

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Стратегічне управління маркетингом персоналу**

Виконала:

Колеснікова Юлія Сергіївна

студентка спеціальності

075 «Маркетинг»

Керівник:

Макарова Вікторія Вікторівна

д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу та
логістики

Рецензент:

Таранюк Леонід Миколайович

д.е.н., професор кафедри міжнародних відносин
Сумського державного університету

Суми – 2022

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
Магістр
075 «Маркетинг»

Завідувач кафедри
« _ » « _ » _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:
М.О. Лищенко
20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Колесніковій Юлії Сергіївні

1.Тема роботи: Стратегічне управління маркетингом персоналу

2. База практичного дослідження: Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини

Керівник роботи: Макарова Вікторія Вікторівна , д. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 2 грудня 2022р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, податкова
звітність, законодавчо - нормативні акти ; монографії, фахові наукові статті та тези
доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань стратегічного
управління маркетингом персоналу

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути значення, принципи та функції маркетингу персоналу підприємства; дослідити
методологічні підходи до оцінки ефективності управління маркетингом персоналу;
дослідити міжнародний досвід управління маркетингом персоналу в медичних закладах;
провести організаційно-економічну характеристику установи; здійснити оцінку
маркетингової діяльності ветлікарні; проаналізувати оцінку ефективності управління
маркетингом персоналу в ветлікарні; розробити маркетингову стратегію управління
персоналом ветлікарні; обґрунтувати ефективність заходів щодо формування
маркетингової концепції управління лояльністю персоналу та розробити систему заходів
щодо підвищення мотивації персоналу ветлікарні.

6. Дата видачі завдання: « _ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2021</i>	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2021</i>	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2022</i>	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2022</i>	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2022</i>	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2022</i>	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2022</i>	
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2022</i>	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2022</i>	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>23 листопада 2022</i>	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>2 грудня 2022</i>	
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>12 грудня 2022</i>	

Студент _____

Ю.С. Колеснікова _____

Керівник роботи _____

В.В. Макарова _____

Перевірку на автентичність проведено
Дипломна робота допущена до захисту

Н.М. Баранік

М.О. Лишенко _____

АНОТАЦІЯ

Колеснікова Ю.С. Стратегічне управління маркетингом персоналу

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2022р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку стратегічних напрямків удосконалення процесу управління маркетингом персоналу ветеринарної лікарні. В першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління маркетингом персоналом, зокрема розкрито сутність концепції маркетингу персоналу, визначено взаємозв'язок маркетингу персоналу з управлінням персоналу, деталізовано елементи маркетингового комплексу персоналу ІЗР. Крім того, проаналізовано досвід міжнародних компаній у формуванні концепції маркетингу персоналу та визначено найбільш поширені в міжнародній практиці показники, які дозволяють компаніям оцінювати рівень ефективності своїх співробітників.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваної ветлікарні, проаналізовано її маркетингову діяльність. Крім того, здійснено оцінювання ефективності управління маркетингом персоналу ветлікарні, проведено SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз ветеринарної діяльності, запропоновано оцінювання ефективності основних бізнес-процесів ветлікарні на основі критеріїв професійності роботи медичного персоналу, доступності медичних послуг, рівня обслуговування та престижності закладу.

В третьому розділі обґрунтовано маркетингову стратегію управління персоналом ветлікарні на основі матриці оцінювання зовнішньої та внутрішньої привабливості ветлікарні та запропонований комплекс заходів, які необхідно вжити в рамках даної стратегії; розроблено загальний алгоритм оцінювання лояльності працівників ветлікарні та визначено рейтинг мотиваторів для ветеринарного персоналу за віковою і статевою ознакою.

Ключові слова: маркетинг персоналу, внутрішній маркетинг, управління персоналом, лояльність персоналу, стратегія маркетингу персоналу.

ABSTRACT

Kolesnikova Y.S. Strategic management of personnel marketing

Master thesis in specialty 075 «Marketing», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2022. Manuscript.

The qualification work is devoted to the search for strategic directions for improving the marketing management process of the veterinary hospital staff. In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of personnel marketing management were investigated, in particular, the essence of the concept of personnel marketing was revealed, the relationship between personnel marketing and personnel management was determined, and the elements of the 12P personnel marketing complex were detailed. In addition, the experience of international companies in the formation of the personnel marketing concept was analyzed and the most common indicators in international practice were determined, which allow companies to evaluate the level of efficiency of their employees.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of the investigated vet clinic are presented, and its marketing activity is analyzed. In addition, an evaluation of the effectiveness of marketing management of the veterinary clinic staff was carried out, a SWOT analysis and a PESTEL analysis of veterinary activity were carried out, an evaluation of the effectiveness of the main business processes of the veterinary clinic was proposed based on the criteria of the professionalism of the medical staff, the availability of medical services, the level of service and the prestige of the institution.

In the third section, the marketing strategy of veterinary clinic staff management is justified on the basis of the evaluation matrix of the external and internal attractiveness of veterinary clinics and the proposed set of measures that must be taken within the framework of this strategy; a general algorithm for evaluating the loyalty of veterinary clinic workers was developed and a rating of motivators for veterinary staff by age and gender was determined.

Keywords: personnel marketing, internal marketing, personnel management, personnel loyalty, personnel marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління маркетингом персоналу	9
РОЗДІЛ 2 Дослідження ефективності управління маркетингом персоналу Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини	19
2.1 Організаційно – економічна характеристика ветлікарні	19
2.2 Аналіз маркетингової діяльності ветлікарні	28
2.3 Оцінка ефективності використання ветперсоналу	34
РОЗДІЛ 3 Напрямки вдосконалення управління маркетингом персоналу медичного закладу	45
3.1 Розробка маркетингової стратегії управління персоналом ветлікарні	45
3.2 Концептуальна модель управління лояльністю персоналу	57
3.3 Розробка системи мотивації медичного персоналу	65
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність роботи будь-якого підприємства, досягнення цілей в довгостроковій перспективі залежать в першу чергу від наявного кваліфікованого персоналу, який одночасно є лояльним – ідентифікує себе з підприємством, де працює, пов'язує з діяльністю в ньому свої успіхи та невдачі тощо. Маркетинг персоналу одночасно направлений на задоволення потреб організації в персоналі та на виявлення і задоволення індивідуальних потреб її співробітників.

Маркетинг у ветеринарній практиці має ті самі цілі та проблеми в реалізації цих цілей як і підприємства інших сфер бізнесу. В умовах сучасної глобалізації, зростаючої конкуренції та поширення інноваційних технологій, пов'язаних із масовою доступністю інформації, боротьба за кожного клієнта є головним завданням і передумовою виживання кожної конкретної ветеринарної практики. Крім того, власникам ветеринарних клінік важливо систематично сприяти навчанню медичного персоналу та вдосконаленню їх навичок щодо продажів і маркетингу. Оскільки не тільки власники мають бути зацікавлені в наданні якісних послуг та їх просуванню клієнтам, але й має бути певне розуміння персоналу в цьому питанні. Водночас зі сторони власників ветеринарного бізнесу має посилюватися почуття відповідальності не лише перед споживачами, а й перед працівниками.

Питання управління маркетингом персоналу детально досліджувалися такими вченими науковцями як Бабенко А.Г., Гримак А.В., Гладка О., Кручиненко О.В., Павленко Т.В. та ін. Але, весь обсяг наукових публікацій із зазначеного напрямку дослідження, так і залишився недостатньо висвітленим у економічній літературі. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів в умовах ринкової перебудови зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей стратегічного управління

маркетингу персоналу ветеринарної лікарні та розробка науково-практичних пропозицій з метою підвищення ефективності цієї діяльності.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення сутності та особливостей оцінки ефективності управління маркетингом персоналу у ветеринарному бізнесу;
- оцінювання маркетингової діяльності ветлікарні;
- дослідження ефективності використання персоналу;
- розробка маркетингової стратегії управління персоналом ветлікарні;
- розробка концептуальної моделі управління лояльністю персоналу;
- розробка заходів щодо формування системи мотивації медичного персоналу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетингом персоналу ветлікарні.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних питань щодо забезпечення стратегічного управління маркетингом персоналу.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики ветлікарні); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; дані статистичних щорічників України та Сумської області; дані статистичної та фінансової звітності ветлікарні за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть слугувати базою для подальших теоретичних, методологічних та практичних досліджень в сфері удосконалення стратегічного управління маркетингом персоналу. Результати дослідження дозволяють вдосконалити в досліджуваній ветлікарні процес управління персоналом із використанням інструментів маркетингу.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми пошуку напрямків вдосконалення стратегії управління маркетингом персоналу ветлікарні. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист:

- обґрунтовано модель оцінювання ефективності бізнес-процесів ветлікарні на основі критеріїв професійності роботи медичного персоналу, доступності медичних послуг, рівня обслуговування та престижності закладу;
- розроблено маркетингову стратегію управління персоналом на основі матриці оцінювання зовнішньої та внутрішньої привабливості ветлікарні та запропонований комплекс заходів, які необхідно вжити в рамках даної стратегії;
- розроблено загальний алгоритм оцінювання лояльності працівників ветлікарні та визначено рейтинг мотиваторів для ветперсоналу за віковою і статевою ознакою;
- запропоновано систему коефіцієнтів для преміювання медичних сестер та ветлікарів.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися авторкою на двох наукових конференціях: III Міжнародній науково-практичній конференції Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка «Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток» (м. Харків, 19-23 квітня 2021р.); 28-й

Міжнародній науково-практичній конференції «*Технології XXI сторіччя*» (м.Суми, 23-25 листопада 2022р.) та увійшли у збірник доповідей.

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,8 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Вона викладена на 80 сторінках комп'ютерного тексту, містить 42 таблиці, 16 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ

Співробітники вважаються одним із найважливіших ресурсів будь-якої компанії. З огляду на боротьбу за таланти, вони також все частіше розглядаються як незамінний фактор успіху. А на ринку з дедалі більшою взаємозамінністю продуктів і послуг вони пропонують компаніям можливість виділитися. Саме тому нові перспективи, такі як ті, що прийняті в маркетингу персоналу, стають все більш важливими.

Маркетинг персоналу поєднує два аспекти: людські ресурси та маркетинг. Мислення маркетингу переноситься на людські ресурси, а власне потенційний працівник представляє цільову групу. Таким чином, будь-які заходи, спрямовані на залучення та утримання кваліфікованих працівників, можна вважати маркетингом персоналу. Тому потенційного працівника сприймають більше як клієнта компанії, і його потрібно заохочувати та надихати в довгостроковій перспективі. Побажання і потреби співробітників висувуються на перший план і потрібна орієнтація компанії саме на них.

Відповідно до мети залучення й утримання мотивованого, а також добре навченого персоналу маркетинг персоналу виконує три основні функції:

- Підвищення привабливості для роботодавця. Створюючи бренд роботодавця та підкреслюючи його цінності, компанія може виділитися серед конкурентів.
- Відповідних і кваліфікованих працівників слід знайти якомога ефективніше.
- Співробітників необхідно постійно надихати та мотивувати. Це єдиний спосіб створити зв'язок з компанією та отримати значні вигоди.

Таким чином, маркетинг персоналу поділяється на дві основні форми. З одного боку, існує внутрішній маркетинг персоналу, який спрямований на

поточних працівників. З іншого боку, до потенційних співробітників слід звертатися через зовнішній кадровий маркетинг.

Внутрішній персональний маркетинг спрямований на співробітників, які вже є частиною компанії. Це особливо важливо, тому що співробітники функціонують як мультиплікатори для компанії. Якщо вони задоволені та відстоюють цінності компанії, вони повідомлять про це зовнішньому світу. Якщо все навпаки, про це також буде швидко повідомлено зовнішньому світу.

Метою внутрішнього маркетингу персоналу є утримання кваліфікованих працівників. Ці працівники мають бути прив'язані до компанії емоційно та довгостроково. Отже, завдання компанії – створити певну емоційну лояльність. Успішний внутрішній кадровий маркетинг може також зменшити рівень флуктуації та прогулів, оскільки працівники більше отримують задоволення від своєї роботи та є більш мотивованими. Для досягнення цих цілей у внутрішньому маркетингу можна використовувати різні заходи та інструменти:

1)Перше враження. Вже в перший день під час співбесіди складається перше враження про компанію. Якщо це позитивно, це може стати хорошою основою для подальшого підвищення відданості та мотивації. Цього можна досягти за допомогою певних програм навчання та вітальних ритуалів.

2)Професійна перспектива. Звичайно, працівники мають бути забезпечені необхідним обладнанням та ресурсами, щоб виконувати свою роботу якнайкраще. З іншого боку, є також ряд заходів, пов'язаних з роботою, які можуть зміцнити зв'язок із компанією. До них належать, наприклад, загальне навчання та можливості розвитку, різноманітність завдань на робочому місці та можливості кар'єрного зростання. Стимули, тобто будь-які фінансові чи матеріальні вигоди, також потрапляють до цієї категорії.

3) Особиста перспектива. Компанія має розробити та впроваджувати корпоративну культуру та цінності, щоб створити можливість для ідентифікації на іншому рівні. Проводячи регулярні командні заходи, можна вийти на особистий рівень і зміцнити стосунки між співробітниками. Це може створити більш позитивну робочу атмосферу, що також сприяє задоволенню

співробітників. Не зайвим в цьому контексті буде систематичне проведення опитувань співробітників, щоб бути в курсі подій і мати можливість вчасно реагувати на їх потреби та побажання.

Зовнішній маркетинг персоналу. Окрім нинішніх співробітників, у маркетингу персоналу є друга основна цільова група: потенційні співробітники. Для того, щоб мати можливість належним чином вирішити ці питання, застосовуються зовнішні маркетингові заходи щодо персоналу. У зовнішньому маркетингу персоналу головною метою є пошук кваліфікованих працівників для заповнення вакансій і таким чином забезпечення конкурентних переваг. У рамках цього виникає ряд підцілей: наприклад, необхідно підвищити рівень обізнаності про компанію, щоб привернути увагу потенційних працівників. Імідж компанії як роботодавця також повинен бути позитивним, тому необхідний бренд роботодавця. Таким чином можна забезпечити достатній потенціал кандидата та додати ефективних працівників до команди. Успішний зовнішній маркетинг персоналу також може зменшити витрати на підбір персоналу.

Взаємозв'язок маркетингу персоналу з управлінням персоналу наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Взаємозв'язок маркетингу персоналу з управлінням персоналу

Складові	Маркетинг персоналу	HR-бренд
Роль	Створює форму HR-бренду	Відповідає за зміст та просування HR-бренду
Внутрішня складова	Місія, цінності, ціннісна пропозиція (EVP), комунікаційна політика	Підвищення конкурентоздатності банку за рахунок залучення якісних співробітників шляхом мотивації, стимулювання, методів оцінки та розвитку персоналу
Зовнішня складова	Розробка візуального іміджу, оформлення проектів по залученню співробітників, комунікаційна політика	Підвищення якості трудових ресурсів шляхом формування привабливого іміджу роботодавця через рекрутинг, створення профілю співробітника

Джерело: [8, с. 36]

Склад маркетинг-мікс в літературі коливається від чотирьох до дванадцяти елементів. Найчастіше вчені використовують в маркетингу, як і в маркетингу

персоналу модель 4P: товар (робоче місце); ціна (заробітна плата та витрати підприємства на забезпечення праці кожного окремого працівника); збут (засоби залучення персоналу); просування (формування іміджу компанії та лояльності співробітників). Адаптований перелік елементів HR-marketing-mix наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Структура маркетинг-мікс персоналу 12P

Елемент	Адаптація до маркетингу персоналу
Product	Робоча сила
Price	Заробітна плата
Place	Вертикальний і горизонтальний рух персоналу, ротація
Promotion	Формування іміджу роботодавця
People	Споживачі маркетингової інформації про персонал
Personnel	Людські ресурси для маркетингу персоналу
Package	Корпоративний одяг, символіка
Purchase	Методи та інструменти залучення персоналу
Public Relations	Публічна інформація про кадрову політику та кадрові програми
Process	Процес маркетингу персоналу
Physical Premises	Соціальна відповідальність бізнесу
Profit	Сприяння росту вкладу персоналу в прибутки компанії

Джерело: [6, с. 39]

Співробітники давно вважалися важливим ресурсом для компаній, але тепер їх також слід розглядати як клієнтів. Важливо знати їхні бажання та потреби, щоб досягти постійного ентузіазму та переконання на наступному кроці. Тут також особливо важливо, щоб як внутрішній, так і зовнішній маркетинг персоналу вважався актуальним і застосовувався одночасно. Потенційних співробітників приймають в команду, а потім несуть свій досвід у зовнішній світ. Оскільки обидві сторони взаємопов'язані та впливають одна на одну, можна отримати додаткові переваги.

Як і в будь-якій іншій сфері бізнесу, маркетинг у ветеринарній практиці стає все більш важливим по відношенню до інших видів діяльності в компанії. Це результат розгляду ветеринарної практики як бізнесу, як і будь-якої іншої галузі, що має ті самі цілі та проблеми в реалізації цих цілей. В умовах сучасної глобалізації, зростаючої конкуренції та поширення інноваційних технологій, пов'язаних із масовою доступністю інформації, боротьба за кожного клієнта є

головним завданням і передумовою виживання кожної конкретної ветеринарної практики.

Розуміння того, що клієнт є його найціннішим активом і причиною існування ветеринарної практики, має бути віхою їхньої робочої політики, і до клієнтів потрібно ставитися відповідно. Досвід клієнта у спілкуванні з ветеринарною практикою має бути простим, професійним, приємним та ефективним. Якщо ветеринарна компанія виконує всі вищезазначені умови, вона знаходиться на хорошому шляху до створення взаємовигідних і тривалих відносин зі своїми клієнтами, що забезпечує її виживання на ринку.

Оцінка ефективності роботи співробітників представляє собою процес, який використовується організаціями, щоб надати працівникам відгук про результати їх роботи та офіційно задокументувати цю продуктивність. Незважаючи на те, що компанії визначають власні цикли оцінювання, більшість з них проводять оцінку ефективності співробітників раз на рік.

Найбільш поширеними в міжнародній практиці показниками, які дозволяють компаніям оцінювати рівень продуктивності своїх співробітників, є наступні.

