

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПЕТРОВ Валерій Іванович

**Формування стратегії управління персоналом організації /
Formation of the personnel management strategy of the organization**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПзм-21
В. І. Петров

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Т. Іващук

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
« ___ » _____ 20 ___ р.
Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність, особливості та фактори формування системи управління персоналом організації	6
1.2. Стратегії управління персоналом: сутність, цілі та завдання	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Організаційні засади формування та реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»	27
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»	35
2.3. Оцінка ефективності стратегій управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»	43
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Кадрова безпека як напрям стратегії управління персоналом організації	54
3.2. Напрями використання сучасних технологій у формуванні стратегії управління персоналом організації	62
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

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

Ефективна стратегія управління персоналом працює як фактор, що приваблює та утримує висококваліфікованих співробітників. Формування та реалізація стратегії 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. Стратегії управління персоналом не лише дозволяють організаціям ефективно керувати людськими ресурсами, але і є інструментом для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Однак, враховуючи означені переваги стратегії управління персоналом все ще залишаються певні 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 стратегій 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, В.З. Кучеренко, Х.З. Махмудов, Г.І. Писаревська, С. А. Прохоровська, Я.Ф. Радиш, В.В. Ровенська, В. Г. Щербак та інші.

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління персоналом організації.

Досягнення визначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та особливості формування системи управління персоналом організації та визначення факторів впливу на управління;

- розглянути сутність, цілі та завдання стратегії управління персоналом організації;

- охарактеризувати організаційну основу формування та реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»;

- проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»;

- здійснити оцінку ефективності стратегій управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»;

- обґрунтувати напрями удосконалення стратегії управління персоналом організації.

Об'єктом дослідження є стратегії управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга».

Предметом дослідження є сукупність теоретичні та практичні аспектів формування стратегії управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга».

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

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти, звітні дані ТОВ «Санаторій «Райдуга», наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління персоналом організації з врахуванням сучасних технологій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що окремі положення й висновки щодо удосконалення стратегії управління персоналом можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Санаторій «Райдуга».

Апробація результатів дослідження. За темою дослідження опубліковано тези, які були апробовані на: Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 73 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 12 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 71 найменування, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

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 ХХІ 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 наймом і 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» [64].

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].

Отже, 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 не лише 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. Характеристика принципів управління персоналом подана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

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; 60; 61].

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 [61];

- 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; - 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; - 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; - підтримка кар'єрного зростання співробітників та підвищення їх професійної компетентності
Оцінка та управління продуктивністю	- встановлення системи оцінки продуктивності співробітників; - 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; - 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; - забезпечення сприятливого клімату в колективі та створення механізмів для вирішення конфліктів

Управління винагородами та компенсацією	- розробка системи компенсації та винагород, що відповідає ринковим стандартам; - забезпечення справедливого та адекватного винагородження співробітників за їх досягнення.
Збереження персоналу	- розвиток програми збереження персоналу; - створення планів кар'єрного розвитку та мобільності.

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 зрозумілості цілей, 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 сформувавши 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.

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 впровадженні стратегій управління персоналом і спрямовані на досягнення стратегічних цілей та підвищення продуктивності організації [62].

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. 1.3 згруповано переваги та недоліки означених методів.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки методів управління персоналом організації

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

Примітка. Складено автором на основі [62].

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

Таким чином, для досягнення конкурентних переваг організації на ринку, в процесі управління важливим є розроблення стратегії не лише розвитку установи, але і персоналу, який є основою ефективного функціонування організації.

1.2. Стратегії управління персоналом: сутність, цілі та завдання

Стратегічне управління в сучасній економічній теорії та практиці розглядається як комплексний підхід до діяльності організації, спрямований на досягнення його поставлених цілей через аналіз, планування та управління ефективними напрямками розвитку. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише визначати та порівнювати цілі розвитку, а й формувати стратегію поведінки, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на їхні можливості та загрози.

Важливим аспектом досягнення довгострокової конкурентоспроможності організації є стратегічне управління персоналом. Даний аспект можна розглядати як динамічний процес, спрямований на забезпечення оптимальних умов для формування та розвитку конкурентоздатного трудового потенціалу організації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Досягнення цієї мети вимагає аналізу потреб у персоналі, його розвитку, мотивації та утримання відповідного рівня кваліфікації протягом тривалого періоду функціонування організації.

Разом з тим, важливою складовою стратегічного управління персоналом є інноваційний підхід до розвитку кадрового потенціалу, використання новітніх методів отримання знань та навичок, а також впровадження сучасних технологій в управління людськими ресурсами для забезпечення високої ефективності та адаптивності персоналу до змін у бізнес-середовищі.

Зарубіжними вченими, зокрема Б. Кауфман визначено, що «стратегія управління персоналом підприємства представляє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства» [68].

А. Нанкервісом зазначено, що «стратегія управління персоналом, як і бізнес-стратегії, повинні враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатними передбачати

непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування» [70].

Вітчизняною вченою Т.Г. Олійник подане наступне визначення «Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії щодо трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу й міжособистісних відносин» [39].

На думку О.О. Наумової стратегія управління персоналом слід визначити як «складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища» [38].

Коллективом авторів стратегія управління персоналом розглядається як «стратегічний план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації» [61].

Таким чином, на основі дослідження сутностей стратегії управління персоналом визначено, що стратегія управління персоналом – це системний та довгостроковий план управління людськими ресурсами в організації, який орієнтований на досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства. Дана стратегія включає в себе набір планів, процедур та ініціатив, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію, утримання та оптимізацію роботи персоналу з підтримки та реалізації бізнес-стратегії організації.

Основні елементи стратегії управління персоналом включають в себе політику, процедури, програми навчання, системи оцінки та мотивації працівників, які спрямовані на ефективне управління кадрами та створення сприятливого робочого середовища для досягнення стратегічних цілей організації [13].

На думку вітчизняних науковців, зокрема В.Є. Чухліб та Х.З. Махмудова до характерних ознак стратегічного управління персоналом слід віднести:

- довгостроковий характер, що «пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів» [30];

- цілі стратегічного управління персоналом «мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм» [30];

- стратегічне управління персоналом «повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом» [32].

