри на ринку. Система управління персоналом відзначається високим рівнем організації, а основними методами управління використовуються переважно економічні підходи.

Важливим етапом у діяльності ДП «Санаторій «Синяк» є оцінка ефективності стратегій управління персоналом. Оцінка дозволяє визначити, наскільки ефективно виконуються завдання, які стосуються управління персоналом, і чи відповідають вони загальній стратегії розвитку санаторію. Отож, оцінка ефективності стратегій управління персоналом допомагає вдосконалювати та адаптувати підходи до управління персоналом у відповідності до змін у санаторії та на ринку охорони здоров'я.

З метою визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз в системі управління персоналом проведено SWOT-аналіз у контексті стратегії управління персоналом санаторію. SWOT-аналіз показує потребу вдосконалення та оптимізації управління персоналом для збереження сильних

сторін та мінімізації слабких сторін, використання можливостей та врахування загроз для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності санаторію. SWOT-аналіз допомагає керівництву санаторію більш об’єктивно оцінити персонал та розробити стратегію управління персоналом, спрямовану на використання сильних сторін, подолання слабких сторін, використання можливостей та захист від загроз.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано, що у процесі управління персоналом необхідним є формування та забезпечення кадрової безпеки, яка передбачає управління ризиками, спрямовані на захист та забезпечення безпеки персоналу від можливих загроз, що виникають під час різних процесів у життєвому циклі працівника в організації. Цей аспект охоплює відбір, адаптацію, розвиток, оцінку, оплату праці, а також супровід при переміщенні або звільненні з посади. З іншої сторони, кадрову безпеку можна розглядати через призму захисту самої організації, тобто збереження іміджу та сталого розвитку внутрішніх бізнес-процесів, що враховує загрози, що виникають через свідомі або несвідомі дії персоналу, які порушують трудові відносини та можуть суперечити законодавству.

Визначено, що кадрову безпеку санаторію можна визначити як комплекс заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення безпеки та добробуту персоналу в умовах цього закладу. Вона включає в себе здатність санаторію реагувати на потенційні загрози, як внутрішні, так і зовнішні, захищати корпоративні інтереси, розвивати та оптимізувати кадровий потенціал, а також створювати безпечні умови праці для свого персоналу. Кадрова безпека санаторію також включає в себе забезпечення надійності та професійної підготовки персоналу, що впливає на якість надання лікувально-реабілітаційних послуг та сприяє успішному функціонуванню закладу.

Пріоритетним напрямом формування та реалізації стратегії управління персоналом організації визначено впровадження сучасних технологій, забезпечуючи покращення ефективності та оптимізацію процесів. Цифрові технології мають важливий вплив на підвищення продуктивності управління

персоналом, що створює значні конкурентні переваги для організації. Сучасні технології стали надзвичайно важливими та результуючими через їхню універсальність, оперативність, гнучкість та мобільність. Дані в організації перетворюються на електронний формат завдяки різноманітним програмним забезпеченням, мобільним додаткам, веб-платформам та іншим цифровим рішенням, що спрощують роботу персоналу та дають змогу професійно розвиватися враховуючи сучасні виклики.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6–11.

2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

3. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57.

4. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27.

5. Гула О. І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2021. № 2 (8). С.51–58.

6. Гулик Т.В., Кобзєв А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353–358.

7. Гуменюк Г. М. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*.2020. № 3. С. 76-89.

8. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144.

9. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71–75.

10. Єлецьких С. Я. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 206-215.

11. Єпіфанова І.Ю. Панкова В.Д. Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 6. С. 12–15.

12. Захарчин Г. М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка».* 2013. № 778. С. 212–217.

13. Захарчин Г. М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/13.pdf.

14. Зубарєва Г.М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 216-227.

15. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки органів державної влади на основі оцінювання ризиків: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 4. URL: https://doi.org/ 10.25313/2617-572X-2020-4-5896.

16. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6824.

17. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 202-205.

18. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

19. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45.

20. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконь І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 68. С. 94–98.

21. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 40. С. 82-87.

22. Курепін В. М. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С.47-51.

23. Курепін В.М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 170-176.

24. Кустріч Л. О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

25. Кучинський В. А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*: зб. наук. пр. 2018. № 20 (1296). С. 121-124.

26. Латишева О.В., Підгора Є.О., Бохонок Л.М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 60-67.

27. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 233-236. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49.

28. Манухіна М. Ю. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71-75.

29. Махмудов Х. З., Чухліб В.Є. Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 29. С. 81-86.

30. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2605.

31. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021.

№ 176. С. 79-82. URL: https://doi.org/10.32782/2224- 6282/176-13.

32. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 17–26. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26.

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

34. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 213-221. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-213-221.

35. Мінімальна заробітна плата. 2023. URL: https://index.minfin.com.ua.

36. Міщук Є.В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 300-309.

37. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

38. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. № 1 (61). С. 137–141. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141.

39. Олійник Т.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: опорний конспект. Миколаїв: ННІЕіУ. 2019. 62 с.

40. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2021. № 17 (2). С. 35–37.

41. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 21. Ч. 2. С. 53–60.

42. Панченко І.В., Середа Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 83–89.

43. Пархоменко-Куцевіл О. І. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 13–20.

44. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 37.С. 56-61.

45. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

46. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2352-IX від 01.07.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2136-20#Text.

47. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сідак та ін. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.

48. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 162-168.

49. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870–873.

50. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078.

51. Смачило І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 6-9. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-2.

52. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. В*існик Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.* Серія: Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

53. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 53-63.

URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/170691/170339.

54. Статут ДП «Санаторій «Синяк». 2019. 26 с.

55. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

56. Тарасевич О.В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія. Вінниця: Нілан, 2017. 397 с.

57. Управління курортами: навч. посібник / Н. М. Влащенко. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 226 с.

58. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

59. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

60. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 10, частина 2. С. 121-125.

61. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 354-360.

62. Череп О. Г. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 195-199.

63. Швед В. В., Чорнокозинська О.А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 101-108.

64. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

65. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С.

44-50. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06.

66. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human resource management.* 2015. Vol. 54, no. 3. P. 3893407. URL: https://doi.org/10.1002/hrm.21720

67. Mantur-Chubata O., Shelest I., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. P. 71–78. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78.

68. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.

69. Ptashchenko O., Chernobay L., Malykhin, S., Verezomska I., Yaremchuk S. Proplems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in Ukrainian business practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). P. 406–414. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3661.