1. Відсоток досягнутих індивідуальних цілей, KPI або цілей

Якщо компанія ставить перед своїми співробітниками цілі, то треба знати, чи вони на шляху до їх досягнення. Якщо працівники не досягають того, що взаємно вважають досяжним, то потрібні відповідні дії. Відстеження KPI та OKR надають неупереджені можливості для обговорення – позитивного чи негативного. Ці дані можуть надати цінне розуміння зусиль, які докладають співробітники, і допоможуть керівництву зрозуміти, які співробітники є ефективними, а які потребують підтримки чи втручання.

2. Якісні відгуки від клієнтів і колег

Іноді найкращий спосіб отримати справжнє уявлення про ефективність роботи співробітника — це напряду запитати думку найближчих людей. Звичайно, до цього потрібно ставитися обережно та професійно, але чесно та рівномірно, щоб забезпечити глибше розуміння для кожного. Збір якісних

відгуків від інших колег і клієнтів може дати цінну інформацію про зусилля, які докладає конкретний співробітник.

3. Відсоток виконаних завдань

Дана метрика дозволяє оцінити професійні якості працівників як то чи співробітник пропускає дедлайни виконання завдань, забуває зателефонувати клієнтам або приходить на зустріч не підготовленим. У кожного працівника є свої сильні та слабкі сторони, і іноді може бути важко відокремити упередженість від реальності фактично виконаної роботи. Використовуючи інструмент відстеження продуктивності співробітників, організації можуть реєструвати виконання призначених завдань і відстежувати рівень продуктивності, щоб зрозуміти, який відсоток завдань виконано.

4. Метод 9-Box Grid

Метод 9-Box Grid є індивідуальною моделлю оцінки, що дозволяє працівнику зрозуміти свою поточну ефективність порівняно з потенціалом зростання. Вертикальні стовпці сітки показують, який потенціал зростання має працівник, тоді як горизонтальні лінії показують, на якому рівні працює працівник (рис. 1.1).

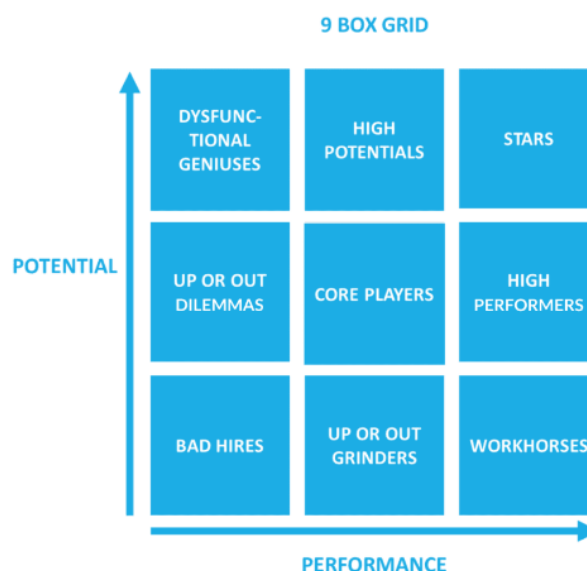


Рисунок 1.1 - Модель 9-Box Grid оцінювання працівників

Джерело: [4]

Використовуючи дані з методу 9-Box Grid, можна оцінити, чи працює працівник недостатньо ефективно, працює на задовільному рівні чи перевищує очікування. Цей простий розподіл ефективності висвітлює області, які варто похвалити або покращити, і забезпечує неупереджений базовий огляд.

5. Якість результатів роботи

Щоб оцінити якість роботи співробітника, потрібно зрозуміти, яку роботу від нього вимагають і як вона розглядається та отримується. Результат не відповідає якості. Те, що співробітник завершує свої проекти і завдання вчасно, не означає, що вони якісні. Навпаки, час, проведений в офісі чи над проектом, не обов'язково має відношення до результату. Це означає оцінювання продуктивності працівника на основі результатів його роботи.

Завоювати довіру — одна з найскладніших справ, з якою має справу ветеринарна індустрія. Більшість власників домашніх тварин вважають своїх пухнастих друзів частиною сім'ї, і вони хочуть переконатися, що можуть довіряти клініці, перш ніж вирішать записатися на прийом. Завоювання довіри включає багато різних маркетингових стратегій і тактик, окрім надання якісного догляду та найму відповідного персоналу. В даному контексті доцільними є такі заходи як створення позитивної репутації клініки, використання соціальних мереж для просування її послуг, впровадження цікавих програм лояльності, невеликі подарунки та багато іншого.

Усі ветеринарні заклади прагнуть забезпечити найкраще лікування для всіх тварин. Це включає покращення їхніх послуг і наймання для роботи досвідчених ветеринарів. Але зосередження на маркетинговій практиці також має вирішальне значення для забезпечення довгострокового успіху. Без оптимізованого контент-маркетингу витримати конкуренцію буде вкрай складно.

Стратегія маркетингу персоналу повинна передбачати модель дій підприємства, яка, з одного боку, спрямована на формування EVP (Employee Value Proposition) ціннісної пропозиції роботодавця працівнику на ринку праці. З іншого боку, вони спрямовані на те, щоб EVP відповідав очікуванням і потребам цільової аудиторії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Складові показника EVP

Складові	Характеристика
Компанія	репутація і позиція на ринку
Колектив	стиль управління, відносини
Зміст роботи	масштаб, задачі, клієнти
Розвиток	навчання і можливості зростання
Винагорода	система компенсацій та пільг
Умови праці	технологічність і безпека, розташування

Джерело: систематизовано авторкою за [26, с.61-62]

Поширені цінності (характеристики, переваги роботи на підприємстві), на яких ґрунтуються пропозиції:

- Матеріальні блага – одержання працівниками матеріальних благ для задоволення своїх різноманітних потреб, у тому числі потреб у культурному, професійному та духовному розвитку;
- Професіоналізм – наявність у працівників підприємства професійних навичок та якостей, необхідних для успішного виконання роботи та розвитку бізнесу; уміння вирішувати нестандартні завдання, використовуючи унікальні знання та вміння. Це в свою чергу створює умови для набуття працівниками цінного досвіду;
- Лідерство – прагнення підприємства посісти лідерські позиції на ринку, що створює можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- Надійність – стабільність підприємства і гарантії зайнятості для кожного співробітника, що дозволяє задовольнити потреби працівників у безпеці та захищеності;
- Порядність – здатність підприємства за будь-яких обставин виконувати свої зобов'язання відповідно до трудового законодавства, колективного договору та контрактів, які укладаються з працівниками.
- Інновації – наявність умов для участі в інноваційних процесах, здобуття досвіду використання передових технологій [26, С. 62]

Стратегію маркетингу персоналу рекомендується розвивати у двох напрямках:

- розробка стратегії маркетингу персоналу, що враховує потенційних працівників і формує зовнішню привабливість роботодавця;
- розробка стратегії маркетингу персоналу, що враховує наявних співробітників і формує внутрішню привабливість роботодавця.

Отже, основна теза полягає в тому, що стратегія маркетингу персоналу повинна поєднувати інтереси як потенційних, так і наявних працівників. Таким чином, це має визначити напрямки щодо покращення узагальненого рівня привабливості роботодавця (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Ієрархія стратегії маркетингу персоналу

Джерело: адаптовано авторкою за [2, С.149]

Методологія розробки стратегії маркетингу персоналу являє собою послідовний набір скоординованих процедур, пов'язаних з дослідженням, аналізом і розрахунком, що представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Алгоритм розробки стратегії маркетингу персоналу

Джерело: [2, с.14]

Крім того, власникам ветеринарних клінік важливо систематично сприяти навчанню медичного персоналу та вдосконаленню їх навичок щодо продажів і маркетингу. Оскільки не тільки власники мають бути зацікавлені в наданні якісних послуг та їх просуванню клієнтам., але й має бути певне розуміння персоналу в цьому питанні. Водночас зі сторони власників ветеринарного бізнесу має посилюватися почуття відповідальності не лише перед споживачами, а й перед працівниками.

Розуміння того, що клієнт є його найціннішим активом і причиною існування ветеринарної практики, має бути віхою їхньої робочої політики, і до клієнтів потрібно ставитися відповідно. Досвід клієнта у спілкуванні з ветеринарною практикою має бути простим, професійним, приємним та ефективним. Якщо ветеринарна компанія виконує всі вищезазначені умови, вона знаходиться на хорошому шляху до створення взаємовигідних і тривалих відносин зі своїми клієнтами, що забезпечує її виживання на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ СУМСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

2.1 Організаційна та економічна характеристика ветлікарні

Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини (далі ветлікарня) - є державною установою ветеринарної медицини, яка здійснює профілактику, діагностику, лікування та інші протиепізоотичні заходи. Лікарня була сформована в 2003 році. Засновником є Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів. Вона є правонаступником районного підприємства державної ветеринарної медицини. Лікарня у своїй діяльності керується Конституцією та іншими законами України, актами Президента України та Державним департаментом ветеринарної медицини.

Структурними підрозділами є дільниці, їх лікарі, державні лабораторії ветеринарно-санітарного експертизи та інші підрозділи.

До основних завдань ветлікарні входять :

- ветеринарне обслуговування господарств усіх форм власності та фізичних осіб;
- охорона району від занесення з територій інших регіонів, областей, держав чи карантинних зон збудників інфекційних хвороб тварин, а також недопущення їх розповсюдження за межі території району або карантинної зони;
- реалізація заходів щодо додержання ветеринарно-санітарних вимог, установлених законодавством;
- профілактика та діагностика інфекційних та незаразних хвороб тварин та їх лікування ;
- захист населення від хвороб спільних для тварин і людей;

- державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд за виробництвом доброякісної у ветеринарно-санітарного відношенні продукції тваринного походження;

- перевірка документації,що якимось чином пов'язана з якістю та безпекою продукції тваринного і рослинного походження;

- сприяння підвищенню кваліфікації спеціалістів ветеринарної медицини;

- упроваджень в практику досягнень ветеринарної медицини.

Ветлікарня здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством

Структура управління ветлікарні є ієрархічною. Це означає, що всі працівники прямо чи опосередковано підкорюються директору лікарні. Який і свою чергу підпорядковується Державній службі України з питань безпечності та захисту споживачів. На даний момент в ветеринарній лікарні працює 42 працівника. До їх складу входять директор та головний бухгалтер, якому підпорядковуються 5 бухгалтерів, 3 відділу лікарні: протиепізоотичний, незаразних хвороб та хвороб молодняку. Кожен з яких має завідувача та лікаря ветеринарної медицини. Також до Сумської державної лікарні ветеринарної медицини відносяться лікарні з прилеглих селищ,такі як Нижньосироватська ДЛВМ, Верхньосироватська ДЛВМ, Степанівська ДЛВМ, Терешківська ДЛВМ, Біловодська ДЛВМ, Хотінська ДЛВМ.До їх складу входять Завідувач та лікарі ветеринарної медицини. Відділ маркетингу на підприємстві відсутній.

Ветлікарня знаходиться в комунальною власністю територіальної громади. Розглянемо склад активів ветлікарні в табл. 2.1.

Дані табл. 2.1 свідчать, що в 2021р. в порівнянні з 2020р. загальна вартість активів ветлікарні зросла на 71496 грн. або на 6,7%. Головним чином це відбулось за рахунок збільшення нефінансових активів на 40684 грн. Така зміна стала наслідок зростання величини запасів на 72675 грн.

Що стосується фінансових активів, то їх вартість зросла на 30587 грн. Це стало наслідком зростання поточної заборгованості за товари, роботи та послуги

на 26262 грн. Також відмітимо, що в 2021р. дещо зросла вартість витрат майбутніх періодів на 225 грн.

Таблиця 2.1 - Динаміка складу та структури активів ветлікарні

Актив	2020р.		2021р.		Відхилення 2021р. до 2020р.	
	Вартість, грн. (на кінець року)	пит. вага, %	Вартість, грн. (на кінець року)	пит. вага, %	грн.	п.в.
<i>1. Нефінансові активи</i>						
Основні засоби	356016	33,5	324025	28,6	-31991	-4,9
Запаси	449756	42,3	522431	46,1	72675	3,7
Разом за розділом:	805772	75,9	846456	74,7	40684	-1,2
<i>2. Фінансові активи</i>						
Поточна заборгованість: за товари, роботи, послуги	93862	8,8	120124	10,6	26262	1,8
Поточна заборгованість за розрахунками:						
за розрахунками із соціального страхування	1106	0,1	1355	0,1	249	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:						
національній валюті	158428	14,9	162504	14,3	4076	-0,6
Разом за розділом:	253396	23,9	283983	25,1	30587	1,2
<i>3. Витрати майбутніх періодів</i>	2987	0,3	3212	0,3	225	-
БАЛАНС	1062155	100,0	1133651	100,0	71496	-

Джерело: розраховано авторкою за даними Ф.1

Щодо питомої ваги активів, то в 2021 р. найбільшу належить запасам 46,1%, та трохи менша основним засобам 28,6% і грошовим коштам 14,3%. Зазначимо, що суттєвого коливання в структурі активів ветлікарні не спостерігалось.

Що стосується джерел формування майна та доходів ветлікарні, то головним чином вони сформовані за рахунок:

- комунального майна, яка було передане ветлікарні в установленому чинним законодавством порядку.
- коштів місцевого бюджету;
- власних надходжень ветлікарні, отримані від реалізації послуг;
- добровільних внесків;

– інших не забороненим нормативно-правовими документами джерел.

Розглянемо джерела формування майна в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка складу та структури джерел формування майна ветлікарні

Пасив	2020р.		2021р.		Відхилення 2021р. до 2020р.	
	Вартість, грн. (на кінець року)	пит. вага, %	Вартість, грн. (на кінець року)	пит. вага, %	грн.	п.в.
<i>1. Власний капітал та фінансовий результат:</i>						
Внесений капітал	1270338		1270338		-	
Фінансовий результат	-576154		-352414		223740	
Разом за розділом 1:	694184	65,4	917924	81,0	223740	15,6
<i>2. Зобов'язання</i>						
Поточні зобов'язання:						
за платежами із бюджетом	9321	0,9	5410	0,5	-3911	-0,4
за розрахунками з оплати праці	890	0,1	443	0,1	-447	-
за внутрішніми розрахунками	357760	33,7	209874	18,5	-147886	-15,2
Разом за розділом 2:	367971	34,6	215727	19,0	-152244	-15,6
<i>3. Забезпечення</i>						
БАЛАНС	1062155	100,0	1133651	100,0	71496	

Джерело: розраховано автором за даними Ф.І

Розрахунки свідчать, що в 2021р. загальна вартість пасиву ветлікарні зросла на 71496 грн. Найбільш значне зростання спостерігається по власному капіталу та фінансовому результату на 223740 грн. Зазначимо, що ветлікарня є збитковою установою, проте, починаючи з 2020 року розмір збитку щорічно зменшується і в 2021р. він склав 352414 грн. Дана тенденція оцінюється позитивно, проте підтверджує досить складний фінансовий стан ветлікарні.

Що стосується поточних зобов'язань ветлікарні, то загальний обсяг за досліджувані роки скоротився на 152244 грн. головною мірою внаслідок скорочення заборгованості за внутрішніми розрахунками, із бюджетом, з оплати праці на 147886 грн., 3911 грн. та 447 грн. відповідно.

Що стосується структури пасивів, то найбільшу частку як в 2020р., так і в 2021р. займає власний капітал та фінансовий результат 81,0%. Даний факт свідчить, що фінансування діяльності ветлікарні відбувається за рахунок внутрішніх джерел фінансування.

Для сучасної організації характерним є великий асортимент послуг та забезпечення висококваліфікованим персоналом. Керівництво ветлікарні намагається створювати оптимальні умови для продуктивної праці та мотивації. В таблиці 2.3 надано динаміку робочої сили та аналіз кількісних та якісних показників їх діяльності.

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності персоналу ветлікарні та ефективність його використання

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020р. до 2019р.
Кількість штатних працівників, чол.	47	46	44	-3
Фонд оплати основної праці, тис. грн.	382,0	405,0	230,8	-151,2
Фонд оплати додаткової праці, тис. грн.	226,4	224,2	180,2	-46,2
Кількість відпрацьованих годин (в місяць на одну людину)	7707	8257	6136	-1571

Джерело: розраховано авторкою за даними ф.1-ПВ, ф.6-ПВ

Наведені дані свідчать про те, що за 2019-2021рр. чисельність штатних працівників зменшилась на 3 особи. Що стосується фонду оплати основної та додаткової праці, можемо спостерігати 2020 році тенденцію до збільшення, а вже в 2021 році до зниження майже вдвічі, причиною чого стало значне скорочення кількості відпрацьованих робочих годин. Така тенденція була спричинена складною епідеміологічною ситуацією внаслідок поширення вірусу Ковід-19 та накладеними через це суворими обмеженнями щодо відвідування громадських закладів.

Обмеження торкнулись кількості пацієнтів, яких можна було прийняти, також неможливістю дістатися до ветлікарні пацієнтами з інших селищ. А тому пацієнти з тваринами, які зазвичай приїжджали до клініки на профілактичні огляди, були змушені відтермінувати свій візит. Більшість пацієнтів відвідували

ветлікарню вже з хворими тваринами або потребували виїзду лікаря на дім, особливо коли це стосувалося сільськогосподарських тварин.

Обсяги та динаміка фінансування ветлікарні в розрізі джерел представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад та структура доходів ветлікарні

Джерела	2019р.		2020р.		2021р.		Відхилення 2021р. до 2019р.	
	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис.грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	п.в.
Доходи від обмінних операцій	4113,5	99,9	4278,3	99,3	5634,5	100,0	1521,0	-0,1
Бюджетні асигнування	2879,8	69,9	2896,3	67,2	3653,0	64,8	773,2	-5,1
Доходи від надання послуг	1233,7	30,3	1382,0	32,1	1981,4	35,2	747,7	4,9
Доходи від необмінних операцій	6,0	0,1	28,0	0,7	-	-	-6,0	-0,1
Трансферти	6,0	0,1	28,0	0,7	-	-	-6,0	-0,1
Всього:	4119,5	100,0	4306,3	100,0	5634,5	100,0	1515,0	-

Джерело: побудовано авторкою за даними звітності Ф. №20

Розрахунки свідчать, що обсяг фінансування ветлікарні за 2019-2021 роки збільшився на 1515 тис.грн. Переважно це сталося за рахунок зростання обсягу доходів від обмінних операцій на 1521 тис.грн. Дана зміна пояснюється зростання як бюджетних асигнувань, так і доходів від надання послуг на 773,2 тис. грн. та 747,7 тис.грн. відповідно. Що стосується питомої частки джерел фінансування ветлікарні, то констатуємо, що станом на 2021р. ветлікарня на 100% фінансується за рахунок загального фонду.