Вітчизняними науковцями визначено, що процес стратегічного управління персоналом повинен включати етапи, серед яких виділено:

I. Стратегічне планування персоналом є фундаментальним для успішного стратегічного управління персоналом. Під час стратегічного планування пропонуються цільові орієнтири для управління персоналом на довгострокову перспективу. Тут вирішується, яка кадрова стратегія підприємства буде прийнята, і розробляються організаційні заходи, необхідні для досягнення поставлених стратегічних цілей в сфері управління персоналом [31].

II. Стратегічна організація персоналу. Після визначення стратегічної спрямованості необхідно впровадити конкретні організаційні заходи для її реалізації. Це може включати в себе підбір та розташування кадрів, розробку системи навчання та розвитку, а також створення деяких процесів для забезпечення оптимальної продуктивності та відповідності стратегічним цілям.

III. Стратегічний контроль персоналу. Останній етап включає в себе постійний моніторинг та контроль за виконанням стратегічних цілей управління персоналом. Це передбачає оцінку результатів, коригування стратегії, якщо це необхідно, та впровадження змін для забезпечення відповідності поставленим завданням та досягнення успіху в управлінському персоналі [27].

Таким чином, на основі проведеного дослідження визначено, що до

основних стратегій управління персоналом організації слід віднести стратегії: добору та розвитку; винагороди; управління відносинами; управління персоналом (рис. 1.2).

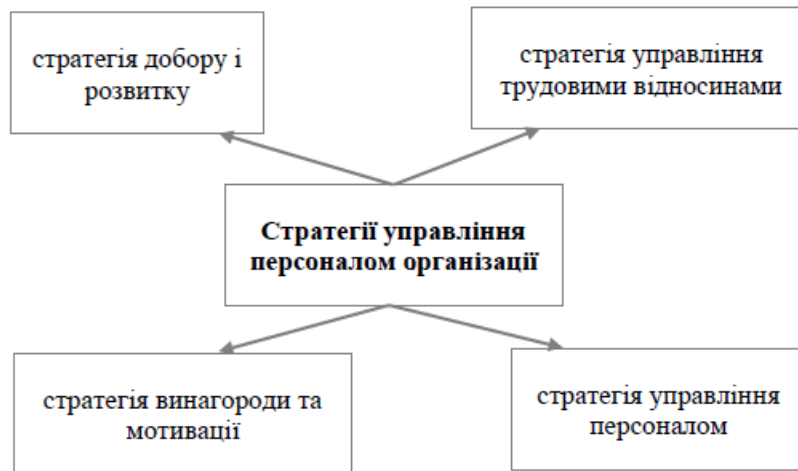


Рис. 1.2. Стратегії управління персоналом організації

Примітка. Складено автором на основі [4; 18; 31].

Стратегія добору і розвитку передбачає не тільки відбір та підбір кваліфікованих кандидатів, але й робить акцент на безперервному навчанні і розвитку персоналу. Спрямована на підготовку співробітників до нових завдань та підвищення їх кваліфікації. Стратегія винагороди та мотивації орієнтована на формування корпоративних цінностей та оцінку індивідуального внеску співробітників до загальних результатів. Вона спрямована на створення системи винагороди та мотивації, яка підтримує та стимулює високий рівень продуктивності.

Стратегія управління трудовими відносинами враховує участь персоналу в процесах управління та розвитку відносин з профспілками. Вона спрямована на створення сприятливого середовища співпраці та діалогу між співробітниками та керівництвом. Стратегія управління персоналом включає планування процесів добору, найму, навчання та перекваліфікації персоналу. Вона забезпечує систематизацію та ефективне управління ключовими аспектами управління людськими ресурсами в організації.

Стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням інтересів як керівництва організації, так і інтересів її персоналу, а також передбачає декілька важливих аспектів серед яких:

- визначення завдань управління персоналом. При прийнятті рішень у сфері управління кадрами необхідно використовувати як аспекти економічного погляду, так і потреби та інтереси працівників, що важливо для забезпечення балансу між корпоративними цілями та потребами персоналу [53];

- формування ідеології та принципів кадрової роботи. Визначення ідеології та принципів, на яких базується кадрова робота, є складовою стратегії управління персоналом, що додатково створює чіткі рішення для взаємодії з персоналом та програмами цінностей, а також перевагами організації;

- зорієнтованість на досягнення цілей працівників. Важливо розуміти, що стратегія управління персоналом стає успішною, коли працівники можуть використовувати свій потенціал для досягнення власних цілей, що виявляється у взаємовигідному відношенні, де сторони досягають своїх цілей [40];

- ефективність в досягненнях цілей. Вирішальним показником успіху стратегії управління персоналом є досягнення стратегічних цілей організації. Якщо цілі досягаються то це говорить про ефективність та доцільність вибраної стратегії.

Отже, стратегія управління персоналом є інструментом досягнення злагодженості між інтересами керівництва і персоналу, а також для забезпечення ефективності та успіху організації в цілому. Вона допоможе створити рамки для взаємодії та досягнення спільних цілей.

Розроблення стратегії в системі управління персоналом виконує важливу роль у створенні фундаментальних принципів та напрямків, за якими здійснюватиметься управління персоналом організації. Роль стратегії в системі управління персоналом визначається на основі наступних властивостей.

При формуванні стратегії встановлюються цілі функціонування організації в частині управління персоналом, що передбачає підвищення продуктивності, підвищення задоволеності працівників, зниження показників плинності кадрів.

Стратегія дозволяє вибрати переваги, які в цій організації концентрують увагу на ключових аспектах управління персоналом. Встановлення кадрової політики та принципів сприяє формуванню принципів, які становлять основу управління персоналом, включаючи процедури добору, розвитку, мотивації, утримання та розвитку кадрів. Створення конкретних дій та стратегій взаємодії з персоналом дозволяє сформулювати конкретні плани та програми взаємодії з персоналом, такі як навчання, розвиток кар'єри, програми мотивації та інші.

Визначення інструментів вимірювання та системи оцінки дозволяють оцінювати ефективність стратегії та виявляти області для покращення управління персоналом. Стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням поточних та майбутніх викликів, що дозволяє організації бути готовою до змін у бізнес-середовищі. Схематично роль стратегії в системі управління персоналом подано у додатку Б.

