

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління та освітніх технологій

Освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

Спеціальність 73 «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»

Магістерська програма «Управління персоналом»

Спеціалізація виробнича

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій, кандидат
педагогічних наук, професор

Кубіцький С.О.

2022 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ
студентки Жінауї Юлії Миколаївни

1. Особливості управління освітнім процесом у закладі вищої освіти

Керівник магістерської роботи – к.пед.н., доцент Я.М. Рудик
затверджені наказом від « » 2021 р. №

2. Термін подання студентом магістерської роботи: 11 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до магістерської роботи: наукова та навчально-методична література, нормативно-правові документи, підручники, посібники, наукові публікації.

4. Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1) розглянути теоретичні засади та дослідити зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства;

2) розглянути складові елементи ефективної системи управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня №7";

3) запропонувати організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня №7".

5. Перелік графічного матеріалу:

6. Дата видачі завдання « » 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття та ключові особливості управління розвитком персоналу підприємства.....	6
1.2. Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом.....	13
1.3. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства	21
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №7».....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності комунального підприємства «Київська міська клінічна лікарня №7»	33
2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7"	41
2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7"	47
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА "КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 7"	56
3.1. Складові елементи ефективної системи управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7".....	56
3.2 Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7".....	63
3.3 Система моніторингу розвитку персоналу як елемент управлінської функції комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7"	68
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Ринкова економіка - це не лише рівнозначні відносини з приводу купівлі-продажу товарів та послуг, але це ще й культура взаємин, яка має бути орієнтована на визнання у суспільстві цінностей, соціальних норм та етичних вимог.

Трансформаційний характер вітчизняної економіки включає низку важливих трансформаційних дій, зокрема гуманізацію та соціалізацію економічних процесів, формування громадянського суспільства з розвиненими громадськими інститутами.

Якщо звзяти завдання до мікрорівня, то можна сказати, що формування ринкової економіки передбачає розвиток усіх вітчизняних підприємств і кадрів.

Формування національної ідентичності України знаменує собою перехід до людиноцентричної моделі суспільного прогресу та перетворення людського ресурсу (його інтелектуальної, інноваційної та інформаційної складових) у пріоритетний напрямок капіталовкладень як стратегічного пріоритету розвитку.

Сьогодні людський фактор визначає прогрес науки, техніки та суспільства. Проста і зрозуміла формула «Продуктивність – від людей» точно виражає основні умови ефективної роботи процвітаючого підприємства.

Управління розвитком персоналу є досить затребуваною темою як зарубіжних, так і вітчизняних учених, які досліджують різноманітні аспекти використання персоналу. Г. Десслера, Д. Джой Меттьюза, Н. Тома, Й. Хенца, С. Холліфорда, П. Юнга, В. Брича, О. Гулуда, В. Данюка, А. Кібанова, В. Савченко, М. Тагаревської, Ф. Хмеля.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка організаційно-економічного механізму формування системи управління професійним розвитком персоналу підприємства "Київська міська клінічна лікарня №7".

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства;

- дослідити зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства,

- розглянути складові елементи ефективної системи управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня №7";

- сформувати організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня №7".

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу.

Теоретичну основу дослідження системи управління розвитком персоналу склали роботи вчених, науковців, що досліджували дану тематику, наукові посібники, закони України, звітність комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня №7".

У процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персонального комп'ютера.

Обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 84 сторінки.

Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 18 таблиць і 19 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 53 найменувань, додатків

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та ключові особливості управління розвитком персоналу підприємства

Ефективна діяльність сучасного підприємства визначається передусім ступенем розвитку його персоналу з позиції постійного професійного удосконалення. У сучасних умовах, що відзначається швидким старінням знань, умінь та практичних навичок, одним із вагомих факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідним постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Тому актуальним на вітчизняних підприємствах є питання побудови системи навчання, розвитку та управління професійним розвитком персоналу підприємства. [29].

На зміну теорії, яка визначала персонал лише як витрати, які слід скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою персонал є одним із ресурсів компанії, яким необхідно ефективно управляти і раціонально інвестувати в його розвиток. Персонал починає розглядатися як основний ресурс, який стає фактором успіху будь-якої організації, а його розвиток - частиною загальної стратегії розвитку компанії. Важливість розвитку людських ресурсів для організації пояснюється також тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до знань, умінь і професійних навичок працівників.