Розглянемо склад та структуру доходів від надання послуг в таблиці 2.5. Констатуємо, що дохід від надання послуг ветлікарні у 2021 році зріс на 747,7 тис. грн. порівняно 2019 роком. Це сталося за рахунок збільшення доходу від надання послуг за лікувально-діагностичні та профілактичні заходи – на 344,1 тис. грн. або на 0,8%; видачу ветеринарних довідок (свідоцтва) та супровідних документів – на 181,1 тис. грн. або на 0,8%; проведення дезінфекційних,

дезінсекційних та дератизаційних заходів – на 131,1 тис. грн. та реєстрацію (перереєстрацію) дрібних тварин – на 91,4 тис грн хоча у відсотковому відношенні відбулося зменшення на 0,4% та 1,2%, відповідно.

Таблиця 2.5 - Обсяг і структура доходу від надання послуг

Види послуг	2019 рік		2020 р.		2021 р.		Відхилення +; - 2021 р від 2019 р	
	сума, тис.грн.	Питома вага, %	сума, тис.грн.	дохід вага, %	сума, тис.грн.	Питома вага, %	сума, тис.грн.	Питома вага, %
Лікувально-діагностичні та профілактичні заходи	541,6	43,9	609,5	44,1	885,7	44,7	344,1	0,8
Видача вет довідок (свідоцтв), супровід	272,6	22,1	308,2	22,3	453,7	22,9	181,1	0,8
Проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів	229,5	18,6	254,3	18,4	360,6	18,2	131,1	-0,4
Реєстрація (перереєстрація) дрібних тварин, ідентифікація	190,0	15,4	210,0	15,2	281,4	14,2	91,4	-1,2
Разом	1233,7	100,0	1382,0	100,0	1981,4	100,0	747,7	-

Джерело: складено авторкою за внутрішньою інформацією ветлікарні

Найбільш питому вагу у структурі наданих послуг ветлікарні займають лікувально-діагностичні та профілактичні послуги на 344,1 тис. грн. та 181,1 тис. грн. відповідно. Що стосується обсягу витрат ветлікарні, то вони за 2019-2021р. також зросли на 473110 грн. Динаміка видатків ветлікарні наведена в табл. 2.6.

Зростання витрат ветлікарні сталося як за обмінними, так і необмінними операціями. А саме, найбільше зростання видатків спостерігалось по наданні послуг на 364728 грн. Як в 2019р., так і в 2021р. найбільшу питому вагу в структурі витрат ветлікарні займають витрати, пов'язані із виконанням бюджетних програм (66,32%).

Динаміка доходів і витрат ветлікарні за останні три роки представлена на рис. 2.1.

Таблиця 2.6 - Склад і структура видатків ветлікарні

Джерела	2019р.		2020р.		2021р.		Відхилення 2021р. до2019р.	
	сума, грн.	пит. вага, %	сума, грн.	пит. вага, %	сума, грн.	пит. вага, %	грн.	п.в.
<i>Витрати за обмінними операціями</i>	4036163	99,97	4242264	99,97	4508832	99,97	472669	-0,01
Витрати на виконання бюджетних програм	2881079	71,36	2806806	66,14	2991100	66,32	110021	-5,05
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг)	1153004	28,56	1435458	33,83	1517732	33,65	364728	5,09
Інші витрати за обмінними операціями	2080	0,05	-	-	-	-	-2080	-0,05
<i>Витрати за необмінними операціями</i>	1102	0,03	1261	0,03	1543	0,03	441	0,01
Інші витрати за необмінними операціями	1102	0,03	1261	0,03	1543	0,03	441	0,01
Всього:	4037265	100,00	4243525	100,00	4510375	100,00	473110	-

Джерело: побудовано авторкою за даними звітності Ф. №2д

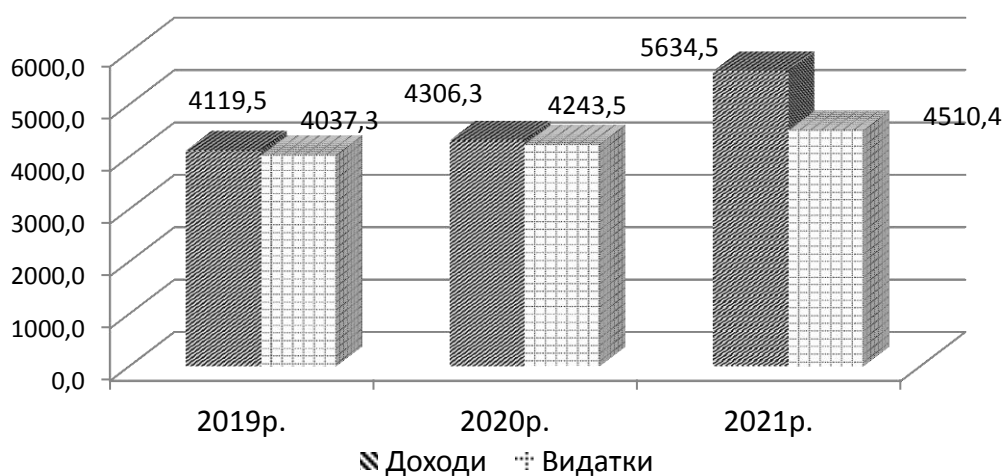


Рисунок 2.1 - Динаміка доходів та видатків ветлікарні за 2019-2021рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними звітності Ф. №2д

Відмітимо, що в 2019-2021 роках витрати ветлікарні були меншими за обсяги фінансування, в результаті чого в 2021р. отримувався профіцит кошторису на 77801 грн. Проте, порівнюючи рівень 2021р. з показником профіциту 2019 року, констатуємо його зниження на 4393 грн. (рис. 2.2.)

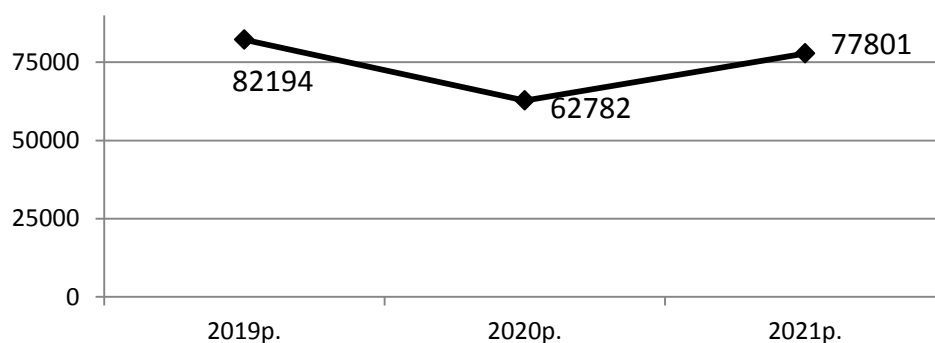


Рисунок 2.2 - Динаміка профіциту по ветлікарні за 2019-2021рр.

Джерело: розраховано авторкою за даними Ф.2.

Якщо проаналізувати структуру доходу від надання послуг ветлікарні, то констатуємо, що в 2021р. найбільшу питома вага 33,1% належить послугі амбулаторний прийом тварин, дещо менші частки припадають на вакцинацію тварин 12,3% та виклик ветеринара на дім 11,7%, а всі інші вид послуг знаходяться в межах до 10% (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Структура доходу ветлікарні за видами послуг в 2021 році, %

Джерело: розраховано авторкою на основі внутрішньої інформації ветлікарні

Таким чином, констатуємо, що ветлікарня має стабільне фінансування, яке щороку має тенденцію до збільшення, має достатню матеріально-технічну базу, кваліфікований персонал та надає широкий спектр ветеринарних послуг за привабливими для споживачів цінами, має хорошу ділову репутацію.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ветлікарні

Хоча власники та менеджери ветеринарного бізнесу часто неправильно розуміють маркетинг, він залишається однією з найпотужніших бізнес-практик. На жаль, для багатьох ветлікарів маркетинг часто розглядається як процес організації певної «реклами» або просто виготовлення деяких рекламних буклетів — процеси, які часто відірвані від операційної сторони організації. Це може бути дещо наївним поглядом, який напевно обмежить довгостроковий успіх ветлікарні.

У більшості випадків успішні ветеринарні практики усвідомлюють, що якщо вони хочуть досягти успіху в постійно мінливому та дедалі більш конкурентному економічному кліматі, вони повинні почати зважати на своїх клієнтів і те, що вони шукають. Це може здатися досить простим, але в багатьох випадках внутрішні проблеми та суперництво ігнорують потреби та бажання клієнтів, що підриває потенціал ветеринарної практики.

У своїй справжній формі маркетинг можна розглядати як стратегію та процес розміщення клієнта в центрі організації та розвитку бізнесу відповідно до його потреб. 4P — це ключові міркування, які необхідно ретельно продумати та розумно реалізувати, щоб успішно просувати ветеринарну послугу на ринок. Це послуга, ціна, місце та просування. Вони охоплюють низку факторів, які враховуються під час маркетингу, включаючи те, чого хочуть споживачі, наскільки послуга задовольняє чи не задовольняє ці бажання, як послуга сприймається у світі, чим виділяється серед конкурентів і як компанія, яка його виробляє, взаємодіє зі своїми клієнтами. В табл. 2.7 зазначено маркетинговий комплекс ветлікарні.

Таблиця 2.7 - Маркетинговий комплекс ветлікарні

Послуги	Ціна	Розподіл	Стимулювання
1. Клінічний огляд тварин 2. Вакцинація 3. Проведення передзабійного огляду тварин 4. Ветсанітарний огляд кормів 5. Внутрішньовенні ін'єкції 6. Виклик ветеринара на дім 7. Видача ветеринарно-санітарних паспортів пасік, ставків 8. Евтаназія 9. Дезінфекція приміщень	Залежить від виду послуги і затверджується в прейскуранті	прямий збут	зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж

Джерело: побудовано авторкою на основі внутрішньої інформації ветлікарні

Дані свідчать, що перелік послуг, який надає ветлікарня досить широкий. Ціни ветлікарні на ветеринарні послуги затверджуються ветеринарною клінікою і розміщуються в прейскуранті, при цьому вони суттєво різняться від інших ветлікарень як державних, так і приватних. Система розподілу послуг ветлікарні – прямий збут. Щодо стимулювання продажу послуг ветлікарні, то використовуються такі маркетингові інструменти як реклама у місцевих друкованих виданнях, відвідування виставок, зв'язки із громадськістю. Що стосується використання цифрових каналів поширення інформації про ветеринарну лікарню та її послуги, то, нажаль, вони не використовуються. Ветлікарня не має ні свого сайту, ні сторінок у соцмережах. Більш детально номенклатуру послуг ветлікарні представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8- Послуги ветлікарні та їх вартість станом на 01.01.2020р.

Назва послуги	Вартість послуги, грн.
1	2
Клінічний огляд : ВРХ, свині, ДРХ	18. 31- 24.42
Клінічний огляд птиці від 1 до 1000 голів	1.43
Клін. Огляд дикі, екзотичні тварини.	20.36
Клін. огляд кролі, нутрії	21.04
Клін. огляд риб груповий	113.47
Клін. Огляд собаки, коти	24.42
Епід. Обстеження угідь	33.66
Проведення обстеження ставків	33.66
Послуги спеціалістів вет медицини	2.52
Евтаназія	62. 08

Продовження таблиці 2.8	
1	2
Дослідження на мастит	7.13
Зондування	47.82
Виклик спеціаліста	35.32
Внутрішньовенно ін'єкція(струменеві)	20.35
Внутрішньовенно ін'єкція(крапельно)	50.27
Внутрішньом'язово ін'єкція	4.86
Підшкірна ін'єкція	6.0
Новокаїнова блокада	12.98
Наркотизація 45-60 хв	250.90
Внутрішнє ведення вет препаратів	4.86
Взяття крові для лабораторних досліджень	17.84
Обробка проти ектопаразити ВРХ, коней	12.01
Проф. Щеплення собак та котів, ВРХ, ДРХ від інфекційних хвороб	6.0
Дегельмінтизації ВРХ, ДРХ, свиней, коней	13.62
Дегельмінтизація ції птиці	1.31
Дегельмінтизація собак, тощо	19.47
Визначення вагітності ВРХ, ДРХ	64.88
Дезінфекція примішень	71.23
Видача ветеринарно-санітарних паспортів пасік, ставків	61.06
Надання консультацій	61.06
Щеплення птиці від захворювання Ньюкасла	2.52
Вет. Санітарний огляд кормів та інших об'єктів від 1 до 20 тонн	948.42
Вет санітарний огляд кормів та інших об'єктів від 1 до 50 тонн	1061.34
Вет санітарний огляд кормів та інших об'єктів від 1 до 100 тонн	1671.34
Вет санітарний огляд кормів та інших об'єктів від 1 до 200 тонн	1832.8і
Вет санітарний огляд кормів та інших об'єктів від 1 до 1000 тонн	2035.28
Проведення передзайного огляду тварин	2.54-24.42

Джерело: складено авторкою за внутрішньою інформацією ветлікарні

Аналізуючи дані табл. констатуємо, що ветлікарня надає досить широкий спектр послуг за дуже помірну ціну. Зазначені послуги у приватних ветлікарнях коштують в рази дорожче. Тому можна з впевненістю сказати, що ціна повністю зорієнтована на споживача.

Основними конкурентами ветлікарні є приватні ветеринарні клініки, які пропонують схожі види послуг. Характеристика конкурентів ветлікарні та їх сильні та слабкі сторони представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Характеристика конкурентів ветлікарні

Ветеринарні клініки	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Широкий асортимент послуг, сучасне обладнання, наявність додаткових послуг (грумінг, отель для тварин), відома мережа ветклінік з бездоганною репутацією	Високі ціни, лікування виключно дрібних видів тварин незручний графік роботи
	Широкий асортимент послуг, сучасне обладнання, лікування різних видів тварин, наявність додаткових послуг (грумінг)	Високі ціни, незручний графік роботи (до 17.00), є негативні відгуки клієнтів в Інтернеті
	Широкий асортимент послуг, сучасне обладнання, наявність додаткових послуг (грумінг)	Високі ціни, лікування дрібних видів тварин, незручний графік роботи
	Широкий асортимент послуг, сучасне обладнання, лікування різних видів тварин, цілодобовий режим роботи, наявність додаткових послуг (грумінг, готель для тварин, дресирування, хендлінг)	Високі ціни, лікування дрібних видів тварин

Джерело: власні дослідження авторки

Використовуючи наведені в табл. 2.10 дані здійснимо аналіз конкурентоспроможності досліджуваної ветлікарні, де 5 – максимальна оцінка, а 1 – мінімальна.

Таблиця 2.10 - Оцінка конкурентоспроможності ветлікарні та її конкурентів

№	Критерії оцінки	Ветлікарня	Ветдопомога	Хелс	Котопес	10 друзів
1	Асортимент послуг	5	4	4	4	5
2	Цінова політика	5	3	3	3	3
3	Рівень обслуговування	4	5	3	4	4
4	Режим роботи	5	5	4	4	5
5	Медичне обладнання	4	5	5	5	4
	Загальна оцінка	23	22	19	20	21

Джерело: власні дослідження авторки

Досліджувана ветлікарня отримала 23 бали за рівнем оцінки конкурентоспроможності за рахунок високої оцінки по критеріям асортименту та ціни послуг. Дещо нижче 22 бали отримала клініка «Ветдопомога» за рахунок значно вищих цін на послуги та обмежений графік роботи. Клініка «Хелс» має невисокі результати по критеріям цінової політики і рівня обслуговування клієнтів. Що стосується клініки «10 друзів», то вона майже найширший перелік надаваних послуг і цілодобовий режим роботи, проте досить високий рівень цін.

А клініка «Котопес» була оцінена в 20 балів через невисокі бали по критерію ціни. Тож, можемо констатувати, що головними конкурентними перевагами досліджуваної ветлікарні є широкий асортимент послуг та невисокі ціни. Проте, ветлікарні треба вдосконалювати бізнес-процеси завдяки як підвищенню мотивації медперсоналу, так і відповідній конкурентній оплаті праці, а також активніше оновлювати медичне обладнання. Ґрунтуючись на особливостях та специфіці соціально-економічної ситуації, що має місце у ветеринарній галузі та ветеринарному бізнесу було проведено PESTEL-аналіз, а саме виявлено політичні, екологічні, соціальні, економічні, юридичні та технологічні фактори зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на роботу ветлікарень та ветклінік як державного, так і приватного сектору (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11 - PESTEL - аналіз ветеринарного бізнесу

Р – ПОЛІТИКА	Е - ЕКОНОМІКА
- відсутність механізмів регулювання взаємодії суб'єктів на ринку ветеринарних послуг; - складна та нестабільна політична та військова ситуація в державі; - низька інвестиційна привабливість держави та ветбізнесу зокрема; - бюрократична корупція і відсутність прозорості в структурі управління;	- недостатність бюджетних ресурсів для забезпечення ефективної діяльності державних ветлікарень; - відсутність контрактної форми оплати медичних послуг й оплати праці медперсоналу за якісні показники роботи; - зростання цін на медичне обладнання і ветпрепарати; - недостатня мотивація та рівень оплати праці в державних ветлікарнях
S - СОЦІУМ	Т - ТЕХНОЛОГІЇ
- недостатня інформатизація споживачів щодо обов'язковості вакцинації тварин, профілактичного огляду тощо; - зміна поведінки споживачів у отриманні ветпослуг, потреба в додаткових нових ветпослугах; - позитивна зміна у ставленні до тварин (прийняття відповідних норм законодавства).	- розвиток ветеринарної медичної науки й впровадження наукових досягнень у практику медицини; - застосування інноваційних лабораторно-діагностичних і лікувальних технологій; - вдосконалення медичного обладнання для надання ветеринарних послуг; - швидкий розвиток технологічних іновацій;
Е-ЕКОЛОГІЯ	L - ЗАКОНОДАВСТВО
- зростаюча увага бізнесу до сталого розвитку та захисту навколишнього середовища; - поява відновлюваних технологій для зменшення залежності від природних ресурсів; - галузеві норми переробки, управління відходами та оптимального використання ресурсів; - безпечне поводження та правила утилізації медичних ветпрепаратів	- трудове законодавство, що захищає права працівників, такі як справедлива оплата праці, рівність, справедливість, залучення, здоров'я та безпека. - зростання важливості зміцнення іміджу бренду роботодавця (ветлікарні); - суворе дотримання законів про інтелектуальну власність; - закони про організацію та правила підприємницької діяльності у ветбізнесі

Джерело: власні спостереження авторки та систематизація опрацьованих літературних джерел

Цей інструмент дослідження середовища в основному використовується для розуміння зовнішнього макроекономічного впливу на галузь, окремий сектор, бізнес і його пропозиції продуктів/послуг. Однак поглиблений PESTEL аналіз ветеринарних послуг з догляду за тваринами може підвищити готовність ветлікарень долати зовнішню турбулентність навколишнього середовища.