Стратегія управління персоналом має значний вплив на розвиток підприємства і може призвести до позитивних результатів, зокрема:

- покращення продуктивності. Ефективна стратегія управління персоналом забезпечена оптимальним використанням людських ресурсів, це означає, що працівники працюють більш продуктивно, що сприяє збільшенню виробничої потужності підприємства;

- зниження плинності кадрів. Злагоджена стратегія управління персоналом може зменшити плинність кадрів, працівники відчують більшу задоволеність своєю роботою та можливостями розвитку, що дозволяє зменшити витрати на пошук та навчання нових співробітників [38];

- підвищення якості робочої сили. Ефективна стратегія управління персоналом зможе залучати, утримувати та розвивати висококваліфікованих та мотивованих працівників, що підвищує якість робочої сили та продуктивність;

- створення сприятливого робочого середовища. Злагоджена стратегія сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де працівники відчують підтримку, визнання та можливості для особистого розвитку;

- збільшення інноваційності. Ефективна стратегія управління персоналом

сприяє створенню стимулів для працівників вносити інновації та працювати над покращенням в процесах та послугах;

- забезпечення конкурентоспроможності. Завдяки спрямованій, правильній стратегії управління персоналом підприємство може легше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та залишитися конкурентоспроможним;

- зниження конфліктів та проблем. Ефективна стратегія сприяє запобіганню конфліктам та проблемам в організації шляхом чіткого визначення принципів та комунікаційних стандартів [33].

Загалом, стратегія управління персоналом великою мірою сприяє досягнення успішності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі, тим самим створює сприятливі умови для розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей, що дає змогу покращити фінансові показники та забезпечити конкурентоспроможність організації.

На основі проведеного дослідження встановлено, що стратегія управління персоналом організації має ряд як переваг, так і недоліків, які згруповано та подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки стратегії управління персоналом організації

Переваги стратегії	Недоліки стратегії
<i>Спрямованість на досягнення стратегічних цілей:</i> Однією з основних переваг є спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації. Це дозволяє підприємству досягти бажаних результатів і конкурентної переваги	<i>Складність реалізації:</i> Розробка та впровадження стратегії управління персоналом може бути довготривалою і ресурсомістким процесом, особливо для великих організацій
<i>Ефективність ресурсів:</i> Стратегія управління персоналом використання ресурсів, включаючи гроші, час і зусилля, більш ефективно. Це дозволить зменшити зайві витрати та максимізувати прибутковість	<i>Неуспішні реалізації:</i> додатково розроблена стратегія може не вдатися втілити через інші елементи, такі як недостатня підтримка керівництва або недостатні ресурси
<i>Залучення та збереження талантів:</i> Стратегія управління персоналом може допомогти залучити, розвивати та підвищити висококваліфікованих та мотивованих співробітників, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства	<i>Вплив зовнішніх факторів :</i> Зміни на ринку або економічні труднощі можуть суттєво вплинути на ефективність стратегії управління персоналом

<i>Адаптивність до змін:</i> Стратегія управління персоналом дозволяє більш ефективно реагувати на зміни в оточенні, включаючи ринкові умови, технологічні та організаційні зміни	<i>Постійний моніторинг і корекція :</i> Стратегія вимагає постійного моніторингу та корекції для підтримки її актуальності та ефективності, що може бути вимогливим завданням
<i>Покращення робочого клімату:</i> Спрямованість на взаємодію, комунікацію та участь персоналу може сприяти покращенню робочого клімату та підвищенню задоволеності працівників.	<i>Витрати на навчання та розвиток :</i> Навчання та розвиток персоналу може призвести до додаткових витрат, які можуть стати навантаженням для бюджету підприємства

Примітка. Складено автором.

Таким чином, стратегічна мета системи управління персоналом у діяльності організації передбачає спрямування дій на досягнення розвитку та успіху організації при оптимальному використанні та розвитку її людського капіталу. У процесі формування стратегії управління персоналом, ключовим завданням стає виявлення та урахування майбутніх змін і тенденцій, а також обґрунтування змін, які сприяють стійкому та прогресивному розвитку підприємства.

Важливим аспектом стратегії управління персоналом є прогнозування потреби в кадровому резерві та компетенцій, які стануть критичними в майбутньому. Це аналіз ринку праці, технологічних змін, демографічних тенденцій та інших факторів, що впливають на ринок праці та бізнес-середовище.

Крім того, стратегія управління персоналом повинна забезпечити індивідуальні потреби та мотивацію працівників, створюючи умови для їхнього особистого та професійного розвитку. Важливим елементом є розробка програми навчання та розвитку, що відповідає стратегічним цілям підприємства. Для успішного впровадження стратегії управління персоналом важливо бути гнучким та відкритим до змін, не втратити специфіку підприємства та постійно вдосконалювати стратегічні підходи відповідно до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

В сучасному управлінні підприємством велике значення має ефективне управління персоналом, оскільки активна участь працівників у діяльності організації впливає на результативність підприємства. Рішення, які приймаються у сферу управління персоналом, реалізуються на різних рівнях організації і в значній мірі досягають продуктивності та ефективності її діяльності. Зазначені взаємозв'язки та взаємозалежності між загальною системою управління підприємством та управлінням персоналом свідчать про наявність постійного аналізу та вдосконалення методів управління персоналом.

Визначено, що управління персоналом – це комплекс стратегічних і тактичних дій та процесів, спрямованих на планування, організацію, керівництво, контроль і розвиток робочої сили в організації з метою досягнення її цілей та максимізації продуктивності та задоволеності працівників. Включає в себе процеси відбору, навчання, мотивації, оцінки та утримання персоналу, а також розробку політики та стратегій, спрямованих на оптимізацію управління людськими ресурсами для підтримки стратегічних цілей організації.

Завдання системи управління персоналом полягають у реалізації цілей шляхом виконання ряду завдань: забезпечення кваліфікованими спеціалістами, що відповідають вимогам організації; реалізація потенціалу колективу через розвиток та використання навичок та інтересів працівників; підтримка комфортних умов праці, сприяння здоров'ю та задоволенню працівників; розвиток позитивних персональних якостей у колективі, що сприяють співпраці та взаєморозумінню; створення умов для кар'єрного зростання працівників через навчання, розвиток та просування по службі.

Визначено, що фактором досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства є стратегічне управління персоналом. Цей процес є надзвичайно динамічним та має за основну мету забезпечення адекватних умов зовнішнього та внутрішнього середовища для формування конкурентоздатного трудового потенціалу підприємства на тривалий період.