Недостатня якість персоналу для задоволення потреб компанії, що негативно впливає на результати її діяльності. А отже, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає кадровий потенціал [31].

Слід відзначити, що вивченню сутності та змісту поняття «розвиток персоналу» присвячено роботи як зарубіжних так і вітчизняних науковців:

Г. Десслера, Д. Джей Меттьюза, Н. Тома, Й. Хенца, С. Хелліфорда, П. Юнга, В. Брича, О. Гугула, В. Данюка, А. Кібанова, В. Савченко, М. Татаревської, Ф. Хмеля. Проаналізувавши деякі публікації, варто зазначити, що багато

теоретичних питань з цього питання ще потребують подальшого вивчення, оскільки природа поняття «розвиток персоналу» не є чітко роз'ясненою в економічній літературі, оскільки предметна площина, проведена науковцями Дослідження, на стику різних галузей науки – менеджменту, економіки, психології та педагогіки – необхідно з'ясувати вплив розвитку талантів на потенційний статус робочої сили фірми. Генерація та передача знань, професійна підготовка та оновлення наявних трудових навичок не тільки забезпечують кар'єрний розвиток окремих людей і стратегічний успіх організації в цілому, але й допомагають оптимізувати стан зайнятості економічно активного населення. [1].

В таблиці 1.1 представлено ряд авторських обґрунтувань сутності поняття «розвиток персоналу».

За результатами представленою аналізу можна зазначити, що існують суттєві відмінності у трактуванні поняття «розвиток людей» – для визначення його сутності використовуються різні категорії, а саме: конкретна управлінська функція, сукупність організаційних та економічних заходів, континууму та систематичних процесів, підходу до вдосконалення знань та поведінки, пов'язаних з робочою силою [35].

Узагальнюючи визначення науковців, ми визначаємо поняття розвитку талантів як процес безперервного вдосконалення якості та характеристик працівників з точки зору забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Загалом розвиток працівників створює можливості для набуття співробітниками нових знань і навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їхню мотивацію, відданість організації та інтерес до організаційного управління.

Таблиця 1.1

Аналіз поняття «розвиток персоналу»

Автор	Сутність поняття
Й. Хенце [46]	Розвиток персоналу є однією з функцій, яка сприяє членам трудового колективу всіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Крім того, забезпечує розвиток особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду їх діяльності та індивідуальних і виробничих цілей.
А. Кібанов [23]	Розвиток персоналу - це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.
Л. Черчик [49]	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.
О. Грішнова [11]	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших.
Д. Джой-Меттьюз [18]	Розвиток персоналу - це інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчальних методів та стратегій.
П. Юнг [53]	Розвиток персоналу - систематичний процес, орієнтований на формування співробітників, які відповідають потребам підприємства й одночасно на вивчення та розвиток освітнього потенціалу співробітників підприємства.
В. Савченко [37]	Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
Ф. Хміль [47]	Розвиток персоналу - це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.
В. Брич, О. Гугул [4]	Розвиток персоналу - це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Управління розвитком персоналу має бути ефективним, оскільки це головний фактор майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання. Це

зумовлено зростанням ролі наукових знань у суспільстві, розвитком наукомістких інтелектуальних технологій, що вимагають гнучкого та адаптивного використання кадрового потенціалу судово-експертних установ, підвищення творчої та організаційної активності кожного працівника та формування гуманізованого підходу. на все підприємство. група Культура. З

огляду на це особливого значення в сучасній діяльності підприємств набуває модернізація класичних систем управління персоналом та впровадження нових моделей управління для постійного розвитку інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників. Слід також врахувати, що основною

складовою управління персоналом на підприємствах сьогодні є створення умов для кожного працівника для розширення своїх знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та розвитку. [1].