PESTEL - це потужний інструмент стратегічного планування, який може надати цінні вказівки ветеринарним лікарням та клінікам по догляду за тваринами щодо розробки успішних бізнес-стратегій. Глибоке розуміння динаміки зовнішнього середовища дозволяє ветеринарним лікарням та клінікам приймати правильні рішення щодо розширення бізнесу, своєчасно визначаючи можливості та загрози, пов'язані з зовнішнім бізнес-середовищем, і відповідним чином адаптуючи бізнес-стратегії.

SWOT-аналіз ветлікарні – це аналіз внутрішніх і зовнішніх організаційних елементів, які впливають на ефективність і продуктивність цієї організації (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Матриця SWOT – аналізу ветлікарні

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
✓ наявність ветлікарів різної спеціалізації; ✓ більш привабливі ціни на послуги в порівнянні з конкурентами; ✓ ділова репутація надійної клініки ✓ високий професіоналізм ветлікарів; ✓ широкий спектр послуг, що надаються; ✓ можливість викликати ветлікаря на дім; ✓ цілодобовий режим роботи	✓ зменшення кількості ветлікарів; ✓ тенденція старіння кадрів у галузі; ✓ низька мотивація працівників галузі; ✓ обмеженість у фінансових ресурсах; ✓ недостатня популярність клініки; ✓ конкуренція з приватними медичними закладами в рівні заробітної плати; ✓ застаріле обладнання
Можливості (O)	Загрози (T)
✓ взаємодія органів влади й бізнесу для залучення додаткових фінансових джерел на основі корпоративної соціальної відповідальності, добрودійності й меценатства; ✓ залучення клієнтів з Інтернет-середовища; ✓ зміцнення й вдосконалення матеріально-технічної бази ветлікарні	✓ скорочення централізованого постачання в медичні установи ліків і медичного обладнання; ✓ зростання цін на медичні препарати і обладнання; ✓ відтік медичних кадрів за кордон; ✓ скорочення попиту внаслідок падіння платоспроможності клієнтів; ✓ жорстка конкуренція.

Джерело: власні спостереження авторки

З даних табл. 2.12 бачимо, що досліджувана ветлікарня має потужний список сильних сторін, найважливішими серед яких можна виділити цілодобовий режим роботи, приваблива цінова політика та забезпечення кваліфікованим медичним персоналом, різноманітні ветпослуги для великих та дрібних тварин. Проте, ветлікарня має і слабкі сторони, як то недостатній рівень оплати праці медперсоналу, плинність кадрів. Однак поряд з цим у ветлікарні є достатній потенціал для реалізації можливостей, щоб подолати загрози і виклики, які постають перед ветеринарними закладами.

2.3 Оцінка ефективності використання ветперсоналу

Загальною та не вирішеною для ветеринарної галузі є проблема мотивації молодих фахівців до праці в державній ветлікарні внаслідок неконкурентоспроможної оплати праці та відсутністю особливих можливостей до створення належних умов роботи молодому фахівцю. Невелика (а дуже часто це мінімальна) заробітна плата для молодого фахівця демотивує його до роботи в державних ветлікарнях. Найчастіше молоді ветлікарі приходять на роботу в такі клініки виключно для отримання професійного досвіду, а потім переходять на роботу до приватних ветлікарень, де оплати праці в рази більша, та більше можливостей для професійного росту.

Відмітимо, що при проведенні оцінювання професійних ділових якостей ветпрацівників бажано орієнтуватися на компетентність лікарів, рівень їх знань, комунікабельність та ін. В свою чергу оцінка трудової поведінки рекомендується здійснювати за найбільш універсальними ознаками, які суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат в колективі, на спілкування з пацієнтами, і як наслідок на всю атмосферу трудового процесу та його практичні результати.

Оцінка ефективності працівників ґрунтується на трьох важливих взаємоузгоджуваних характеристиках як то ділові і особистісні якості, трудова поведінка працівника та результати його діяльності (рис. 2.6).

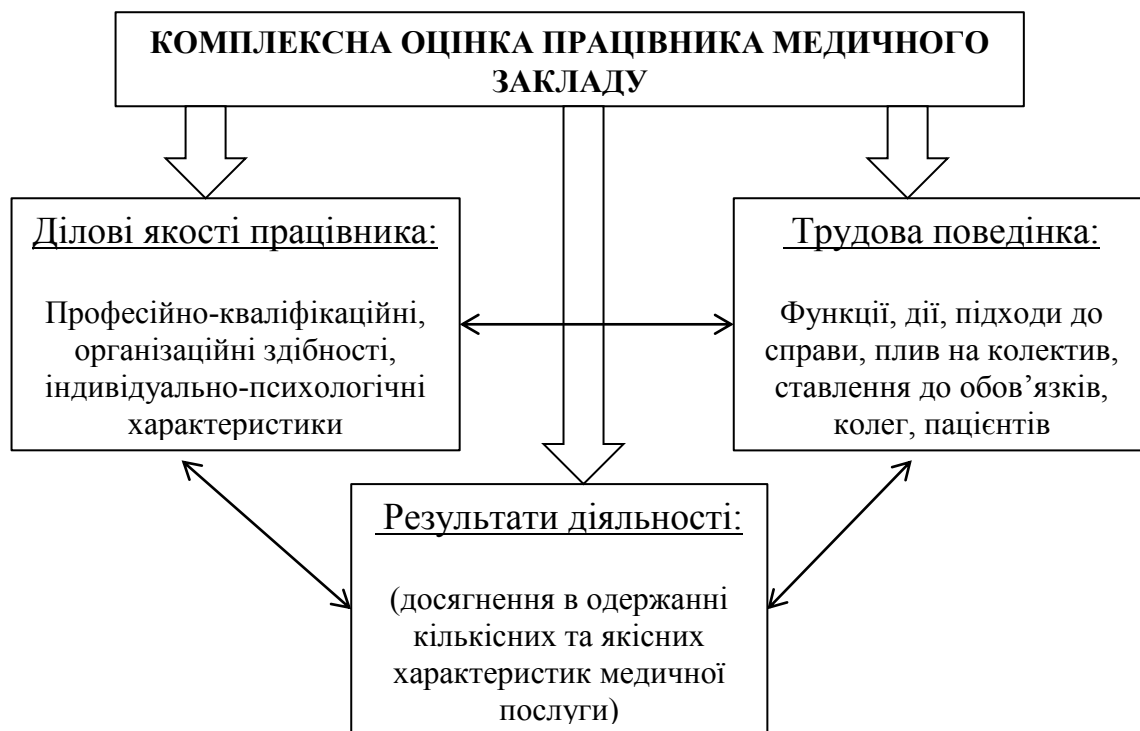


Рисунок 2.6 - Модель комплексної оцінки медпрацівника

Джерело: систематизовано авторкою за [16,25,31]

Між зазначеними групами характеристик спостерігається надвичайно тісний зв'язок. Тому під час обрання головних параметрів для оцінювання персоналу варто фокусуватися на показниках якості і обсягу наданої медичної допомоги, через те що медичні послуги різноманітні неоднорідні, а тому можуть отримуватися за різних видів трудової поведінки працівника. Високої якості обслуговування пацієнтів можна досягти внаслідок значних витрат часу, ресурсів, зусиль, що звісно не відповідатиме жодним чином завданню оптимізації меддопомоги.

Станом на 01.01.2021 у ветлікарні працює 44 особи, з них: 38 лікарів, у тому числі 1 кандидат медичних наук, 8 медсестер. Серед лікарів переважно особи віком до 50 років. Більше деталізовано склад і структура кадрового потенціалу ветлікарні наведено в табл. 2.12.

Дані табл. 2.12 свідчать, що за 2019-2021рр. загальна кількість працівників скоротилась на 1 лікаря внаслідок звільнення за власним бажанням.

Таблиця 2.12 - Склад та структура кадрового потенціалу лікарні

Показники	2019р.		2020р.		2021р.		Відхилення 2021р. до 2019р.
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
<i>Всього лікарів:</i>	39	83,0	39	84,8	38	82,6	-1
з них підлягали атестації	8	20,5	4	10,3	2	5,3	-6
атестовані	7	87,5	4	100	2	100	-5
в т.ч. отримали кваліфікаційні категорії:							
- вища	5	71,4	2	50,0	1	50,0	-4
- перша	1	14,3	1	25,0			-1
- друга	1	14,3	1	25,0	1	50,0	-
<i>Всього середнього медичного персоналу:</i>	8	17,0	7	15,2	8	17,4	-
з них підлягали атестації	1	12,5	1	14,3			-1
атестовані	1	100,0	1	100,0			-1
в т.ч. мають кваліф. категорії:	1		1		-		-
- вища	1	100					-1
- перша			1	100			0
- друга							0
<i>Всього медичних працівників</i>	47	100	46	100	46	100	-1

Джерело: розраховано авторкою за внутрішньою інформацією ветлікарні

Що стосується атестації як основного, так і середнього медперсоналу, то констатуємо, що цей процес є досить успішним. Графічне зображення структури медперсоналу ветлікарні наведено на рис. 2.7.

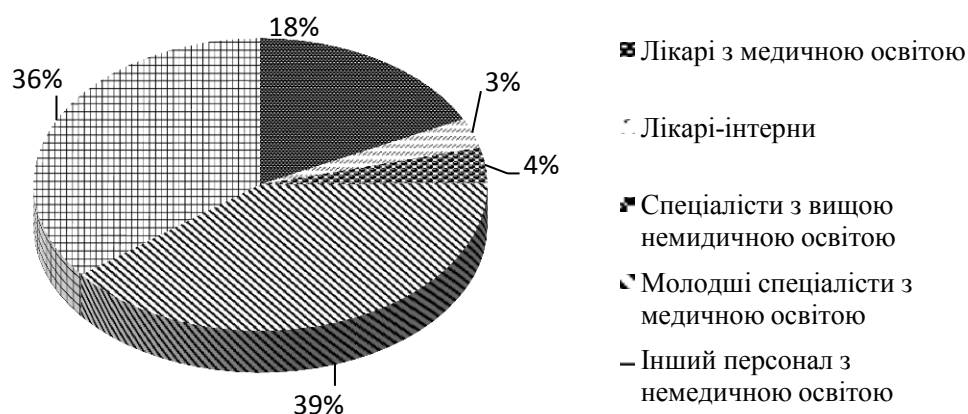


Рисунок 2.7 - Структура кадрового складу ветлікарні (станом на початок 2021р.)

Джерело: розраховано авторкою за внутрішньою інформацією ветлікарні

Досить позитивною тенденцією якісного медичного персоналу ветлікарні є постійне підвищення фахових компетенцій. Так, працівники ветлікарні приділяють цьому питанню належну увагу, оскільки постійно з'являються нові методи діагностики та лікування хвороб тварин, оновлюється медичне обладнання та методики, за якими ветлікарі мають слідувати. Інформація щодо кваліфікації працівників ветлікарні наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Підвищення фахової кваліфікації медперсоналом ветлікарні

Показники	2019р.		2020р.		2021р.		Відхилення 2021р. до 2019р.
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Лікарі							
Підлягали підвищенню кваліфікації	2		2		1		-1
Підвищили кваліфікацію	2	100	3	150	3	300,0	1
Середній медичний персонал							
Підлягали підвищенню кваліфікації	1	-	1	-	-	-	-1
Підвищили кваліфікацію	2	200,0	2	200,0	1	100,0	-3

Джерело: складено авторкою за внутрішньою інформацією ветлікарні

Наведені дані підтверджують той факт, що працівники ветлікарні дуже відповідально відносяться до підвищення їх фахової кваліфікації. При чому це важливо не тільки для лікарів, але й допоміжного медичного ветперсоналу. Лікарі не чекають, коли по плану вони мють проходити підвищення кваліфікації, а практично щорічно самостійно знаходять цікаві та важливі спеціалізовані заходи та приймають в них участь.

Це і науково-практичні конференції та семінари, онлайн-вебінари та тренінги тощо. Це питання вкрай важливе в контексті навчання нових технік та методик лікування, освоєння медперсоналом та ветлікарями нового прогресивного діагностично-лікувального обладнання, що використовується для лікування тварин тощо. Зазначимо, що кожен працівник аналізованої ветлікарні має посадову інструкцію, якою керується при виконанні основних завдань, окреслених певним переліком бізнес-процесів ветлікарні (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Опис функцій фахівців ветлікарні

Категорія персоналу	Опис функцій
Адміністративний персонал:	управління клінікою: фінансове, стратегічне, кадрове, управління наданням медичних послуг
Директор	управління клінікою; розробка та впровадження заходів, які забезпечують постійний розвиток підприємства та підвищення прибутковості її діяльності; прийом персоналу
Бухгалтер	складання статистичної, бухгалтерської та фінансової звітності; відповідальність за вчасність її подання в державні органи влади; організація відображення господарських операцій на рахунках; здійснення нарахування заробітної плати, розрахунків за медичні препарати та господарські товари; ведення кадрової документації тощо
Головний лікар	забезпечення лікувальної діяльності ВЦ «Рудий Кіт», регламентація бізнес-процесів надання медичної допомоги; розробка стандартів якості лікувальної діяльності; контроль роботи медичного персоналу
Адміністратор-касир	забезпечення прийому платежів від клієнтів, виконання процедур касової дисципліни; прийом клієнтів, організація запису на прийом
Господарський персонал	забезпечення порядку в клініці
Лікарі - ветеринари	надання медичних послуг – відповідальність за якість на вчасність надання медичних послуг
Невролог-травматолог	надання медичних послуг області неврологія – травматологія
Завідувач хірургічним відділенням	управління хірургічним відділенням; надання медичних послуг області хірургія
Лікар анестезіолог, інтенсивний терапевт	надання медичних послуг області інтенсивна терапія
Завідувач інфекційним відділенням, лікар герпетолог	управління інфекційним відділенням; надання медичних послуг
Спеціаліст візуальної діагностики	надання медичних послуг області візуальної (інструментальної) діагностики
Лікар загальної практики	надання медичних послуг
Лікар інтенсивної терапії, терапевт	надання медичних послуг області інтенсивної терапії
Лікар ветеринарної медицини	надання медичних послуг
Лікар відділення реанімації та інтенсивної терапії	надання медичних послуг
Асистент лікаря	допомога медичного персоналу при наданні медичних послуг

Джерело: складено авторкою за внутрішньою інформацією ветлікарні

Отже, адміністративний персонал виконує загальне управління ветлікарнею – управління фінансовими потоками, стратегічними цілями, управління персоналом, управління лікувальною діяльністю тощо. На медичний персонал покладено надання якісних та вчасних ветеринарних послуг.

Бізнес-процес представляє собою послідовність чітких логічно пов'язаних, повторюваних дій з використання усіх ресурсів підприємства для фізичного чи віртуального перетворення об'єкта з метою досягнення визначених вимірних результатів або виробництва продукції для задоволення потреб споживачів. Бізнес-процеси ветлікарні поділяються на основні, підтримувальні та управлінські. Опис груп і видів процесів ветлікарні представлений в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Групи і види процесів ветлікарні

Група процесів	Вид процесів
Основні процеси	Надання послуг ветеринарної медицини ОС-1 «Надання консультації невролога-травматолога» ОС-2 «Надання консультації лікаря-анестезіолога» ОС-3 «Надання консультації лікаря загальної практики» ОС-4 «Надання консультації лікаря-герпетолога» ОС-5 «Надання консультації лікаря інтенсивної терапії» ОС-6 «Надання консультації лікаря відділення реанімації та інтенсивної терапії» ОС-7 «Надання послуги чіпування» ОС-8 «Надання послуги вакцинації» ОС-9 «Надання послуг УЗД»
Підтримувальні процеси	ПТР-1 «Управління інформаційними системами» ПТР-2 «Управління персоналом клініки» ПТР-3 «Управління логістикою та закупками»
Управлінські процеси	КЕР-1 «Управління внутрішнім середовищем» КЕР-2 «Управління зовнішнім середовищем» КЕР-3 «Управління фінансовими потоками» КЕР-4 «Управління запасами» КЕР-5 «Контроль діяльності з боку керівництва»

Джерело: складено авторкою за внутрішньою інформацією ветлікарні

Подальша процедура ідентифікації та створення мережі бізнес-процесів ветеринарної клініки передбачає складання контекстної діаграми процесів, яка описує систему управління бізнес-процесами ветлікарні (рис. 2.8). Ефективна оптимізація дозволить підвищити рівень контролю за бізнес-процесами в організації та вдосконалити ланцюжок створення цінностей для клієнта.

Відповідно це позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства, підвищить його доходи та прибутковість діяльності.