У цьому контексті стратегічне управління персоналом варто розглядати як елемент стратегічного планування підприємства. Для досягнення успіху підприємствам необхідно отримати інноваційні підходи до взаємодії з персоналом, забезпеченням їх розвитку та стимулюванням для досягнення стратегічних цілей. Окрім того, стратегічне управління персоналом може бути визначено як інструмент забезпечення стійкості та розвитку підприємства, що виникає у створенні довгострокових партнерських відносин з персоналом, а також в удосконаленні процесів відбору, навчання та розвитку кадрів. Такий підхід може сприяти підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на тривалий період.

Стратегія управління персоналом включає в себе планування розвитку персоналу, роботу з мотивацією, управління ризиками, а також здійснення оцінки та аналізу ефективності управління людськими ресурсами з метою удосконалення. Ефективна стратегія управління персоналом впливає на розвиток підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, створенню конкурентних переваг та покращенню організації культури, що сприяє підвищенню загального успіху підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційні засади формування та реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Важливою складовою успішного функціонування ТОВ «Санаторій «Райдуга» є організаційне забезпечення управління персоналом, яке ґрунтується на основі сформованої стратегії, що забезпечує гнучкість та готовність до змін, а також адаптуватися до нових викликів та змін у бізнес-середовищі. Організаційні засади стратегії управління персоналом в санаторії формуються на основі: аналізу потреб та можливостей; визначення місії та цілей діяльності організації; розроблення стратегії управління персоналом; створення кадрової структури; розвитку персоналу; оцінки та моніторингу результатів діяльності санаторію; управління трудовими ресурсами, а також визначення можливих змін. Загальною метою цих організаційних засад є забезпечення ефективного управління персоналом у санаторії, щоб досягти стратегічних цілей та забезпечити високий стандарт обслуговування та задоволеність клієнтів.

Бальнеологічний санаторій «Райдуга» розпочав свою діяльність у 2002 році на основі розвіданих джерел свердловини мінеральної води «Кришталева криниця», яка була визнана корисною для лікування порушень шлунково-кишкового тракту. З квітні 2020 року санаторій став самостійним суб'єктом господарювання, перетворившись на ТОВ «Санаторій Райдуга».

Санаторій «Райдуга» 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 використання в 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 ТОВ санаторію «Райдуга» 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.

Директор ТОВ санаторію «Райдуга» 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].

Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом у санаторії включає в себе ряд ключових структур та їх функцій, враховуючи медичну специфіку закладу. Організаційна структура ТОВ «Санаторій

«Райдуга» зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Примітка. Складено автором самостійно.

Діяльність санаторію забезпечується персоналом, який включає як постійних, так і тимчасових працівників, представляючи як кваліфіковану, так і некваліфіковану робочу силу. Основна мета управління персоналом у санаторії полягає в формуванні поведінки кожного співробітника, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Процес управління персоналом передбачає декілька етапів: відбір та адаптацію персоналу, оперативне управління персоналом (включаючи навчання та розвиток співробітників, їх оперативну оцінку, організацію праці, управління комунікаціями в бізнесі, мотивацію та оплату праці), а також стратегічне управління персоналом.

Управління персоналом у санаторії включає ряд управлінських дій, які забезпечують наявність працівників, здатних втілювати стратегію закладу, обладнаних відповідними навичками та компетенціями, та бажаючих приймати участь у цьому процесі.

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.

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.

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, дітсестри, 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 «Райдуга» є відділ маркетингу, який відіграє важливу роль у просуванні та позиціонуванні санаторію 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 реалізації продукції 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.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Кадровий потенціал організації визнається як ключовий стратегічний фактор, що впливає на ефективність їхньої діяльності. Розвиток інноваційних підходів вимагає високого рівня кваліфікації працівників, розширення їхніх знань і навичок. Нові вимоги, які ставляться до персоналу, охоплюють навички нових професій, пошук нових підходів до вирішення сучасних завдань та розвиток нових організаційних форм.

Система управління персоналом має включати в себе ефективні механізми для навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Успішна робота співробітників, сильна система інформаційного забезпечення та пошук новаторських рішень служать основою для постійного удосконалення рівня корпоративних знань.

Функціональні обов'язки щодо управління персоналом виконує відділ кадрів ТОВ «Санаторій «Райдуга», 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 кадрів подано на рис. 2.2.

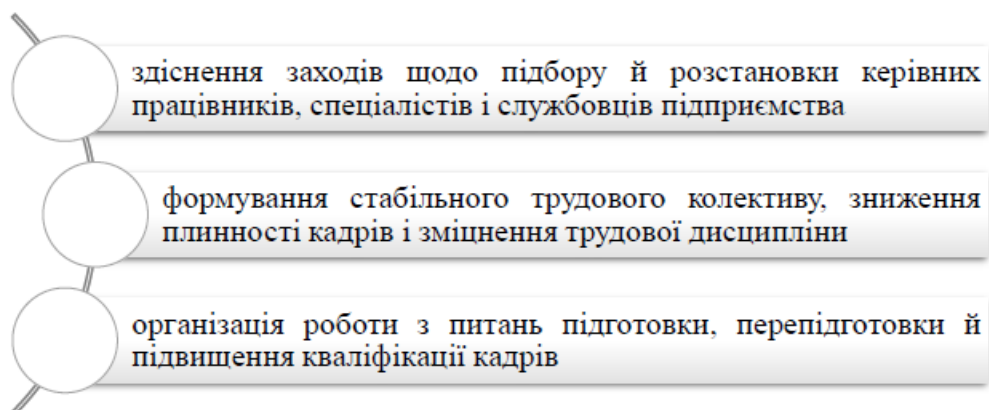


Рис. 2.2. Завдання відділу кадрів ТОВ «Санаторій «Райдуга»

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. 2.3.