Це зумовлено зростанням ролі наукових знань у суспільстві, розвитком наукомістких інтелектуальних технологій, що вимагають гнучкого та адаптивного використання кадрового потенціалу судово-експертних установ, підвищення творчої та організаційної активності кожного працівника та формування гуманізованого підходу. на все підприємство. група Культура. З

огляду на це особливого значення в сучасній діяльності підприємств набуває модернізація класичних систем управління персоналом і впровадження нових моделей управління, орієнтованих на постійний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників. Слід також врахувати, що

основною складовою управління персоналом на підприємствах сьогодні є створення умов для кожного працівника для розширення своїх знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та розвитку [35].

Враховуючи вищевикладене, вважаємо, що структура управління професійним розвитком персоналу повинна складатися з наступних компонентів, як показано на рисунку 1. 1.1.



Рис. 1.1. Складові структури управління професійним розвитком персоналу [31].

Слід зазначити, що система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу та максимального задоволення вимог самореалізації та професійної підготовки працівників і кар'єра. Він повинен задовольняти потреби працівників у здобутті та вдосконаленні професійної підготовки на всіх рівнях кваліфікації та обов'язків протягом усього їхнього трудового життя [31].

Одним із ключових моментів дослідження цього питання є виділення суб'єкта та об'єкта системи підготовки талантів. Перш за все, це працівники підприємства. Щодо об'єктів, ми вважаємо, що це професійні особистісні та ін., які важливі для організаційних характеристик людей. Зауважимо, що важливим питанням є визначення основних завдань планування та організації управління розвитком персоналу підприємств (рис. 1.2).