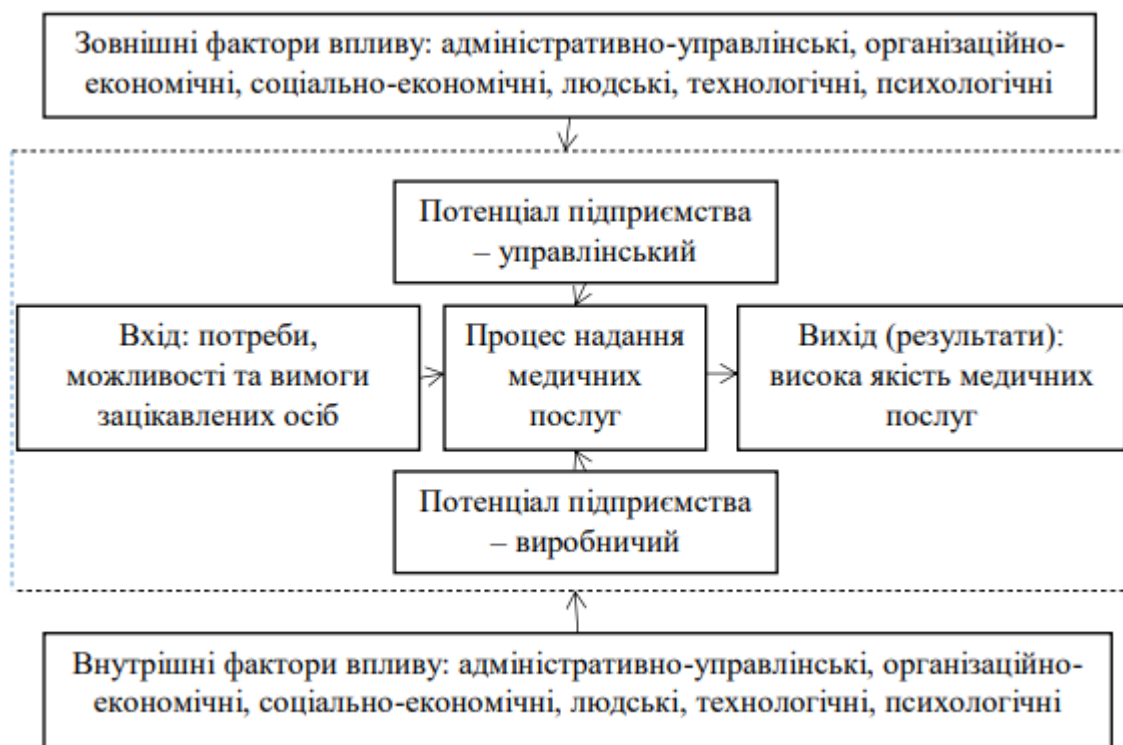


Рисунок 2.8 - Контекстна діаграма бізнес-процесів ветлікарні

Джерело: адаптовано авторкою за [11,24]

Ідентифікація бізнес-процесів дозволяє сформувати петлю якості надаваних ветлікарнею послуг (рис. 2.9). Від ефективності організації бізнес-процесів залежить результативність складових петлі якості.

Важливу роль в безперервності процесів діяльності ветлікарні відіграють вимоги до надання ветеринарної допомоги, які включають стандарти з надання ветеринарної допомоги та ведення ветеринарної практики, клінічні протоколи та рекомендації, лікарські формуляри, перелік необхідних матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів, протоколи якості надання ветеринарної допомоги та ведення ветеринарної практики.



Рисунок 2.9 - Петля якості медичної послуги ветлікарні

Джерело: адаптовано авторкою за [11,24]

Зазначимо, що систематичне опитування клієнтів ветлікарні дозволить чітко окреслити їхні основні побажання та на їх основі внести зміни в основні принципи діяльності. Це також дозволить в кінцевому випадку підвищити рівень лояльності клієнтів, рівень конкурентоспроможності клініки, а відповідно, і доходи ветлікарні. Здійснимо оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації, використовуючи наступні критерії:

– *критерії професійності роботи медичного персоналу* - оцінюється рівень здатності лікаря (медичного персоналу) надати якісну медичну – ветеринарну допомогу пацієнту, призначити необхідний перелік лікарських засобів та процедур. Ці критерії демонструють рівень кваліфікації медичного персоналу;

– *критерії доступності медичних послуг* – характеризують легкість отримання ветеринарної допомоги пацієнтами, представленість всіх супутніх послуг в закладі – збір аналізів, рентген – апарат, УЗД апарат тощо;

– *критерії обслуговування* – критерії, які визначають рівень обслуговування пацієнтів. Ці критерії характеризують не лише ефективність медичного персоналу, а й адміністративного. Оцінка цих критеріїв повинна надаватися безпосередньо самими пацієнтами під час опитування;

– *критерії престижності закладу* – формують імідж закладу – ветлікарні, ступінь його визнання та впізнавання серед інших установ аналогічного профілю діяльності. Ці критерії окреслюють основні ознаки конкурентоспроможності клініки (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Матриця критеріїв оцінювання ефективності ветлікарні

Критерії професійності роботи медичного персоналу	Критерії доступності медичних послуг	Критерії обслуговування	Критерії престижності закладу
1.1. Рівень кваліфікації медичного персоналу	2.1. Можливість вибору лікаря	3.1. Відсутність черг на прийом	4.1. Рейтинг закладу
1.2. Практичний досвід роботи медичного персоналу	2.2. Зручна локація закладу	3.2. Можливість попереднього запису на прийом	4.2. Сучасність приміщення
1.3. Адекватна реакція в екстремальних ситуаціях	2.3. Можливість виклику лікаря на консультацію додому	3.3. Забезпеченість закладу засобами зв'язку	4.3. Забезпеченість сучасним медобладнанням
1.4. Вміння правильно обрати методику лікування	2.4. Представленість всіх супутніх послуг в закладі – збір аналізів, рентген – апарат, УЗД апарат тощо	3.4. Швидкість обслуговування пацієнта	
1.5. Професійна етика		3.5. Можливість отримання консультації різнопрофільних фахівців	
1.6. Розуміння потреб пацієнтів		3.6. Повнота поінформованості клієнта	
1.7. Мінімізація ризику для клієнта – принцип перевищення корисності над шкодою			

Джерело: адаптовано за [11]

Визначимо вагу кожного фактору в системі управління ефективністю бізнес-процесів із метою оцінювання ефективності основних бізнес-процесів ветлікарні (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Матриця коефіцієнтів, приведених критеріїв оцінювання ефективності основних бізнес-процесів ветлікарні

30%		30%		20%		20%	
Критерії професійності роботи медичного персоналу		Критерії доступності медичних послуг		Критерії обслуговування		Критерії престижності закладу	
1.1.	40%	2.1	40%	3.1	15%	41	20%
1.2	35%	2.2	20%	3.2	15%	4.2	40%
1.3	5%	2.3	20%	3.3	15%	4.3	40%
1.4	5%	2.4	20%	3.4	20%		
1.5	4%			3.5	15%		
1.6	6%			3.6	20%		
1.7	5%						

Джерело: адаптовано за [11]

Використовуючи наведені в табл. 2.17 вагові характеристики критеріїв оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації, здійснимо в таблиці 2.18 оцінювання ефективності бізнес-процесів ветлікарні. Максимальна оцінка – 10, мінімальна оцінка – 1.

Таблиця 2.18 - Оцінювання ефективності бізнес-процесів ветлікарні

Критерії професійності роботи медичного персоналу			Критерії доступності медичних послуг		
№	Ваговий коефіцієнт	оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	оцінка
1	2	3	4	5	6
1.1.	40%	7	2.1	40%	9
1.2	35%	9	2.2	20%	4
1.3	5%	9	2.3	20%	6
1.4	5%	8	2.4	20%	8
1.5	4%	8			
1.6	6%	7			
1.7	5%	9			
Критерії обслуговування			Критерії престижності закладу		
№	Ваговий коефіцієнт	оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	оцінка
3.1	15%	6	41	20%	6
3.2	15%	8	4.2	40%	5
3.3	15%	5	4.3	40%	6
3.4	20%	8			
3.5	15%	7			
3.6	20%	8			
	Максимальна оцінка	10,0			
	Числова оцінка групи 1	7,59		Відсоток по групі 1	75,9
	Числова оцінка групи 2	6,0		Відсоток по групі 2	60,0
	Числова оцінка групи 3	7,1		Відсоток по групі 3	71,0
	Числова оцінка групи 4	7,4		Відсоток по групі 4	74,0
Загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесів підприємства – 70,2%					

Отриманий результат оцінювання ефективності бізнес-процесів ветлікарні становить 70,2%. Для розробленої моделі оцінювання ефективності бізнес-процесів організації пропонується наступна шкала оцінок, представлена в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Шкала оцінювання ефективності бізнес-процесів ветлікарні

Оцінка ефективності бізнес-процесів, %	Характеристика оцінки
$Q > 90$	висока ефективність
$85 \leq Q < 90$	дуже добра ефективність
$80 \leq Q < 85$	добра ефективність
$75 \leq Q < 80$	достатня ефективність
$Q < 75$	недостатня ефективність

Джерело: [11]

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-процесів ветлікарні показало, що показник нижче 75%, отже, це свідчить про низьку ефективність бізнес-процесів, тому доцільно впроваджувати заходи, направлені на підвищення ефективності бізнес-процесів ветлікарні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Розробка маркетингової стратегії управління персоналом ветлікарні

Маркетингові стратегії можна використовувати для стимулювання бізнесу в сфері послуг, зокрема у ветеринарії; серед інших переваг, це може змінити рівень задоволеності та, як наслідок, лояльність клієнтів. Маркетинг слід використовувати з дотриманням етики та професіоналізму, оскільки це одна з адміністративних сфер, яка сприяє ефективному управлінню в безперервному прагненні до якості надання послуг і демонструє, що ветеринарні клініки можуть багато отримати, якщо керувати ними за допомогою маркетингових стратегій.

Зрозуміло, що основна місія ветеринарної медицини зосереджена на здоров'ї та добробуті тварин, тому вони є тими, хто отримує послуги та продукти (грумінг, корми, ліки тощо). Тому саме їх можна вважати споживачами ветлікарні, хоча вони не мають права обирати клініку. Саме власники тварин мають право вирішувати і реально обирати лікарську ветеринарну клініку, і тому вони вважаються клієнтами ветлікарні.

Маркетингова література містить велику кількість пропозицій альтернативних стратегій, зосереджених на завоюванні клієнтів та підвищенні їх лояльності, на зміцненні конкурентоспроможності ветлікарні чи просто на її виживанні на ринку. Місце маркетингової стратегії в загальній маркетинговій діяльності ветлікарні представлено на рис. 3.1.

Перш ніж обирати яку саму маркетингову стратегію необхідно обрати ветлікарні, спочатку варто дослідити причини, що приводять нових клієнтів до ветеринарної клініки, серед яких можуть бути:

- ☐ придбання тварини;
- ☐ надання диференційованих та спеціалізованих послуг у різних галузях ветеринарної медицини;

- ☐ власники, незадоволені обслуговуванням в іншому закладі;
- ☐ зручність розташування та доступу до закладу;
- ☐ рекомендації друзів і колег



Рисунок 3.1 – Алгоритм здійснення маркетингової діяльності ветеринарного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Вченими рекомендуються до реалізації основні стратегії щодо надання ветпослуг, що представлені в табл. 3.1.

Методологія розробки стратегії маркетингу персоналу являє собою послідовний набір скоординованих процедур, пов'язаних з дослідженням, аналізом і розрахунком.

Етап 1. Визначення цільової аудиторії, для якої слід розробляти маркетинг персоналу. Зміст діяльності з маркетингу персоналу залежить від цільової аудиторії, для якої ведеться діяльність.

Цільова аудиторія може бути представлена як наявними, так і потенційними співробітниками підприємства. Завдяки впровадженню внутрішнього кадрового маркетингу компанія забезпечує себе необхідними працівниками шляхом їх

утримання. Тоді як зовнішній кадровий маркетинг забезпечує компанію необхідними працівниками шляхом залучення їх на зовнішньому ринку праці. Ці два види маркетингу персоналу тісно взаємопов'язані.

Таблиця 3.1 - Маркетингові стратегії діяльності ветеринарної лікарні

Стратегія	Характеристика
стратегія «зняття вершків»	встановлення високих цін на нові ветеринарні послуги. В основному застосовується при відсутності конкуренції в зоні обслуговування;
стратегія конкурентних цін	встановлення цін на ветеринарні товари і послуги, орієнтовані на середньостатистичні ринкові ціни конкурентів;
стратегія завоювання ринку	застосовується для широкого рекламування традиційних ветеринарних послуг. Ціна в цьому випадку трохи нижче, ніж ціни у конкурентів;
стратегія пільгових цін	застосовується для усунення можливої конкуренції, а також для збереження своєї клієнтури, споживачів і лідируючого положення на місцевому ринку. На окремі ветеринарні товари і послуги можливо встановлювати низькі ціни.
стратегії поширення інформації про ветеринарних послуг	отримання рекомендацій від рідних і близьких; консультації та виступи; розсилання рекламних проспектів і інші види реклами.
стратегія розширення зони обслуговування	розширення ветеринарної клініки; збільшення кількості ветеринарних фахівців; придбання нового обладнання; залучення транспортних засобів для ветеринарного обслуговування тварин за викликами і т. д.

Джерело: складено на основі [3, 16]

Компанія впроваджує заходи щодо утримання наявного персоналу, які згодом передаються через систему комунікацій на зовнішньому ринку праці потенційним працівникам у вигляді «обіцянок». Одночасно вживаються заходи щодо залучення потенційних співробітників, які після приходу в компанію очікують виконання «даних обіцянок».

Етап 2. Оцінка зовнішньої привабливості підприємства як роботодавця. Оцінку пропонується проводити на основі багатокритеріальної та методології на основі нечіткої логіки. Ця методологія забезпечує комплексну оцінку привабливості роботодавця через показники, які відображають різні вимоги потенційних працівників до майбутніх роботодавців.

Етап 3. Оцінка внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця. Пропонується використовувати підхід, який базується на методі бальної оцінки.

Він дозволяє визначити внутрішню привабливість роботодавця за допомогою показників, які відображають рівень задоволеності очікувань працівників. Як зовнішня, так і внутрішня привабливість роботодавця використовують показники, розроблені в результатах попередніх досліджень на основі 7Ps personnel marketing mix.

Етап 4. Визначення узагальненого рівня привабливості підприємства як роботодавця на основі матриці.

Матриця дев'яти блоків – це інструмент, який побудований у двовимірній площині, сформованій показниками зовнішньої та внутрішньої привабливості роботодавця. Стрілки на малюнку вказують можливі напрямки розвитку привабливості для роботодавця. На горизонтальній лінії Матриці відмічено рівень показників зовнішньої привабливості роботодавця, а на вертикальній – рівень внутрішньої привабливості роботодавця.

Показники, які використовуються у двох вищезгаданих підходах для оцінки внутрішньої чи зовнішньої привабливості роботодавця, можуть змінюватися в інтервалах від 0 до 1.

1. За результатами оцінювання привабливість може бути розміщена в одному з трьох діапазонів:

- а) для низького рівня привабливості: діапазон від 0 до 0,33;
- б) для середнього рівня привабливості: діапазон між 0,34 і 0,67;
- в) для високого рівня привабливості: діапазон між 0,68 і 1.

Матриця поділена на дев'ять комірок. Кожна клітинка являє собою комбінацію результатів оцінки зовнішньої та внутрішньої привабливості роботодавця. Кожна клітинка має свою зону: клітинки 1-3 – світло-сірі – представляють зону низького рівня привабливості; клітинки 4-6 – не забарвлені – представляють зону середнього рівня привабливості, клітинки 7-9 – темно-сірі – представляють зону високого рівня привабливості.

При об'єднанні результатів оцінки як зовнішньої, так і внутрішньої привабливості роботодавця підприємство може поміститися в одну з дев'яти опцій, описаних нижче в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Характеристики опцій матриці, що визначають узагальнений рівень привабливості підприємства як роботодавця

Діапазон рівнів привабливості		Узагальнений рівень привабливості	Характеристика опцій матриці
зовнішня	внутрішня		
0–0,33	0–0,33	низький	підприємство має низький рівень як зовнішньої, так і внутрішньої привабливості як роботодавця. Привабливість відсутня та вимагає фундаментальних змін шляхом розробки нових заходів маркетингу персоналу
0–0,33	0,33–0,67	низький	підприємство має низький рівень зовнішньої привабливості та середній рівень внутрішньої привабливості як роботодавця. Управлінська діяльність має бути спрямована на розробку нових заходів зовнішнього маркетингу персоналу та на вдосконалення існуючих заходів внутрішнього маркетингу персоналу.
0,33–0,67	0–0,33	низький	підприємство має середній рівень зовнішньої та низький рівень внутрішньої привабливості як роботодавця. Слід запровадити нові внутрішні заходи маркетингу персоналу та модернізувати існуючі для зовнішнього маркетингу персоналу організації
0–0,33	0,67–1	середній	підприємство має низький рівень зовнішньої та високий рівень внутрішньої привабливості як роботодавця. Для підвищення зовнішньої привабливості необхідно запровадити нові заходи зовнішнього маркетингу. Внутрішня привабливість потребує постійного моніторингу динаміки її змін.
0,33–0,67	0,33–0,67	середній	підприємство має середній рівень як зовнішньої, так і внутрішньої привабливості як роботодавця. Завжди є простір для підвищення рівня привабливості, якщо підприємство постійно вдосконалює заходи зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу
0,67–1	0–0,33	середній	підприємство має високий рівень зовнішньої та низький рівень внутрішньої привабливості як роботодавця. Для підвищення внутрішньої привабливості необхідно запровадити нові заходи внутрішнього маркетингу персоналу. Щоб підтримувати зовнішню привабливість на певному рівні, необхідно постійно стежити за динамікою її змін.
0,33–0,67	0,67–1	високий	підприємство має середній рівень зовнішньої та високий рівень внутрішньої привабливості як роботодавця. Щоб підвищити зовнішню привабливість роботодавця, необхідно відповідно вдосконалити заходи зовнішнього маркетингу персоналу.
0,67–1	0,33–0,67	високий	підприємство має високий рівень зовнішньої та середній рівень внутрішньої привабливості як роботодавця. Щоб підвищити внутрішню привабливість, необхідно вдосконалити заходи внутрішнього маркетингу персоналу.
0,67–1	0,67–1	високий	підприємство має високий рівень зовнішньої та внутрішньої привабливості як роботодавця. Основним завданням підприємства є постійний моніторинг зміни рівня привабливості та підтримка його на досягнутому рівні.