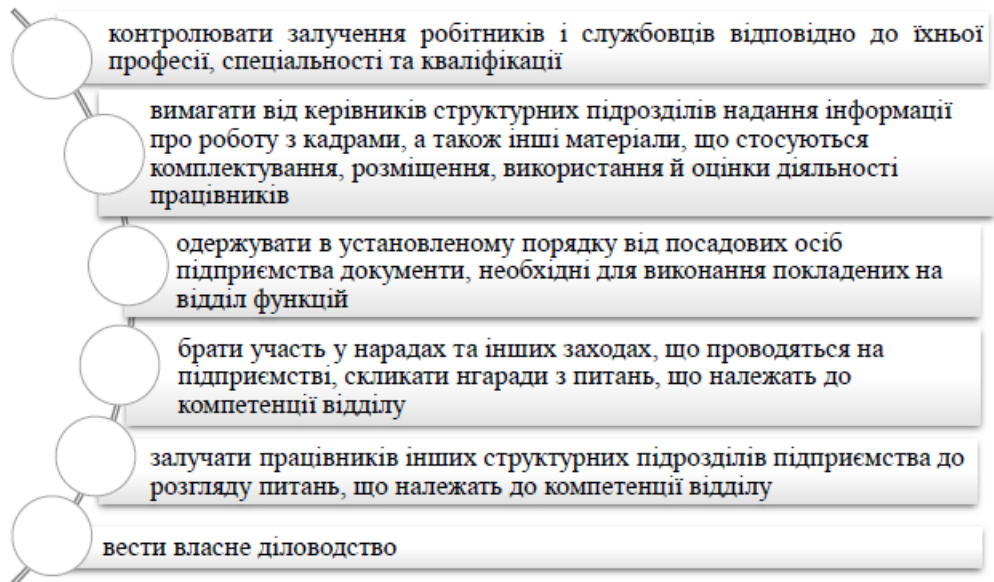


Рис. 2.3. Права відділу кадрів ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Примітка. Складено автором.

Суть системи управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга» полягає в тісній взаємодії персоналу відповідно до стратегії розвитку закладу (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Система управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Примітка. Складено автором.

Управління персоналом в діяльності ТОВ «Санаторій «Райдуга» представляє собою складний процес, який включає в себе численні функціональні елементи для досягнення ефективного управління та забезпечення відповідності стратегічним цілям та завданням підприємства (рис. 2.5).

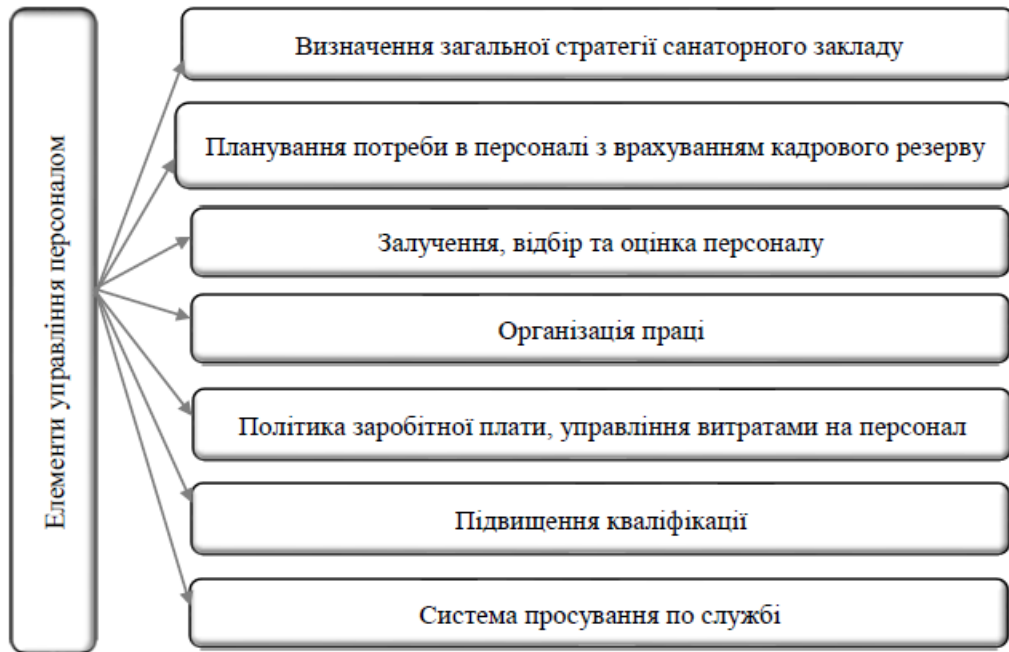


Рис. 2.5. Елементи управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Примітка. Складено автором.

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.

В системі управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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 ТОВ санаторій «Райдуга». Керівники структурних підрозділів беруть активну участь у прийнятті усіх кадрових рішень та 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.

Управління ТОВ санаторію «Райдуга» реалізується шляхом застосування різних методів управління персоналу, включаючи економічні, адміністративні та соціально-психологічні підходи, які впливають на персонал з різною ефективністю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Методи управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Група методів	Види методів використання	Рівень управління	% використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	Посадові інструкції	Вищий	10
	Статут і організаційна структура	Вищий	7
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	Система заробітної плати	Середній	25
	Система преміювання	Середній	10
	Матеріальна допомога	Середній	5
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	Переконання	Низовий	5
	Примус, спонукання	Низовий	7

Примітка. Складено автором.

Серед адміністративних методів управління, які використовує керівництво ТОВ «Санаторій «Райдуга», можна виділити дисциплінарну відповідальність, посадові інструкції, статут і організаційну структуру, накази, розпорядження, вказівки та інструкції. До економічних методів належать система оплати праці, система преміювання, надання матеріальної допомоги та пільг. У сфері

соціально-психологічних методів використовується переконання, примус та спонукання до професійного розвитку.

На основі вище зазначеного визначено, що система управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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. 2.2). Це допоможе визначити, наскільки працівники отримують достатню компенсацію за свою працю у порівнянні з ринковими стандартами та загальними тенденціями. Створення внутрішньої системи стимулювання та прозорості заробітної плати може виявитися ключовим чинником для залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в санаторії.

Таблиця 2.2

Оплата праці персоналу ТОВ санаторій «Райдуга»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Мінімальна заробітна плата, грн.	1600	3200	3723	4173	4723	6500	6700
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	1600	1762	1921	2027	2189	2393	2589
Середня місячна заробітна плата ТОВ «Санаторій «Райдуга», грн.	4723	4969	6211	6653	8745	10649	11348

Примітка. Складено автором на основі [35].

За аналізований період мінімальна заробітна плата зросла у порівнянні з 2016 р. на 5100 грн. і на кінець 2022 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 ТОВ «Санаторій «Райдуга», 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 можливість збільшити 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.