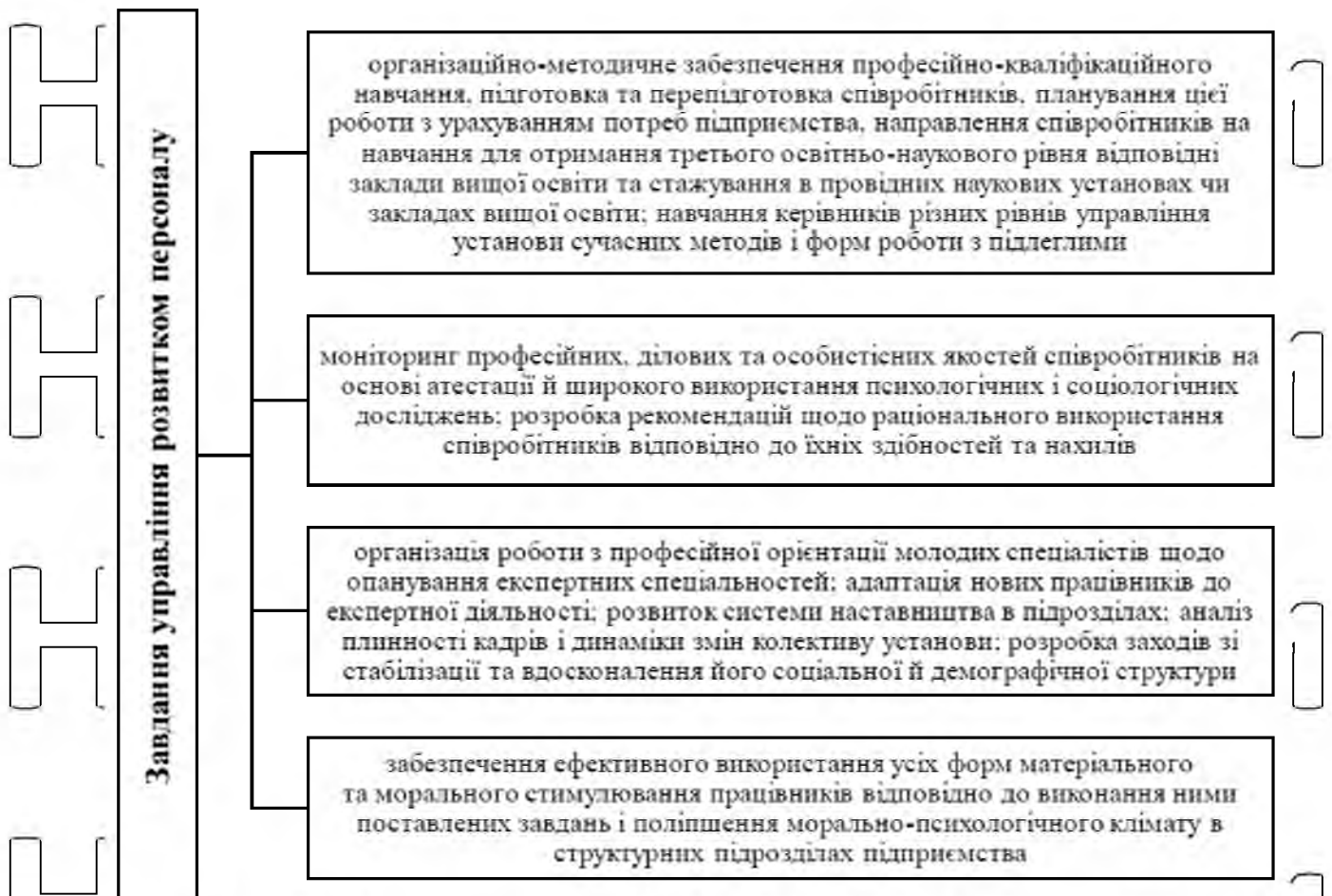


Рис. 1.2. Завдання планування та організації управління розвитком персоналу підприємств [29].

Вважаємо, що організація процесу кар'єрного росту людей повинна відбуватися в певному порядку (рис. 1.3).

В контексті переходу до інноваційної моделі розвитку економіки основними напрямками вдосконалення організації підвищення кваліфікації персоналу мають стати такі:

– сформованні безперервної системи професійної освіти та підготовки кадрів, що включає безпосереднє навчання на виробництві та навчання поза виробництвом;

– застосування прогресивних навчальних організацій (кайзен-бліц, коучінг, навчання у групах та ін.);

– створення умов для кар'єрного розвитку співробітників;