Джерело: складено на основі [2, с.151]

За результатами проведеного опитування серед працівників ветлікарні були отримані наступні дані (табл. 3.3 та 3.4).

Таблиця 3.3 - Оцінка зовнішньої привабливості ветлікарні як роботодавця

Елемент	Критеріальна оцінка, балів				
	1	2	3	4	5
Рівень лояльності споживачів					
Ділова репутація					
Місія, візія, цінності					
Рівень кваліфікації працівників					
Бренд роботодавця					

Джерело: складено авторкою за результатами досліджень

Таблиця 3.4 - Оцінка внутрішньої привабливості ветлікарні для працівників

Елемент	Критеріальна оцінка, балів				
	1	2	3	4	5
Можливість кар'єрного росту					
Можливість особистісного розвитку					
Доступність соціального пакета та інших додаткових фінансових програм					
Заробітна плата					
Фізичні умови праці (робоче місце, його безпека, забезпечення харчуванням тощо)					

Джерело: сформовано авторкою на основі власних досліджень

На базі зібраних даних визначається значущість за кожним показником:

$$a_1 = \frac{\sum_{n=1}^m R_n}{m} \quad (3.1)$$

та середнє значення:

$$П_1 = \frac{\sum_{n=1}^m G_n}{m} \quad (3.2)$$

де R_n – ранг, який присвоює n -й працівник i -му показнику;

m – кількість працівників, що взяли участь в опитуванні;

G_n – оцінка, яку дає n -й працівник i -му показнику.

Отже, за результатами проведених розрахунків :

— внутрішня привабливість ветлікарні склала – 0,35

— зовнішня привабливість ветлікарні – 0,52

Етап 5. Визначення стратегії маркетингу персоналу.

Відповідно до узагальненого рівня привабливості підприємства як роботодавця на основі матриці здійснимо вибір стратегії маркетингу персоналу. Типові стратегії розвитку маркетингу персоналу наведено нижче, на рис. 3.2.

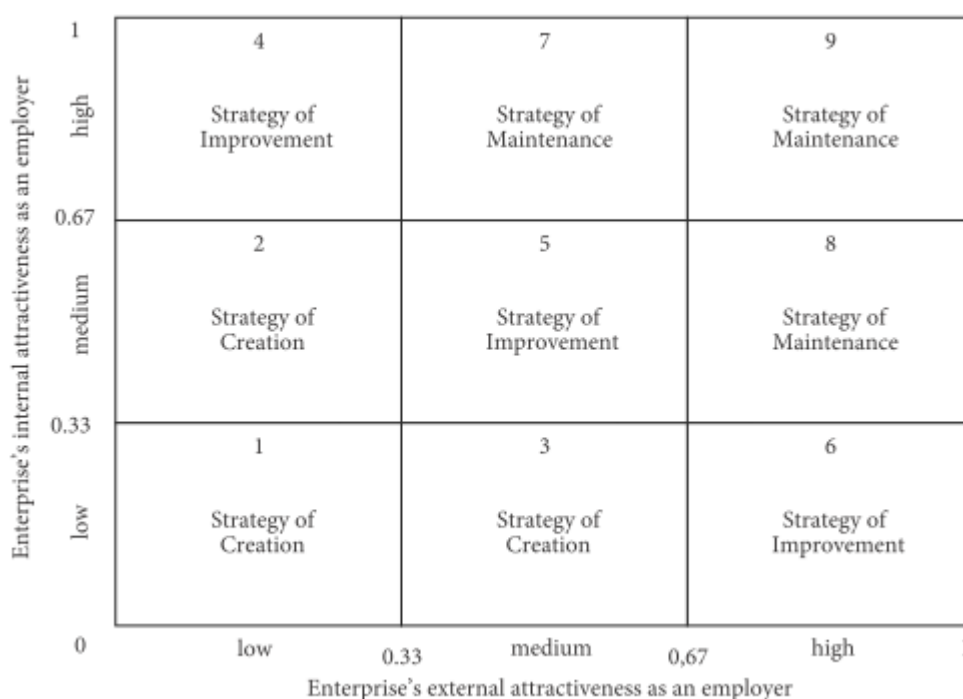


Рисунок 3.2 - Матриця, що визначає стратегію маркетингу персоналу

Джерело: [2, с.151]

Якщо узагальнений рівень привабливості роботодавця відповідає клітинкам 1–3, пропонується дотримуватися однієї з трьох стратегій, які спрямовані на створення та/або «оновлення» привабливості, оскільки сама привабливість повинна бути створена з нуля або фундаментально оновлена всередині та /або зовнішньо. У випадку, коли привабливість відповідає клітинкам 4–6 і визначається як середня, рекомендується дотримуватися однієї з трьох стратегій

підвищення та/або «корекції» привабливості роботодавця, оскільки вони передбачають комплекс дій, спрямованих на підвищення його на зовнішньому або внутрішньому рівні або однаково в обох напрямках. Останній сегмент 7–9 відповідає високому рівню узагальненої привабливості роботодавця. Таким чином, залежно від того, до якої комірки матриці належить підприємство, відповідно рекомендовані стратегії маркетингу персоналу (табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Стратегії маркетингу персоналу

Рівень привабливості роботодавця			Стратегія маркетингу персоналу	Опис
зовнішня	внутрішня	загальна		
низький	низький	низький	створення (creation)	стратегія реалізації нових заходів зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу
низький	середній	низький	створення (creation)	стратегія реалізації нових заходів зовнішнього маркетингу персоналу та вдосконалення заходів внутрішнього маркетингу персоналу
середній	низький	низький	створення (creation)	стратегія впровадження нових заходів внутрішнього маркетингу персоналу та вдосконалення заходів внутрішнього маркетингу персоналу
низький	високий	середній	покращення (improvement)	стратегія впровадження нових заходів зовнішнього маркетингу персоналу та моніторинг існуючих заходів внутрішнього маркетингу персоналу
середній	середній	середній	покращення (improvement)	стратегія вдосконалення існуючих заходів як внутрішнього, так і зовнішнього маркетингу персоналу
високий	низький	середній	покращення (improvement)	стратегія впровадження нових заходів внутрішнього маркетингу персоналу та моніторинг існуючих заходів зовнішнього маркетингу персоналу
середній	високий	високий	підтримання (maintance)	стратегія моніторингу заходів внутрішнього маркетингу персоналу та вдосконалення заходів зовнішнього маркетингу персоналу
високий	середній	високий	підтримання (maintance)	стратегія моніторингу заходів маркетингу зовнішнього персоналу та вдосконалення маркетингу зовнішнього персоналу
високий	високий	високий	підтримання (maintance)	стратегія моніторингу як зовнішніх, так і внутрішніх маркетингових заходів персоналу

Джерело: складено на основі [2, с.151]

У таблицях 3.6 та 3.7 наведено приклади заходів, які пропонуються для впровадження з підприємством для формування або розвитку зовнішньої та/або внутрішньої привабливості роботодавця залежно від її рівня.

Таблиця 3.6 - Заходи щодо підвищення привабливості зовнішнього підприємства як роботодавця

Фактори формування зовнішньої привабливості роботодавців	Рекомендовані стратегічні та тактичні заходи щодо рівня зовнішньої привабливості підприємства як роботодавця		
	низький	середній	високий
1	2	3	4
P1 (Product) – Посада та пакет послуг відповідно до посади	перегляд організаційної структури та її реорганізація; користуватися послугами зовнішніх аудиторів, консультантів, експертів для перевірки та перепереверки функціональної ефективності; перегляд програм розвитку персоналу, створення та розробка нових; створення програм для спеціалістів певної сфери діяльності, спрямованих на підвищення її привабливості на ринку праці (цільові заходи); бенчмаркінг на ринку праці, спрямований на виявлення «важелів» привабливості успішних роботодавців з того ж сектора	подальше розгортання організаційної реорганізації на рівнях департаментів/відділів/окремих підрозділів; коригування процесу реорганізації на рівні окремих департаментів/відділів/підрозділів; залучення до процесу реорганізації керівників різного рівня відповідальності; подальший розвиток програм кар'єрного росту/розвитку по горизонталі (для персоналу окремих департаментів/відділів/бізнес-одиниць) або по вертикалі (для персоналу різних сфер діяльності); подальший розвиток програм підвищення кваліфікації та навчання	моніторинг ефективності програм розвитку кар'єри та навчання (аналіз ефективності управління, аналіз зворотного зв'язку, досягнення цільових показників ефективності)
P2 (Price) – Компенсаційний пакет	проведення аудиту системи нагородження, розробка нової системи нагородження; бенчмаркінг заробітної плати, додаткових винагород і бонусів; користуватися послугами зовнішніх аудиторів, консультантів, експертів для перевірки конкурентоспроможності зарплати	подальше впровадження нових елементів у систему нагородження; розробка додаткових компенсацій, фінансові програми, пільги	плановий перегляд систем винагород, додаткових компенсацій; їх коригування відповідно до тенденцій на зовнішньому ринку праці та відповідно до обраної кадрової політики
P3 (Place) – Зовнішній зв'язок	створення веб-сайту та центру його підтримки та обслуговування; покращення інтерактивності та наповнення веб-сторінки рекрутингу; залучення зовнішніх спеціалістів і консультантів для розробки нових додатків і покращення функціональності старих	визначення найпопулярніших сайтів роботи, розміщення на них інформації; створення спеціального контакт-центру для кандидатів (або визначення контактної особи); навчання та розвиток персоналу контакт-центру	моніторинг ефективності управління веб-сайтом; моніторинг періодичності оновлення інформації; перевірка узгодженості інформації; оцінка якості технічної підтримки; систематична та планова перевірка ефективності роботи та кваліфікації відповідальної особи; відстеження основних показників діяльності

Продовження таблиці 3.6			
1	2	3	4
P4 (Promotion) – Зовнішнє брендування	створення сторінки на сайті роботодавця, присвяченої майбутнім співробітникам (доступна ззовні); налагодження системи відстеження відвідуваності сайту роботодавця; проведення рекламної кампанії роботодавця та його ціннісної пропозиції через різні канали комунікації	розвиток нових каналів комунікації (соцмережі, спільноти, клуби тощо); впровадження нових комунікаційних інструментів для охоплення цільових аудиторій (благодійні акції, фінансова підтримка молодіжних клубів, організацій) тощо.	моніторинг впізнаваності бренду роботодавця, обізнаності про цінності бренду роботодавця та його EVP
P5 (People) – з кандидатами контактують усі категорії працівників	розробка програм для вдосконалення комунікативних та переговорних навичок інтерв'юерів та рекрутерів; впровадження схеми перенаправлення працівників; коригування дрес-коду; підвищення обізнаності про схеми направлення працівників	оновлення програм, зміна провайдерів тренінгів, переліку тренінгів, форм навчання (онлайн, індивідуальне, аудиторне, коучинг тощо); збільшення бонусів за рекомендацію співробітників; підвищення обізнаності щодо вимог дрес-коду	моніторинг кількості прийнятих кандидатів через направлення схеми; збір відгуків кандидатів щодо представників компанії, з якими вони спілкуються протягом усього процесу підбору персоналу
P6 (Process) – Процес зовнішнього маркетингу персоналу	створення команди, призначеної для адміністрування процесу; визначити та розподілити обов'язки в команді, які можуть включати управління та контроль проектів, контроль узгодженості інформації, що надається кандидатам; управління комунікацією про процес підбору персоналу на офіційному сайті роботодавця для кожної вакансії тощо.	активне використання соціальних мереж; вдосконалення процесу (зменшення кількості етапів; витрат часу; усунення зайвих елементів); надання можливостей працівникам адміністративний колектив пройти спеціальні курси підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток навичок та підвищення рівня знань	аналіз результатів відгуків кандидатів щодо процесу підбору персоналу; моніторинг навичок і кваліфікації адміністративної команди та лінійних керівників
P7 (Physical Evidence) – умови, які організація надає кандидатам під час процесу найму	розробка схем відшкодування витрат (наприклад, витрат, пов'язаних з поїздкою на співбесіду); зміна приміщення або ремонт; створення комфортних умов праці для працівників на рецепції	підвищення лімітів відшкодування витрат; надання додаткових послуг (доступ до Інтернету, кімнати відпочинку на території) тощо.	моніторинг відповідності політики повернення коштів ринковим цінам; проведення перевірки умов праці; послуги з оновлення

Джерело: складено авторкою на основі [15]

Таблиця 3.7- Заходи щодо підвищення внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця

Фактори формування внутрішньої привабливості роботодавців	Рекомендовані стратегічні та тактичні заходи щодо рівня внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця		
	низький	середній	високий
1	2	3	4
P1 (Product) – Посада та пакет послуг відповідно до посади	перегляд організаційної структури та її реорганізація; використання послуг зовнішніх аудиторів, консультантів, експертів для перевірки та перепереверки функціональної ефективності; перегляд програм розвитку персоналу, створення та розробка нових; бенчмаркінг на ринку праці з метою виявлення «важелів» привабливості успішних роботодавців з того ж сектора; створення програм просування та позиціонування сфери діяльності (робочих місць) усередині підприємства серед керівників середньої та нижчої ланки	подальше розгортання організаційної реорганізації на рівнях відомств/ відділів/ відокремлених підрозділів; коригування процесу реорганізації на рівні окремих департаментів/ відділів/ підрозділів; залучення до процесу реорганізації керівників різного рівня відповідальності; подальший розвиток програм кар'єрного росту/розвитку по горизонталі (для персоналу окремих департаментів/ відділів/бізнес-одиниць) або по вертикалі (для персоналу різних сфер діяльності); подальший розвиток програм підвищення кваліфікації та навчання	плановий аналіз або планові перевірки посад, їх назв, оцінок» узгодженість з їхніми рівнями відповідальності та рішенням виготовлення; моніторинг кількості працівників, які змінилися посади на підприємстві (ротація, підвищення, звільнення тощо); моніторинг ефективності програм розвитку кар'єри та навчання (аналіз ефективності управління, аналіз зворотного зв'язку, досягнення цільових показників)
P2 (Price) – Компенсаційний пакет	проведення аудиту системи винагород, розробка нових; бенчмаркінг заробітної плати, додаткових винагород і бонусів; користуватися послугами зовнішніх аудиторів, консультантів, експертів для перевірки конкурентоспроможності заробітної плати	подальше впровадження нових елементів у систему нагородження; розробка додаткових компенсацій, фінансових програм, пільг	плановий перегляд систем винагороди, додаткових компенсацій, коригування відповідно до тенденцій на зовнішньому ринку праці та відповідно до обраної політики
P3 (Place) – Зовнішній зв'язок	створення інтрамережі та внутрішнього центру її підтримки та обслуговування; покращення інтерактивності та наповнення веб-сторінки внутрішнього підбору персоналу; залучення зовнішніх спеціалістів і консультантів для розробки нових додатків і покращення функціональності старих	створення додаткових внутрішніх сторінок сайту, спеціальних друкованих видань; створення спеціального контакт-центру для співробітників (або визначення контактної особи); навчання та розвиток персоналу контакт-центру	моніторинг ефективності управління сайтом; моніторинг періодичності оновлення інформації; скринінг актуальності і послідовності інформації; оцінка якості технічної підтримки; поточна та планова перевірка ефективності роботи та кваліфікації відповідальних осіб; відстеження ключових показників ефективності; рецензії відгуків

Продовження таблиці 3.7			
1	2	3	4
P4 (Promotion) – Зовнішнє брендування	створення сторінки в інтранеті, присвяченої працівникам і функції управління персоналом (доступна внутрішньо); налаштування системи відстеження відвідуваності сайту; проведення акцій та кампаній, спрямованих на популяризацію корпоративної культури, поширення та зміцнення цінностей компанії тощо.	розвиток нових каналів комунікації (створення внутрішніх соціальних мереж, спільнот, клубів тощо); впровадження нових комунікаційних інструментів для охоплення цільової аудиторії (організація благодійних заходів, фінансова підтримка клубів за інтересами, спортивних організацій та інших акцій)	внутрішній моніторинг поінформованості про EVP; оцінка розуміння працівниками цінностей роботодавця
P5 (People) – 3 кандидатами контактують усі категорії працівників	розробка програм підвищення комунікаційних та переговорних навичок менеджерів; розвиток культури відкритих дверей; впровадження програм реінтеграції/на борт; коригування дрес-коду; підвищення обізнаності про схеми перенаправлення працівників	оновлення програм, зміна провайдерів тренінгів, переліку тренінгів, форм навчання (онлайн, індивідуальне, аудиторне, коучинг тощо); збільшити бонуси за рекомендацію співробітників; підвищити обізнаність щодо вимог дрес-коду; оновлення правил поведінки всередині	моніторинг кількості прийнятих кандидатів через направлення схеми; збір відгуків кандидатів про керівників та їх управлінські якості
P6 (Process) – Процес зовнішнього маркетингу персоналу	виділити команду спеціалістів для адміністрування процесу; визначити та розподілити обов'язки в команді, які можуть включати управління та контроль HR-проектів, контроль узгодженості інформації, що надається співробітникам; управління комунікацією щодо внутрішнього процесу HR	використання інших сучасних інструментів (внутрішні соціальні мережі, портали, чати тощо); удосконалення внутрішніх процесів управління персоналом та їх координація (економія часу, усунення застарілих процесів тощо); надання можливості працівникам адміністративного складу пройти спеціальні курси підвищення кваліфікації	аналіз результатів відгуків співробітників щодо процесів, проекти, кампанії, які проводить HR-функція; моніторинг навичок та кваліфікації адміністративної команди та лінійних керівників
P7 (Physical Evidence) – умови, які організація надає кандидатам під час процесу найму	розробка схем відшкодування витрат (наприклад, витрат, пов'язаних з проїздом на роботу); забезпечення працівників харчуванням на робочому місці; створення комфортних умов праці для працівників	відшкодування додаткових витрат (наприклад, на паливо, їжу, мобільний телефон тощо); надання додаткових послуг (доступ до Інтернету, кімнати відпочинку на місці, придбання додаткових інформаційних засобів і технологій) тощо.	моніторинг відповідності оплати праці ринковим величинам; планова перевірка умов праці; модернізація IT-інструментів і послуг

Джерело: складено авторкою на основі [15]

Важливість результатів дослідження полягає в тому, що розроблена методологія має комплексний підхід до розробки стратегії маркетингу персоналу. Ця методологія дозволяє вибрати найбільш підходящу та розумну стратегію, беручи до уваги рівень повної оцінки кожного фактора, що представляє комплекс маркетингу персоналу 7Ps. Кожна з дев'яти стратегій визначає набір заходів, які можуть бути безпосередньо реалізовані на будь-якому підприємстві з метою покращення показників кожного фактора і, як результат, узагальненого рівня привабливості роботодавця, забезпечення довгострокового залучення, залученості та утримання працівників у майбутньому та існуючому.