ТОВ «Санаторій Райдуга» 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 професійного навчання займається відділ кадрів.

В процесі управління персоналом у ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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.

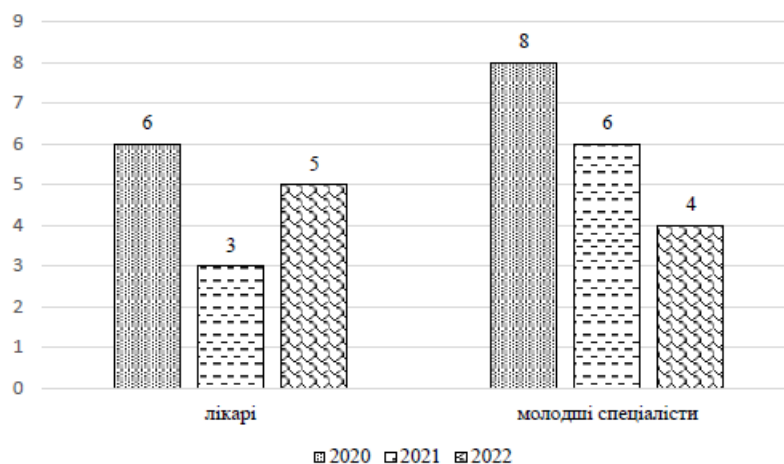
Проходження курсів підвищення кваліфікації дозволяє медичному персоналу оновлювати свої знання та навички відповідно до сучасних медичних стандартів та інноваційних підходів у лікуванні та реабілітації. Це сприяє

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 2022 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. 2.6).



**Рис. 2.6. Показники підвищення професійного рівня персоналом
ТОВ «Санаторій «Райдуга»**

Примітка. Складено автором.

Таким чином, підсумовуючи вище розглянуте зазначимо, що системи управління персоналом ТОВ санаторію «Райдуга» 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 ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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 санаторії «Райдуга» 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 стратегій управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Ефективне використання кадрових ресурсів свідчить про те, що керівництво організації ухвалює обґрунтовані рішення у сферах управління персоналом, адміністрування та стратегії ведення установи. Тому важливо впорядкувати процеси використання кадрових ресурсів у функціонуванні організації, а ефективність використання цих ресурсів можна оцінити через аналіз та оцінку роботи персоналу.

Оцінка продуктивності персоналу санаторію у сучасних умовах обумовлена потребою оптимізації витрат і є необхідною для менеджменту

якості. Оцінка різних аспектів ефективності повинна визначати стратегічні кроки, включаючи стандарти надання лікувально-реабілітаційної допомоги, вибір стратегій організації та розподіл ресурсів, а також забезпечення фінансової стійкості установи.

Ефективність стратегії управління персоналом визначається як оцінка та вимірювання відповідності цільових результатів та досягнень в управлінні персоналом до загальних методів та стратегічних цілей організації.

Ефективні стратегії управління персоналом відображаються у використанні оптимальних підходів, які спрямовані на вдосконалення роботи з персоналом. Ці підходи мають сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, зокрема, створенню стабільного та продуктивного робочого середовища, залученню та утриманню кваліфікованих працівників, підвищенню мотивації, розвитку кар'єрних можливостей, інновацій та постійному покращенню якості та результативності роботи персоналу [27].

Оцінка ефективності стратегій управління персоналом є важливим компонентом діяльності ТОВ «Санаторій «Райдуга». 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 ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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 у відповідності 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 бюджетних та 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 складається з ряду компонентів: соціального, інноваційного, технологічного, економічного, фінансового, інформаційного (табл. 2.3). 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.

Таблиця 2.3

**Складові управління ефективністю використання
персоналу ТОВ «Санаторій «Райдуга»**

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.

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 методіку 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, $j = 1, 2, \dots, m$ (у даному випадку $m=7$);

i – індекс характеристики показників ефективного використання персоналу закладу, $i = 1, 2, \dots, n_j$ (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:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n_j} \frac{s_{ji} \times a_j}{n_j} \quad (2.1)$$

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

Для аналізу забезпечення персоналом в санаторії в нашому випадку ($j = 7$) маємо 12 видів ($n_7 = 12$) характерних показників, тоді для даного випадку отримаємо:

$$S_7 = \sum_{i=1}^{12} \frac{s_{7i} \times a_7}{n_7} \quad (2.2)$$

$$\text{або } S_7 = \frac{1}{12} [s_{7_1} + s_{7_2} + \dots + s_{7_{12}}] \times a_7$$

Достовірність розрахунків, отриманих в процесі, значно впливає на якість вхідних показників.

Розглянемо методику розрахунку вагових коефіцієнтів a_j з використанням процедури експертної оцінки до якого включено 6 осіб, які провели оцінку показників у межах від 0 до 12 балів. У експертну групу було залучено керівника організації, керівників структурних підрозділів, медичний та допоміжний персонал санаторію.

Відповідно, позначимо:

k – індекс експерта, $k = 1, \dots, K$ ($K = 6$);

P_{jk} – значення балу виставлений k -тим експертом для j -го виду показника ефективності моделі використання персоналу санаторію;

P_k – сумарне значення балів виставлених k -тим експертом для усіх показників ефективності.

На основі позначень, ваговий коефіцієнт для будь якого показника оцінки ефективності буде мати вид:

$$a_j = \frac{\sum_{k=1}^K P_{jk} / P_k}{K}, j = 1, \dots, 7 \quad (2.3)$$

Як приклад, для кадрового показника ($j=7$) ваговий коефіцієнт a_7 буде мати вид:

$$a_7 = \frac{P_{7_1}/P_1 + P_{7_2}/P_2 + \dots + P_{7_{12}}/P_{12}}{12} \quad (2.4)$$

Для визначення вагових коефіцієнтів, ми провели групування показників, які використовуються для аналізу ефективності використання персоналу санаторію (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Показники аналізу за напрямками оцінки ефективності використання персоналу

Примітка. Складено автором.

Результати опитування експертів з оцінки ефективності використання персоналу ТОВ «Санаторій «Райдуга» було оброблено та представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати оцінки експертів ефективного використання персоналу ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Експерти	1	2	3	4	5	6	Разом	Коефіцієнт
Показник P_{jk}								
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_k	57	58	54	56	60	56	290	1

Примітка. Складено автором.