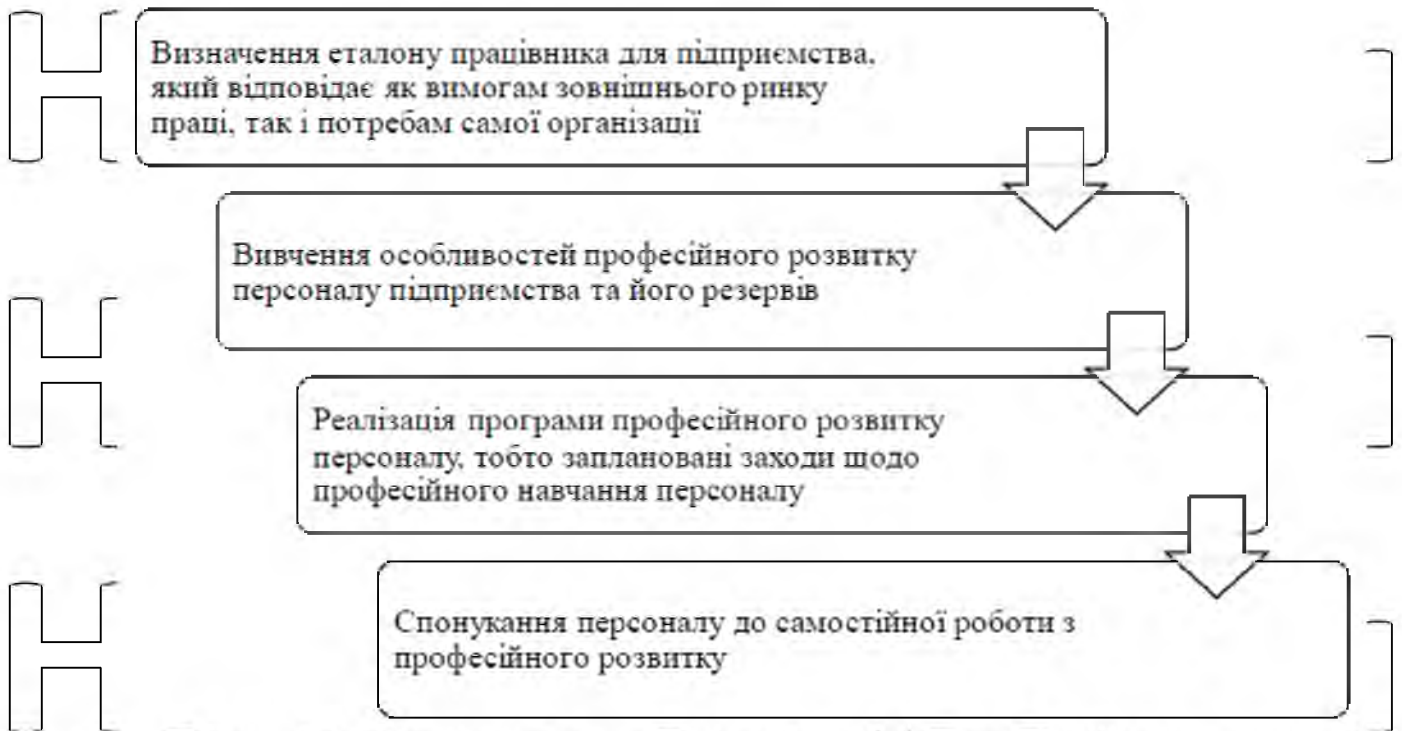


Рис. 1.3. Послідовність організації процесу професійного розвитку персоналу [29].

– заохочення співробітників до внутрішньої конкуренції в рамках обмежень, запобігаючи підривному процесам і розпалюванню конфліктів, забезпечення стабільності персоналу та належне оновлення,

– впровадження сучасних систем обробки, поширення та зберігання інформації та забезпечити доступ відповідних категорій осіб до цих систем [8]

Враховуючи те, що управління розвитком персоналу здійснюється під впливом різноманітних факторів і факторів, особливо важливо

класифікувати ці фактори і фактори за різними ознаками для підвищення

його ефективності. Категорії, наведені в таблиці 1.2 є найбільш поширеними в економічній літературі.

Таким чином, впровадження наукових принципів управління

розвитком персоналу підприємства може виявити приховані здібності

співробітників, розширити межі знань і змінити відносини в команді, тим

самим збільшуючи найцінніший сьогодні людський капітал. Ресурси будь-

якої організації, які визначають рівень її конкурентоспроможності та забезпечують зростання показників продуктивності праці.

Таблиця 1.2

Класифікація чинників впливу

на управління розвитком персоналу підприємства [1]

Класифікація чинників впливу на управління розвитком персоналу підприємства	За ознакою спільності	загальні, що поширюються на весь процес управління розвитком персоналу підприємства
		одиночні, що властиві окремим елементам даного процесу
	За мірою урегульованості	регульовані (керовані), тобто такі, що характеризують якість роботи колективу в цілому
		умовно нерегульовані – підлягають впливу лише частково з боку об'єкта управління
		нерегульовані – ті, на які суб'єкт управління не може вплинути
	За способом впливу на управління розвитком персоналу	безпосередні
		опосередковані
	За характером впливу	основні
		другорядні
	За значимістю	екстенсивні (забезпечують підвищення ефективності управління розвитком персоналу через збільшення ресурсів управління)
		інтенсивні, що засновані на підвищенні ефективності використання технічних засобів управління, прискореному впровадженні досягнень науки та передової практики
	За економічним змістом	науково-технічні
		інформаційні
		організаційні
політико-правові		

Як зазначалося раніше, процес розвитку талантів на підприємстві має бути безперервним, а керівництво підприємства має розглядати витрати на розвиток талантів як інвестиції в основний капітал, щоб максимально ефективно використовувати наявні сучасні технології.

1.2. Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом

Управління персоналом стало однією з основних стратегій в умовах функціонування сучасних підприємств, що характеризується невизначеністю, ризиком, життєздатністю та загостренням конкуренції.

Таким чином, за умови забезпечення існуючих вимог розвитку підприємства, таланти підприємства стають основною забезпечення його конкурентоспроможності та основною передумовою формування успішного менеджменту [13].

На думку експертів у сфері управління персоналом, стратегічний розвиток людських ресурсів спрямований на створення належних умов для навчання, розвитку та вдосконалення професійних знань, умінь, умінь і навичок людей для виконання поточних і потенційних завдань з метою підвищення їх організаційний, командний та індивідуальний рівні ефективності. Стратегічний розвиток людей базується на чіткому баченні майбутніх можливостей і потенціалу співробітників і потоків в рамках загальної стратегічної моделі бізнесу [10].