Вибір стратегії маркетингу персоналу пропонується здійснювати на основі матриці визначення узагальненого рівня привабливості підприємства як роботодавця. Ця матриця дозволяє визначити 9 типів маркетингових стратегій персоналу шляхом зіставлення результатів оцінки зовнішнього та внутрішнього рівня привабливості підприємства, попередньо отриманих від потенційних працівників на ринку праці та наявних працівників відповідно.

3.2 Концептуальна модель управління лояльністю персоналу

Створення та утримання ефективної робочої сили може допомогти компаніям розвиватися, рости та ефективно працювати у своїй галузі. Співробітники, які довіряють компанії, з більшою ймовірністю шукатимуть можливості, які можуть допомогти їм просуватися в компанії. Наявність лояльних співробітників також може допомогти компаніям підвищити продуктивність, покращити імідж компанії та зберегти дохід.

Лояльність співробітників — це коли працівник залишається в компанії протягом тривалого періоду, тому що відчуває, що його цінують, цінують і вірять у загальну місію компанії. Співробітники, які лояльні до компанії, швидше за все, більше інвестують в успіх компанії та працюють над досягненням організаційних цілей. Крім того, якщо поточна роль працівника є задовільною, вони менш імовірно будуть шукати нові можливості роботи.

Наявність лояльних співробітників на робочому місці може покращити щоденну роботу компанії. Це також може допомогти залучити нових талантів і зменшити плинність кадрів. Ось кілька причин, чому лояльність працівників важлива на робочому місці:

1)Підвищення продуктивності: лояльні співробітники з більшою ймовірністю прагнуть вдосконалення та успіху на робочому місці. Співробітники, які наслідують позитив і мотивацію, можуть передавати ту саму мотивацію та позитив іншим співробітникам.

2)Вплив клієнтського досвіду: працівники, які цінують компанію та її цінності, можуть передавати ці цінності кожному клієнту через щоденну взаємодію. Це може підвищити лояльність клієнтів і підвищити обізнаність суспільства про вашу компанію.

3)Поліпшення іміджу корпорації: задоволеність працівників може вплинути на імідж компанії. Підвищення рівня задоволеності ваших співробітників компанією може допомогти покращити імідж корпорації.

4)Збільшення продуктивності: мотивовані співробітники, швидше за все, досягнуть або перевищать виробничі цілі навіть у періоди високої продуктивності або підвищеного стресу. Вони також можуть знайти методи, які допоможуть іншим співробітникам досягти або перевищити виробничі цілі.

5)Сприяти зростанню та вдосконаленню: багато лояльних працівників, швидше за все, будуть агентами змін або тими особами, які першими приймають нову політику чи зміни. Це може підвищити ефективність зусиль щодо вдосконалення та сприяти зростанню організації.

6)Збільште можливості найму: працівники, які відчують, що їх цінують в організації, можуть заохочувати інших шукачів працювати у вашій організації. Це може допомогти вам швидше заповнити наявні посади та знайти нових талантів компанії.

Розглядаючи типологію лояльності працівників до HR-бренду слід наголосити на відмінності двох понять аспекту взаємовідносин "працівник – компанія": "лояльність до HR-бренду компанії" (loyalty) і "прихильність до HR-

бренду компанії" (commitment). Лояльність стосується, перш за все, поведінкового аспекту взаємовідносин "працівник – компанія", вона базується на порівняльній оцінці минулого досвіду роботи працівника в інших компаніях та досвіду роботи працівника у компанії, що аналізується (там де він працює зараз). Прихильність же – це психологічний феномен, що відображає стійку асоціацію працівника як частини компанії, в якій він працює.

Проблема лояльності полягає в тому, що це тільки поведінка, а поведінка не завжди відображає те, про що думають і що відчувають працівники. На підставі поведінки працівника в межах компанії практично неможливо передбачити його наступний крок, наступний вибір місця роботи. Прихильність припускає лояльність, лояльність же може існувати й без психологічної прихильності до компанії.

Зауважимо, що лояльність працівників до HRбренду компанії – це рівень невідчутної поведінки працівників компанії, яка супроводжується емоційною прихильністю до неї. У цьому визначенні маємо дві складові компонентів лояльності – поведінкову та емоційну. Поведінкову лояльність можна визначити таким висловлюванням працівника: "я залишуся працювати в компанії А навіть у тому випадку, якщо буду мати змогу заробляти трохи більше у компанії В". Емоційну лояльність можна представити так: "робота в компанії А пов'язана з позитивними емоціями, я відчуваю прихильність до цієї компанії".

Теоретичні та емпіричні дослідження дозволити формалізувати рівень "поведінкової лояльності працівника до HR-бренду компанії" за допомогою середньо геометричного індексу трьох показників:

$$L_{нов} = \sqrt[3]{ZR \cdot ZR_5 \cdot SK} \quad (3.3)$$

$L_{нов}$ – рівень поведінкової лояльності працівників до HR-бренду компанії;

ZR – кількість разів зміни роботи працівником протягом його трудової діяльності;

ZR_5 – кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років;

SK – стаж роботи в компанії, що аналізується.

Розподіл балів за показниками для визначення рівня складових "поведінкової лояльності до HR-бренду компанії" представлені у табл. 3.8-3.10.

Таблиця 3.8 - Розподіл балів за показником "кількість разів зміни роботи працівником протягом його трудової діяльності – ZR"

Бали	Характеристика
5 балів	Працівник протягом трудової діяльності не змінював місце роботи
4 бали	Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи до 3-х разів
3 бали	Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи 3-5 разів
2 бали	Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи 6-8 разів
1 бал	Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи більше 8 разів

Джерело: адаптовано за [31]

Таблиця 3.9 - Розподіл балів за показником "кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років – ZR₅"

Бали	Характеристика
5 балів	Працівник протягом останніх 5-ти років не змінював місце роботи
4 бали	Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 1 раз
3 бали	Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 2 рази
2 бали	Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 3 рази
1 бал	Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи більше 3-х разів

Джерело: адаптовано за [31]

Таблиця 3.10- Розподіл балів за показником "стаж роботи в компанії, що аналізується – SK"

Бали	Характеристика
5 балів	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується більше 10 років
4 бали	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 7-10 років
3 бали	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 3-6 років
2 бали	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 1-2 роки
1 бал	Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується менше 1 року

Джерело: адаптовано за [31]

Формалізувати рівень "емоційної лояльності працівника до HR-бренду компанії" пропонуємо за допомогою середньо геометричного індексу п'яти показників:

$$L_{\text{емоц}} = \sqrt[5]{P \times S \times V \times U \times R}$$

$L_{\text{емоц}}$ – рівень емоційної лояльності працівників до HR-бренду компанії;

P – ступеня поінформованості працівника про діяльність компанії (позиція на ринку, цілі компанії, можливість брати участь у прийнятті рішень тощо);

S – рівня задоволеності працівника системою мотивації та стимулювання праці (рівень заробітної плати, компенсаційний та соціальний пакет, умовами праці та відпочинку тощо);

V – рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі (з колегами, керівниками та їх стилем управління, соціально-психологічним кліматом тощо);

UP – рівня задоволеності працівника системою управління персоналом (кадрова політика, відбір кадрів, адаптація персоналу, оцінювання, розвиток та навчання, формування кадрового резерву, політика звільнення тощо);

R – наміри працівника порекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, партнерам.

Закриті питання анкети для визначення складових показника "емоційної лояльності до HR-бренду ветлікарні" представлені у табл.3.11-3.15.

Таблиця 3.11 - Питання анкети для визначення ступеня поінформованості працівника про діяльність ветлікарні – P

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки сформована в у ветлікарні мережа інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно впізнаваності корпоративного та споживчого брендів?	Я вважаю, що ветлікарня має власний впізнаваний корпоративний та споживчий бренд, має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	5 балів
	Я вважаю, що ветлікарня приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію через розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	4 бали
	Я вважаю, що ветлікарня має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	3 бали
	Я вважаю, що ветлікарня намагається створити сприятливий образ роботодавця через доступну мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	2 бали
	Я вважаю, що ветлікарня намагається створити мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх)	1 бал

Таблиця 3.12 - Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою мотивації та стимулювання праці – S

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки система мотивації та стимулювання праці в ветлікарні збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно рівня заробітної плати, компенсаційного та соціального пакетів, умов праці та відпочинку тощо.	Реальна система мотивації та стимулювання праці в ветлікарні є значно кращою від моїх уявлень та очікувань	5 балів
	Мої очікування та уявлення про систему мотивації та стимулювання праці збігаються з реальною практикою в ветлікарні	4 бали
	Мої очікування та уявлення про систему мотивації та стимулювання праці частково збігаються, а частково – ні з реальною практикою ветлікарні	3 бали
	Я очікував(ла) більше, ніж отримав(ла) щодо реальної системи мотивації та стимулювання праці в ветлікарні	2 бали
	Я розчарований(на) чинною в ветлікарні системою мотивації та стимулювання праці	1 бал

Таблиця 3.13 - Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі – V

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки сформована в ветлікарні система відносин у колективі збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Наскільки виправдані Ваші очікування відносно стосунків з колегами та керівником, соціально-психологічного клімату, стилю керівництва	Реальна система відносин у колективі є значно кращою від моїх уявлень та очікувань	5 балів
	Мої очікування та уявлення про відносини у колективі збігаються з реальною практикою в ветлікарні	4 бали
	Мої очікування та уявлення про систему відносин у колективі частково збігаються, а частково – ні з реальною практикою в ветлікарні	3 бали
	Я очікував(ла) більше, ніж отримав(ла) щодо сформованих відносин у колективі	2 бали
	Я розчарований(на) сформованою в ветлікарні системою відносин у колектив	1 бал

Таблиця 3.14 - Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою управління персоналом – UP

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки діюча в ветлікарні система управління персоналом збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Наскільки виправдані Ваші очікування відносно кадрової політики, організації відбору персоналу, його адаптації, системи оцінювання та розвитку (навчання) тощо.	Реальна система управління персоналом є значно кращою від моїх уявлень та очікувань	5 балів
	Мої очікування та уявлення про систему управління персоналом збігаються з реальною практикою ветлікарні	4 бали
	Мої очікування та уявлення про систему управління персоналом частково збігаються, а частково – ні з реальною практикою ветлікарні	3 бали
	Я очікував(ла) більше, ніж отримав(ла) щодо реальної системи управління персоналом ветлікарні	2 бали
	Я розчарований(на) діючою у ветлікарні політикою управління персоналом	1 бал

Таблиця 3.15 - Питання анкети для визначення намірів працівника порекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, партнерам – R

Питання	Відповідь	Бали
Чи будете Ви рекомендувати ветлікарню як потенційне місце роботи своїм друзям, знайомим, родичам, діловим партнерам?	Так, я буду рекомендувати ветлікарню як потенційне місце роботи своїм друзям, знайомим, родичам	5 балів
	Я поділюсь зі своїми друзями, родичами, знайомими, позитивним досвідом роботи в ветлікарні	4 бали
	Ні, я не буду рекомендувати ветлікарню як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим	3 бали
	Я поділюсь зі своїми друзями, родичами, знайомими, негативним досвідом роботи в ветлікарні	2 бали
	Я рекомендуватиму своїм друзям, родичам, знайомим, не розглядати ветлікарю як потенційне місце роботи	1 бал

За результатами формалізації рівня поведінкової та емоційної лояльності працівника до HR-бренду ветлікарні на основі формул 1 та 2 припустимо, що:

- високий рівень "поведінкової лояльності" характерний для працівників зі значенням показника $L_{\text{пов}} > 0,5$;
- низький рівень "поведінкової лояльності" характерний для працівників зі значенням показника $L_{\text{пов}} < 0,5$;
- високий рівень "емоційної лояльності" характерний для працівників зі значенням показника $L_{\text{емоц}} > 2,5$;
- низький рівень "емоційної лояльності" характерний для працівників зі значенням показника $L_{\text{емоц}} < 2,5$.

Для подальших розрахунків комплексного показника лояльності працівника до HR-бренду ветлікарні, на основі типів лояльності, інтерпретуємо рівні лояльності у балах (табл. 3.16.)

Таблиця 3.16 - Рівні лояльності працівників до HR-бренду ветлікарні

абсолютна лояльність	визначається сполученням високого рівня як показника $L_{\text{пов}}$, так і показника $L_{\text{емоц}}$	4 бали
прихована лояльність	визначається сполученням низького рівня показника $L_{\text{пов}}$ і високого рівня показника $L_{\text{емоц}}$	3 бали
помилкова лояльність	визначається сполученням високого рівня показника $L_{\text{пов}}$ і низького рівня показника $L_{\text{емоц}}$	2 бали
відсутність лояльності	визначається сполученням низького рівня як показника $L_{\text{пов}}$, так і показника $L_{\text{емоц}}$	1 бал

Розрахунки "поведінкової лояльності", та "емоційної лояльності" надають можливість отримати реальну структуру працівників компанії за типом їх лояльності до HR-бренду компанії.

Розрахунок комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду проведемо за наступною формулою:

$$L_{HR} = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^4 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4}{\sum_{i=1}^4 x_i}$$

де, L_{HR} – комплексний показник лояльності працівників до HR-бренду; x_4 – частка працівників, що мають абсолютну лояльність до її HR-бренду; x_3 – частка працівників, що мають приховану лояльність до її HR-бренду; x_2 – частка працівників, що мають помилкову лояльність до її HR-бренду; x_1 – частка працівників у яких відсутня лояльність до HR-бренду.

Так, дослідження лояльності працівників до ветлікарні показали, що:

- частка працівників, що мають абсолютну лояльність – становить 24 %,
- приховану лояльність – 38 %,
- помилкову лояльність – 20 %,
- відсутня лояльність – 18 %.

Отже, серед працівників присутня значна частина "перебіжчиків", які нелояльні чи нейтральні до HR-бренду компанії (38 %).

Рівень комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії становить:

$$L_{HR} = (1*18 \% + 2*20 \% + 3*38 \% + 4*24\%)/100 \% = 2,52$$

Використовуючи шкалу із зазначеними граничними інтервалами та відповідною градацією рівнів лояльності визначимо рівень лояльності працівників до досліджуваної ветлікарні (табл. 3.17).

Задовільний рівень сукупного показника лояльності працівників до ветлікарні дозволяє визначити не дуже позитивне ставлення працюючих до роботодавця, що обумовлює несприятливу емоційну і раціональну оцінку, і небажання до максимізації трудової участі в зазначеній установі.

Таблиця 3.17 - Граничні інтервали інтегрального показника лояльності працівників до ветлікарні

Рівень лояльності	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	3,3–4	Рівень лояльності працівників оцінюється як високий. Працівники в більшості випадків віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, активно рекомендують її знайомим
Підвищений	2,6–3,3	Рівень лояльності працівників оцінюється як підвищений. Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління HR-брендом компанії. Працівники в більшості випадків віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але іноді розглядають пропозиції інших роботодавців, інколи рекомендують її знайомим
Задовільний	2,0–2,6	Рівень лояльності працівників оцінюється як задовільний. Працівники в деяких випадках віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але часто розглядають пропозиції інших роботодавців, не рекомендують її знайомим
Низький (відсутність лояльності)	0–2,0	Рівень лояльності працівників оцінюється як низький. Працівники в деяких випадках віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, постійно розглядають пропозиції інших роботодавців, не рекомендують її знайомим

Тому керівництву ветлікарні варто зосередити увагу на підвищення лояльності своїх працівників, оскільки якщо не жити відповідних заходів, то процес плинності кадрів набуде значного темпу.

3.3 Розробка системи мотивації медичного персоналу

Для кожного керівника ветеринарної лікарні одним із найважливіших обов'язків є підтримка, заохочення та мотивація ветеринарного персоналу. Без пристрасної та залученої команди неможливо забезпечити першокласне обслуговування пацієнтів і виняткове обслуговування клієнтів. Але може бути складно заохотити співробітників повністю розкрити свій потенціал, не змушуючи їх почуватися перевтомленими та недооціненими.

Коли мова йде про мотивацію персоналу, перше що спадає на думку це фінансова винагорода. Але хоча бонуси, підвищення зарплати та подарункові картки можуть підвищити короткострокову мотивацію, вони, як правило, не сприяють довгостроковій залученості.

Відповідно до широко використовуваної теорії очікування-цінності, вибір поведінки працівника мотивується переконаннями щодо очікуваного успіху в діяльності та ступеня, до якого людина цінує цю діяльність. Цю передумову було розширено, щоб включити вплив цілей як передбачуваної майбутньої поведінки або результатів (теорія постановки цілей) і роль самооцінки в досягненні мети (теорія саморегуляції). Переконання, пов'язані зі здібностями, також є ключовим напрямком у теоріях вибору кар'єри, наприклад, у «Соціально-когнітивній теорії кар'єри» Лента. Уотт і Річардсон обґрунтували модель очікуваної вартості, що є особливо корисною для розуміння факторів, що впливають на вибір кар'єри, щоб стати ветлікарем. Наведені теорії мають тенденцію моделювати мотивацію як продукт раціонального прийняття рішень, за допомогою якого люди свідомо знають, чого вони хочуть, і обирають, скільки зусиль докласти відповідно до значення, яке вони надають результату. Інші теорії пояснюють, що мотивація є більшою мірою підсвідомою чи афективною основою фундаментальних психологічних потреб.

Тож питання мотивації персоналу не має розглядатися окремо, а виключно як одна із складових розвитку персоналу, до якого також входить навчання і підвищення кваліфікації та компетентностей персоналу, система адаптації працівників, які тільки прийшли на роботу та управління результативністю їх роботи (рис. 3.3).