За результатами проведеного оцінювання отримані висновки дозволяють керівництву санаторію визначити необхідність поліпшення ефективності роботи

організації, оптимізації управління персоналом, впровадження мотиваційного менеджменту.

Крім цього, на підставі розрахункових вагових коефіцієнтів a_j можна отримати числові значення показників на певні періоди часу й проводити динамічний аналіз ефективності використання персоналу. Формула моделі при цьому прийматиме такий вигляд:

$$S = \sum_{j=1}^7 S_j = S_1 + S_2 + \dots + S_7 \quad (2.5)$$

де S – інтегрований показник процедури управління оцінки ефективності використання персоналу санаторію.

Таким чином, на основі розрахункових значень показника S за звітні періоди R_t , t – індекс періоду, можливо побудувати прогнозний тренд для даного показника з використанням кореляційно-регресійного аналізу. Отримані дані стануть основою для ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації використання персоналу в санаторії.

На основі проведених розрахунків визначено, що ефективне стратегічне управління персоналом санаторію є важливим показником задля досягнення успіху та підвищення продуктивності орієнтуючись на довгострокове планування та визначення стратегій, які сприятимуть найкращому використанню людських ресурсів.

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.

Отож, у табл. 2.5 подано результати дослідження на основі використання SWOT-аналізу управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга». 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 2.5

SWOT-аналіз управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга»

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

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, SWOT-аналіз сприяє виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом санаторію, а також знайти можливості для розвитку та загрози, які слід враховувати для покращення стратегій управління персоналом.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу практики формування стратегії управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга» визначено, що санаторій функціонує як самостійна структура, має сформовану організаційну структуру з розподіл функціональних обов'язків між відділеннями. Діяльність закладу спрямована надання лікувально-реабілітаційних послуг населенню.

Організаційні засади формування та втілення стратегії управління персоналом у санаторії включають в себе кілька ключових етапів: аналіз потреб: проводиться аналіз персональних потреб санаторію, тобто визначення кількості та якості персоналу для задоволення потреб відвідувачів, а також забезпечення правильного функціонування усіх сфер установи; стратегічне планування: передбачає розроблення стратегії з врахуванням мети функціонування закладу шляхом управління кадрами, розвиток персоналу, мотивацію, оцінку ризиків, а також визначення ключових процесів із залученням персоналу для досягнення стратегічних цілей; створення та впровадження політик, що регулюють найм, збереження та розвиток персоналу, враховуючи специфіку санаторію та вимоги галузі; залучення та розвиток персоналу забезпечується навчанням та розвитком персоналу, з метою формування їх компетентностей; моніторинг та коригування призначено для відстеження та оцінки стратегій управління персоналом у

санаторії, з метою впровадження виправлень і покращень, які враховують зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Систему управління персоналом у санаторії визначено як комплекс дій та стратегій, спрямованих на ефективне управління кадрами з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей установи. Роль цієї системи в діяльності санаторію полягає в кількох аспектах: розвитку персоналу, мотивації працівників, управління процесами, створення оптимального штату персоналу, розвиток міжособистісних відносин. Означені аспекти системи управління персоналом в санаторії є важливими для забезпечення оптимальної роботи закладу та надання якісних послуг. Важливу роль у забезпеченні санаторію кадрами відіграє відділ кадрів.

Оцінка ефективності стратегій управління персоналом ТОВ «Санаторій «Райдуга» є важливим етапом у діяльності організації, оскільки надає можливість оцінити та переглянути ефективність застосованих стратегій. Ефективність стратегії управління персоналом визначається як ступінь досягнення поставлених цілей та завдань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами в організації, з мінімальними витратами ресурсів і часу. Це включає в себе оцінку того, наскільки ефективно впроваджені стратегічні рішення, спрямовані на максимізацію продуктивності та вкладу персоналу у досягнення загальних цілей організації. Ефективна стратегія управління персоналом також повинна бути адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, забезпечувати задоволеність та мотивацію персоналу, а також сприяти розвитку і підвищенню конкурентоспроможності санаторію.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Кадрова безпека як напрям стратегії 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.

Для глибшого розуміння основ та принципів кадрової безпеки в системі

управління персоналом організації необхідно провести аналіз ключових термінів. В літературі розглядаються різні підходи до визначення сутності та змісту кадрової безпеки, що дозволяє отримати більш повне та комплексне уявлення про цю проблематику.

В. А. Панченко трактує кадрову безпеку як «процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства коштом ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами у цілому» [41].

Колектив вчених визначають кадрову безпеку як «правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: розв'язання правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом» [49].

О.І. Гула запропонувала кадрову безпеку трактувати як «генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [5].

В. Я. Карковська визначає означення як «сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником» [15].

На думку Г. І. Писаревської «кадрова безпека – це не лише стан, а й здатність підприємства тримати оборону перед внутрішніми та зовнішніми загрозами, захищаючи інтереси підприємства, вдосконалюючи стратегію управління персоналом та людський капітал у цілому, забезпечуючи безпечні умови праці» [44].

Тому, враховуючи усі напрацювання вчених та об'єкт дослідження, кадрову безпеку слід визначити 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). Деталізуючи ці складові, можна виділити такі елементи:

- персонал (реальний та потенційний). До даного елемента 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;