Зауважимо, що основною метою стратегічного управління є забезпечення інновацій організаційних структур з метою забезпечення розвитку державної влади. Управління професійним розвитком персоналу компанії, зважаючи на стратегічний характер, має відповідати відповідним цілям. Перша – це ефективне впровадження інновацій, щоб персонал міг швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії [10].

Схематично управління персоналом у системі стратегічного менеджменту підприємства представлено на рис. 1.4.

Відзначимо, що основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий, тобто спрямований на розвиток і зміну психологічної установки, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або окремих її елементів;

- цілі стратегічного управління персоналом має бути сумісною із загальною стратегією розвитку підприємства, бути спрямованою на реалізацію мети економічного розвитку підприємства, а не суперечити їй;

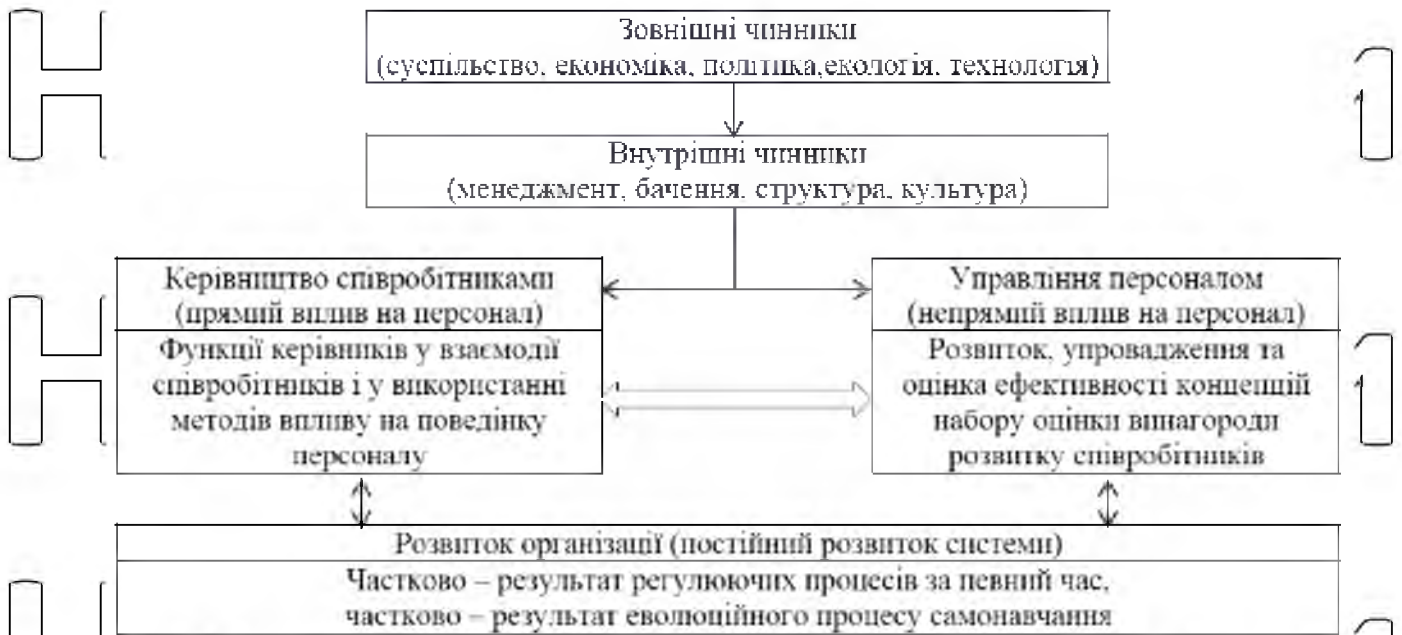


Рис. 1.4. Управління персоналом у системі стратегічного менеджменту підприємства [24].

– стратегічне управління персоналом має враховувати вплив факторів зовнішнього середовища всередині та за межами підприємства, що може призвести до необхідності коригування загальної стратегії розвитку підприємства та відповідних змін у структурі, чисельності та кваліфікації персоналу. Кваліфікація, стиль і методи роботи з персоналом управління [13].

Слід зазначити, що стратегія розвитку персоналу уточнює основні цілі, основні завдання та ключові дії, а реалізація має базуватися на роботі кадрової служби, кадровій політиці та загальній політиці розвитку підприємства.