Аналіз ефективності використання персоналу ветлікарні дозволяє констатувати, що ветлікарня потребує ветлікарів, суднього та молодшого медичного персоналу, які володіють релевантними знаннями та технологіями, здатні ефективно та швидко застосувати їх в практичній діяльності. Кваліфікований ветперсонал стає надважливим активом ветлікарні в напрямку успішного досягнення стратегічних цілей у нестабільному конкурентному середовищі.

Керівництву ветлікарні важливо усвідомлювати, що ефективність працівника обумовлюється не тільки рівнем його професіоналізму, але й життєвого та практичного досвіду, особистого ставлення до власних професійних

обов'язків, наявності (відсутності) організаційних бар'єрів, які перешкоджають (сприяють) досягненню максимально високих професійних результатів від роботи.



Рисунок 3.3 – Комплекс напрямів розвитку персоналу ветлікарні

Джерело: складено на основі [10,21,30]

Для ефективного розвитку ветперсоналу та зростання рівня мотивації варто забезпечувати використовувати як систему зовнішніх, так і внутрішніх стимуляторів. Дана гіпотеза підтверджується проведеним емпіричними в 2020р. дослідженнями. Ідея полягла в опитуванні ветперсоналу лікарні задля ідентифікації справжніх стимуляторів їх ефективності.

Для отримання відкритих, правдивих та об'єктивних відповідей опитування проводилося з використанням Гугл форми анонімно. За результатами проведеного опитування серед 32 працівників було систематизовано рейтинг важливості мотиваторів щодо вибору фаху (табл. 3.18), які є підґрунтям для ідентифікації мотиваційних очікувань ветперсоналу лікарні.

Таблиця 3.18 - Рейтинг мотиваторів щодо обрання фаху працівниками ветлікарні

№	ВИДИ МОТИВАТОРІВ	СЕРЕДНЯ ОЦІНКА
1.	Цікава та захоплююча робота	4,87
2.	Повага суспільства до професії	3,82
3.	Можливість фінансової стабільності в майбутньому	3,72
4.	Бажання бути корисним і допомагати людям	3,65
5.	Комфортні та безпечні умови праці	3,54
6.	Можливості кар'єрного зростання	3,50
7.	Соціальний захист (пільги)	3,43
8.	Відповідальність за життя і здоров'я пацієнтів	3,32
9.	Рівень оплати праці	3,28
10.	Тісна комунікація з людьми	3,24
11.	Престижність професії	3,15
12.	Можливості працевлаштування	3,12
13.	Творчість та оригінальність професії	3,10
14.	Гнучкий графік роботи	2,95
15.	Причетність до розвитку суспільства, країни	2,39
	<i>Всього:</i>	3,4

Джерело: сформовано авторкою за результатами опитування

Отже, результати аналізу демонструють певну оптимістичність, прагнення медпрацівників до визнання їх заслуг суспільством, меншу захопленість матеріальними зовнішніми мотиваторами. Розподіл зазначеної вибірки за гендерною ознакою демонструє певну відмінність у виборі мотиваторів серед чоловіків та жінок (рис. 3.4).

Представлені дані переконливо свідчать, що найбільш визначальними мотиваторами для обох гендерів лікарів є «Цікава та захоплююча робота», «Можливості кар'єрного зростання», «Соціальний захист (пільги)» та «Відповідальність за життя і здоров'я пацієнтів». Найменш важливими для них виявилися «Причетність до розвитку суспільства, країни», а також «творчість і оригінальність професії».

Таким чином, чоловіками в медичних професіях більше рухають внутрішні мотиватори (бажання допомагати людям, цікава, захоплююча і відповідальна робота, кар'єрне зростання), в той час як жінок більшою мірою мотивують зовнішні вигоди (гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, можливості працевлаштування, рівень оплати праці).



Рисунок 3.4 - Оцінювання мотиваторів обрання фаху за статевою ознакою

Джерело: побудовано авторкою на основі проведеного опитування

Медсестри ж в умовах низьких кар'єрних очікувань більшою мірою чекають від своєї роботи внутрішніх мотиваторів (цікавої і відповідальної роботи, соціальних гарантій), а також комфортних і безпечних умов праці.

Для побудови ефективної моделі мотивації персоналу медичного закладу, необхідно її максимально можливо наблизити до очікувань. Причому така модель має обов'язково враховувати різні чинники і особливості співробітника, у тому числі опитані: стать, вік і рід діяльності (фах).

Особливістю існуючої системи матеріального стимулювання в ветеринарних медичних закладах є те, що оплата праці працівника практично не залежить від кількісних (число прийнятих пацієнтів, кількість наданих послуг) і якісних (ефективність лікування, якість наданих послуг тощо) показників його праці. Керівництво державних ветеринарних закладів має вкрай обмежені

можливості для заохочення кращих співробітників. Разом з тим, кожна бюджетна установа має фонд, що формується за рахунок благодійних внесків пацієнтів і меценатів, кошти яких можна і потрібно використовувати на преміювання співробітників і запровадження інших стимулів до підвищення ефективності їх праці. Основні характеристики запропонованої моделі мотивації персоналу для лікарні надано в табл. 3.19.

Таблиця 3.19 - Характеристики системи мотивації ветперсоналу лікарні

Групи персоналу	Основні мотиватори	Стимули ефективної праці
<i>Лікарі</i>		
Жінки до 50 років	Цікава та захоплююча робота Комфортні та безпечні умови праці Соціальний захист (пільги)	Відповідальні доручення, подяки , премії, додаткові дні відпустки
Жінки понад 50 років	Цікава та захоплююча робота Повага суспільства до професії Соціальний захист (пільги)	Пільгові путівки до санаторіїв, подяки , премії, додаткові дні відпустки
Чоловіки до 50 років	Цікава та захоплююча робота Можливості кар'єрного зростання Відповідальність за життя і здоров'я пацієнтів	Відповідальні доручення, подяки , премії
Чоловіки понад 50 років	Цікава та захоплююча робота Повага суспільства до професії Відповідальність за життя і здоров'я пацієнтів	Поліпшені умови праці, подяки, премії
<i>Середній медичний персонал</i>		
Всі вікові категорії	Цікава та захоплююча робота Комфортні та безпечні умови праці Соціальний захист (пільги)	Відповідальні доручення, поліпшення умов праці, подяки, пільгові путівки до санаторіїв

Джерело: систематизовано авторкою на основі проведеного опитування

Виходячи з результатів опитування ветперсоналу лікарні, а також враховуючи наробітки сучасних вчених вважаємо за доцільне впровадити нову сучасну систему мотивації праці персоналу. Відповідна система оплати праці надасть можливість певною мірою вирішити питання укомплектованості кадрами. Це в свою чергу позитивно вплине на конкурентноздатність ветлікарні. Критеріями для розрахунку коефіцієнтів нової системи преміювання для медичних сестер буде обрано загальний стаж роботи, стаж роботи за теперішнім

місцем роботи, кваліфікаційна категорія, дотримання норм трудової дисципліни та санітарно-епідеміологічного режиму, поєднання високої професійності та культури обслуговування. Рекомендована система коефіцієнтів для преміювання медичних сестер наведена в табл. 3.20.

Таблиця 3.20 - Розрахункові коефіцієнти для системи преміювання медичних сестер

Критерії	Стаж роботи у ветлікарні, років					
	до 1 року	1-3	3-5	5-10	10-15	15-20
1. Загальний стаж роботи	-	0,01	0,015	0,03	0,045	0,06
2. Стаж роботи в лікарні	0,02	0,04	0,06	0,8	0,1	0,12
3. Кваліфікаційні категорії: а) вища б) перша в) друга			0,05	0,07	0,15	0,15
4. Дотримання норм трудової дисципліни та санепідрежиму, висока професійність та культура обслуговування	Так			Ні		
	0,03			-		

Джерело: адаптовано за [16,21]

Доцільним на нашу думку є також запровадження прогресивного преміювання лікарів, використовуючи підвищуючі (I) та знижуючі коефіцієнти (II) їх діяльності:

I. виконання фінансового плану на 100% – 0,2;

- ☐ перевиконання фінансового плану на 5% – 0,25;
- ☐ перевиконання фінансового плану на 10% – 0,3;
- ☐ освоєння новітніх технологій в наданні стоматологічних послуг – 0,2;
- ☐ вища кваліфікаційна категорія лікаря – 0,2;
- ☐ перша кваліфікаційна категорія лікаря – 0,1;
- ☐ друга кваліфікаційна категорія лікаря – 0,05;

II. невиконання фінансового плану – 0,1;

- ☐ порушення трудової дисципліни – 0,2;
- ☐ незабезпечення збереження матеріально-технічної бази – 0,2;
- ☐ скарги з боку пацієнтів на неякісне обслуговування – 0,4;

□ несвоєчасне заповнення та подання звітної документації - 0,2.

Дана система мотивації праці дозволяє поставити заробітну плату медпрацівників залежно від їх особистого трудового внеску в результати роботи, відносин до праці, так і від підсумків фінансово-господарської діяльності всієї ветлікарні.

Робота у ветеринарній лікарні може бути фізично виснажливою. Ветеринари та інший медперсонал перебувають на ногах протягом більшості своїх змін – що часто не закінчується робочим часом, а охоплює значно більше, ніж восьмигодинна зміна. Вони також піддаються хворобам, можливі укуси або інші фізичні травми, спричинені тваринами, і підняття важких речей. Робота може бути емоційно виснажливою, якщо щоденно мати справу із засмученими клієнтами та хворими або вмираючими тваринами. Тому адміністрації ветлікарні треба бути впевненими, що персонал отримує належні перерви та піклується про себе — розумово, фізично та емоційно.

ВИСНОВКИ

Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини є державною установою ветеринарної медицини, яка здійснює профілактику, діагностику, лікування та інші протиепізоотичні заходи. Ветлікарня знаходиться в комунальній власності територіальної громади.

Для сучасної ветлікарні характерним є великий асортимент послуг та забезпечення висококваліфікованим персоналом. Керівництво ветлікарні намагається створювати оптимальні умови для продуктивної праці та мотивації. Що стосується фонду оплати основної та додаткової праці, можемо спостерігати 2020 році тенденцію до збільшення, а вже в 2021 році до зниження майже вдвічі, причиною чого стало значне скорочення кількості відпрацьованих робочих годин. Така тенденція була спричинена складною епідеміологічною ситуацією внаслідок поширення вірусу Ковід-19 та накладеними через це суворими обмеженнями щодо відвідування громадських закладів.

Визначено, що обсяг фінансування ветлікарні за 2019-2021 роки збільшився на 1515 тис.грн. Переважно це сталося за рахунок зростання обсягу доходів від обмінних операцій на 1521 тис.грн. Дана зміна пояснюється зростання як бюджетних асигнувань, так і доходів від надання послуг на 773,2 тис. грн. та 747,7 тис.грн. відповідно. Що стосується питомої частки джерел фінансування ветлікарні, то констатуємо, що станом на 2021р. ветлікарня на 100% фінансується за рахунок загального фонду. Найбільшу питому вагу у структурі наданих послуг ветлікарні займають лікувально-діагностичні та профілактичні послуги на 344,1 тис. грн. та 181,1 тис. грн. відповідно.

Досліджено, що перелік послуг, який надає ветлікарня досить широкий. Ціни ветлікарні на ветеринарні послуги затверджуються ветеринарною клінікою і розміщуються в прейскуранті, при цьому вони суттєво різняться від інших ветлікарень як державних, так і приватних. Система розподілу послуг ветлікарні – прямий збут. Щодо стимулювання продажу послуг ветлікарні, то використовуються такі маркетингові інструменти як реклама у місцевих

друкованих виданнях, відвідування виставок, зв'язки із громадськістю. Що стосується використання цифрових каналів поширення інформації про ветеринарну лікарню та її послуги, то, нажаль, вони не використовуються.

Досить позитивною тенденцією якісного медичного персоналу ветлікарні є постійне підвищення фахових компетенцій. Так, працівники ветлікарні приділяють цьому питанню належну увагу, оскільки постійно з'являються нові методи діагностики та лікування хвороб тварин, оновлюється медичне обладнання та методики, за якими ветлікарі мають слідувати.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів ветлікарні показало, що показник нижче 75%, отже, це свідчить про низьку ефективність бізнес-процесів, тому доцільно впроваджувати заходи, направлені на підвищення ефективності бізнес-процесів ветлікарні. Обґрунтовано, що вибір стратегії маркетингу персоналу пропонується здійснювати на основі матриці визначення узагальненого рівня привабливості підприємства як роботодавця. Так, за результатами отриманих розрахунків досліджуваній ветлікарні пропонується до реалізації стратегія творення (creation).

Доведено, що наявність лояльних співробітників також може допомогти компаніям підвищити продуктивність, покращити імідж компанії та зберегти дохід. За результатами проведеного опитування, визначено, що серед працівників ветлікарні присутня значна частина "перебіжчиків", які нелояльні чи нейтральні до HR-бренду компанії (38 %), а загальний індекс лояльності складає 2,52, що відповідає задовільному рівню. Тому керівництву ветлікарні варто зосередити увагу на підвищення лояльності своїх працівників, оскільки якщо не вжити відповідних заходів, то процес плинності кадрів набуде значного темпу.

Визначено, що для кожного керівника ветеринарної лікарні одним із найважливіших обов'язків є підтримка, заохочення та мотивація ветеринарного персоналу. За результатами проведеного опитування серед 32 працівників було систематизовано рейтинг важливості мотиваторів щодо вибору фаху, які є підґрунтям для ідентифікації мотиваційних очікувань ветперсоналу лікарні. Виходячи з результатів опитування, а також враховуючи наробітки сучасних

вчених рекомендовано систему мотивації праці персоналу. Відповідна система оплати праці надасть можливість певною мірою вирішити питання укомплектованості кадрами. Це в свою чергу позитивно вплине на конкурентоздатність ветлікарні.

Таким чином, констатуємо, що ветлікарня має стабільне фінансування, яке щороку має тенденцію до збільшення, має достатню матеріально-технічну базу, кваліфікований персонал та надає широкий спектр ветеринарних послуг за привабливими для споживачів цінами, має хорошу ділову репутацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Esmaeel Ramazan Poor, Esmaeel Malek Akhlaq, Mohammad Reza Akhavan. Evaluate the effect of internal marketing on employees behavior. *IJRRAS*. 2013. 16 (1). PP. 134-146.
2. Gladka O. , Fedorova V. Defining personnel marketing strategies. *Business: theory and practice*. 2019. Vol. 20. Pp. 146–157.
3. José Antonio Soares, André Luiz Baptista Galvão, Lucas Vinicius Shigaki de Matos, Julia Cestari. Pierucci, Katia Denise Saraiva Bresciani, Nadia Kassouf Pizzinatto. Marketing strategies in small animal clinical practice. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. 2017. Vol.11. Issue: 3. PP.235-247.
4. How to Evaluate & Measure Employee Performance (+Key Metrics). 2021. URL: <https://whatfix.com/blog/measure-employee-performance/> (Дата звернення: 02.02.2022).
5. Milena Ilić P, Violeta-Elena Simion, Milica Gojković, Ksenija Blažić. Marketing mix strategy determinants and social media in veterinary-based business: experience from Serbia. *Journal of Economic Development, Environment and People*. 2021. Volume 10. Issue 4. PP. 18-28.
6. Mishyna S. V. Innovative methods and tools for personnel international marketing developmen. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2019. Volume 28 (1). pp. 33-49.
7. Poklonskyi A., Poklonska O., AlmashiyY. Peculiarities of personnel market implementation in modern conditions: trends and innovations. *Cuestiones políticas*. Vol. 40. N° 72. 2022. PP. 313-329.
8. Torianyk G., Savina A., Torianyk I.. Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022.1(4). PP. 34–47.

9. Vidić V., Savić S., Vidić B., Grgić Ž. Importance and application of marketing in small animal practice. *Biotechnology in Animal Husbandry*. 2013. 29 (4). PP. 741-749.
10. Бабенко А.Г. Маркетинг персоналу як базис формування HR-бренду регіону. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 15. 2017. С. 131-135.
11. Базилюк В. Б. Методичний підхід до визначення ефективності проведення трансформації бізнес-процесів в складних соціально-економічних систем. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 2. С. 97–104.
12. Бегас В. Л. Майбутнє служби ветеринарної медицини України. *Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України*. 2015. №4 С.297 – 300.
13. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: Монографія. Тернопіль: Астон, 2015. 284 с.
14. Возна Л.Б., Босак О.В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471-475.
15. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С.51–55.
16. Гримак А.В. Ефективність маркетингу при підборі та оцінці компетенції персоналу підприємств ветмедицини. *Науково-технічний бюлетень ДНДКІ ветпрепаратів та кормових добавок Інституту біології тварин*. 2020. URL: <https://scivp-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/82/78> (Дата звернення: 15.09.2022)
17. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
18. Колеснікова Ю.С. Особливості формування маркетингової стратегії персоналу у ветеринарних клініках. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції (23-25 листопада 2022 р.)*. Ч.1. Суми: СНАУ, 2022. с.97-100.

19. Колеснікова Ю.С. Принципи та функції маркетингу персоналу. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків : ХНТУСГ, 2021. С. 111-114.
20. Кондратенко Н.О., Волкова М.В., Магомедова М.А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414-420.
21. Кручиненко О.В. Концептуальні основи маркетингового планування підприємства в галузі ветеринарної медицини. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С.192-202.
22. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.
23. Макарова В.В., Нечипоренко В.В. Лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1005/963> (Дата звернення: 20.05.2022)
24. Макарова В.В., Ні Сявей. Human resource marketing is an important factor to enhance the competitiveness of Chinese enterprises. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8514> (Дата звернення: 14.11.2021).
25. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182-188.
26. Павленко Т.В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97с.
27. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf (Дата звернення: 04.02.2022)

28. Столбуненко Н.М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 3. С. 217-232.
29. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Особливості оцінки ділових якостей працівників підприємства на засадах маркетингу персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 243-248.
30. Ушенко Н. В., Мінаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
31. Фірсова С., Білорус Т. Методичний інструментарій оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. 4(217). С. 68-74.