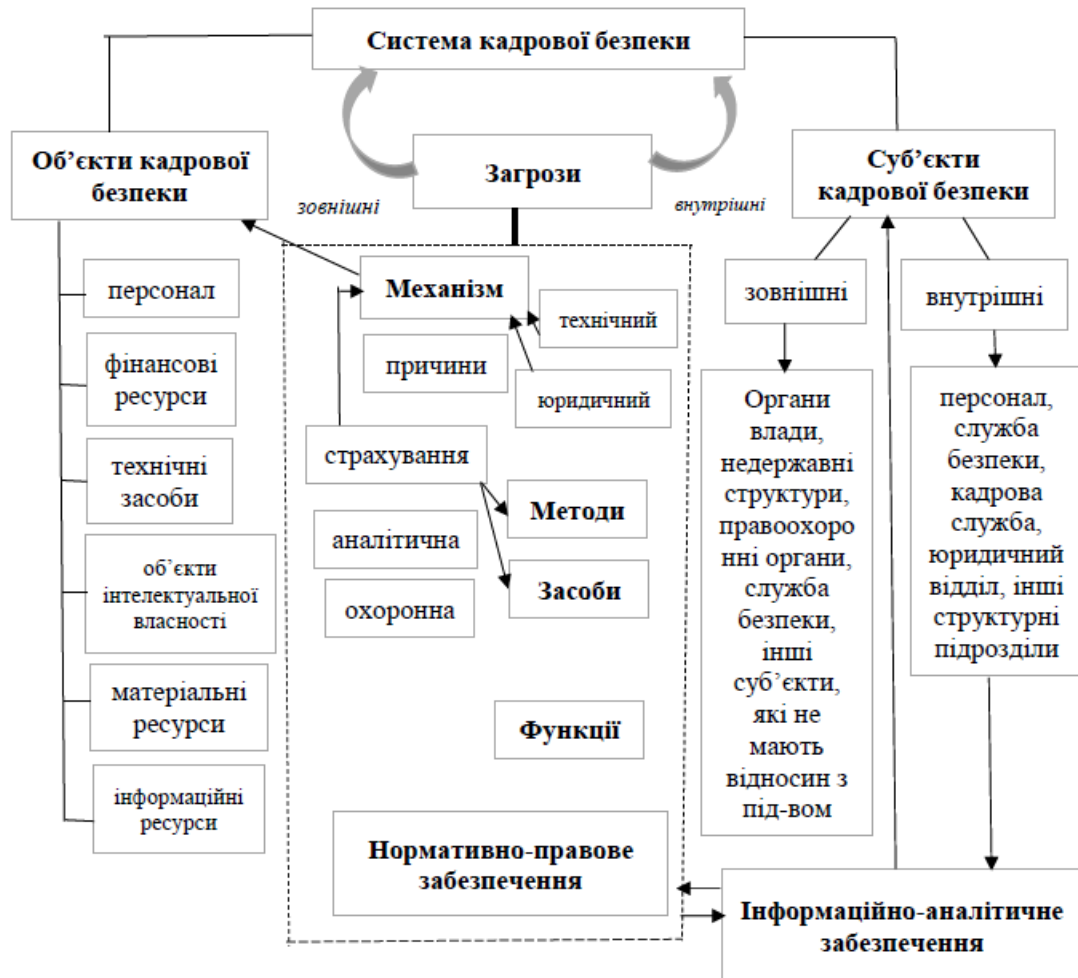


Рис. 3.1. Система складових кадрової безпеки ТОВ «Санаторій «Райдуга»

Примітка. Складено на основі [41; 65].

- 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, програми з 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.

Визначені складові є необхідними для створення повноцінної та ефективної системи кадрової безпеки в санаторії, що сприяє якості надання послуг та добробуту працівників.

Стратегічний підхід до управління персоналом відображають принципи кадрової безпеки у санаторії, забезпечуючи оптимальний розвиток та функціонування установи. Характеристика принципів формування кадрової безпеки організації подана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Принципи формування кадрової безпеки організації

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 та систематичне 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'язаних з 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 ризику [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.

3.2. Напрями використання сучасних технологій у формуванні стратегії 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 точність у 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. 3.2).

Таблиця 3.2

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. 3.3.

Таблиця 3.3

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 оперативного 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].

На основі проведених досліджень визначено, що система управління персоналом у ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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.

Окрім того, як додаткові завдання, потрібно: розширити лікувальні програм; покращити інфраструктуру санаторію, забезпечити комфортні умови для відпочинку та лікування відвідувачів; співпрацювати з медичними центрами для обміну досвідом та реалізації більш широкого спектру медичних послуг; організувати 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 до розділу 3

Обґрунтовано, що в умовах трансформаційних змін потрібно змінювати підходи до формування стратегії управління персоналом, акцентуючи увагу на інноваційних напрямках розвитку системи управління. Відповідно визначено, що діяльність санаторію повинна бути спрямована на забезпечення кадрової безпеки, яка має на меті не лише забезпечити безпеку працівників, але й сприяти підвищенню ефективності та продуктивності їхньої трудової діяльності. Для цього при розробці системи забезпечення кадрової безпеки варто враховувати, що стратегія кадрової безпеки пов'язана з корпоративною стратегією та повинна бути врахована під час формування стратегії управління персоналом. Взаємодія всіх елементів цих стратегій має вирішальне значення для успішності та ефективності заходів забезпечення кадрової безпеки, що дозволить створити збалансовану та взаємодіючу систему, спрямовану на максимальний захист персоналу та досягнення стратегічних цілей санаторію.

Вагому роль у формуванні стратегії управління персоналом санаторію відіграють сучасні технології, забезпечуючи покращення ефективності та оптимізацію процесів, до яких віднесено: впровадження цифрових систем управління персоналом для автоматизації обліку працівників, обробки даних про їхню роботу, відпустки, оплати праці; електронні системи навчання; використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних про персонал; використання інформаційних технологій для спілкування, що покращують комунікації в команді та взаємодії з персоналом. Використання цифрових технологій допоможе оптимізувати процеси управління персоналом у санаторії, забезпечуючи більш ефективну, прозору та безпечну роботу серед для працівників.

ВИСНОВКИ

Дослідження особливостей формування стратегії управління персоналом організації в сучасних умовах дозволило отримати висновки теоретичного та практичного характеру:

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 особистісного розвитку. 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 ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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 ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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 ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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 ТОВ «Санаторій «Райдуга» 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 результативними 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., Кобзев 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. Слєцьких С. Я. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 206-215.
11. Спіфанова 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. Зубарева 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.nauka.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., Рябоконт 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. Кустрич 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](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., Серeda 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. Положення про відділ кадрів ТОВ «Санаторій «Райдуга». 2021. 8 с.

46. Положення про відділ маркетингу ТОВ «Санаторій «Райдуга». 2020. 11 с.

47. 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.

48. 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>.

49. 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.

50. 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.

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

52. 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>.

53. 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>.

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

55. 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.

56. Статут ТОВ «Санаторій «Райдуга». 2019. 26 с.

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

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

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

60. 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.

61. 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.

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

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

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

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

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

67. 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>.

68. 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>

69. 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>.

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

71. Ptashchenko O., Chernobay L., Malykhin, S., Verezomska I., Yaremchuk S. Problems 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>.