Основними цілями реалізації стратегії розвитку талантів є [24]:

– розвиток нового покоління співробітників із сучасними методами та форматами роботи, поєднуючи стратегічний підхід із високим ступенем професіоналізму;

– удосконалення системи управління кар’єрним зростанням, адаптування, оцінення та підвищення кваліфікації персоналу, створення середовища безперервного навчання для кожного працівника;

– розвиток внутрішніх комунікацій щодо професійного розвитку;

– розробка системи оцінювання для кожної категорії працівників;
– підвищити рівень залучення співробітників до підвищення кваліфікації.

Розробка стратегії талантів повинна бути зосереджена на загальному розвитку співробітників і створенні потенціалу талантів. Виходячи з існуючих умов, наявних можливостей і цілей підприємства, знання, навички, досвід і здібності персоналу повинні постійно вдосконалюватися, і слід підтримувати механізм стимулювання працівників. Підвищення кваліфікації, сприяння саморозвитку персоналу. Стратегічний розвиток має базуватися на розвитку інтелектуального капіталу та стимулюванні організаційного, колективного та індивідуального навчання, що за відповідної управлінської підтримки дозволить створити модель підприємства, що самонавчається, у якому відбуватиметься систематичне управління знаннями [10].

Проаналізувавши ряд літературних джерел [10; 13; 24; 9] виділимо основні завдання стратегічного розвитку персоналу (рис.1.5).
Доцільним вважаємо виокремити та охарактеризувати основні принципи забезпечення стратегічного управління професійним розвитком персоналу підприємства (табл. 1.3).

Окремо слід розглянути характеристики стратегічного управління кар'єрним розвитком персоналу підприємства, які є характеристиками реалізації процесу стратегічного управління та складаються з кількох етапів (рис.1.6).



Рис. 1.5. Основні завдання стратегічного розвитку персоналу.

Вважаємо, що основним органом управління стратегією кар'єрного розвитку персоналу підприємства є відділ управління підприємством і персоналом. На етапі стратегічного аналізу (у керівництво компанії оцінює зовнішні фактори організації та потенціал внутрішніх ресурсів (люди, фінанси). На цій основі визначте цілі та завдання у сфері професійного розвитку талантів.

Принципи забезпечення стратегічного управління професійним розвитком персоналу підприємства [13]

Принцип	Сутність
Довгостроковості	Забезпечує успішний розвиток підприємства в майбутньому
Реалізації	При формулюванні стратегічних цілей професійного розвитку персоналу необхідно враховувати внутрішні та зовнішні ресурси органу державної влади для оцінки можливості їх реалізації
Гнучкості	Враховання можливих внутрішніх та зовнішніх змін, які впливають на підприємство у процесі професійного розвитку персоналу
Організованості	Процес професійного розвитку персоналу підприємства повинен бути чітко прописаний, регламентований та реалізовуватись
Результативності	Очікувана вигода від професійного розвитку персоналу підприємства повинна перевищувати витрати на нього
Комплексності	Професійний розвиток повинен розповсюджуватись на весь персонал підприємства, а не на персонал окремих його підрозділів чи окремих працівників. При цьому всі підрозділи повинні орієнтуватись у професійному розвитку на стратегічні цілі підприємства
Контролю	Весь процес стратегічного управління професійним розвитком персоналу підприємства повинен бути повністю контрольованим (повинні бути визначені контрольні показники, а також відповідальні особи)

На другому етапі розробки стратегічного рішення оцінюються варіанти розробленої стратегії та вибирається стратегія, яка найбільше сприяє розвитку кар'єри співробітників організації, де встановлюється форма і метод розвитку кар'єри, а також час визначено рамки для досягнення поставлених цілей і завдань.

В процесі реалізації стратегії (третій етап) відбувається її безпосереднє виконання. Усі складові стратегічного процесу контролюються уповноваженими на це особами. У випадку суттєвих змін зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, а також внутрішні зміни в організації, які чинять спротив реалізації заздалегідь запланованого процесу стратегічного управління професійним розвитком персоналу, керівництво організації здійснює коригування моделі на необхідних етапах

[24]

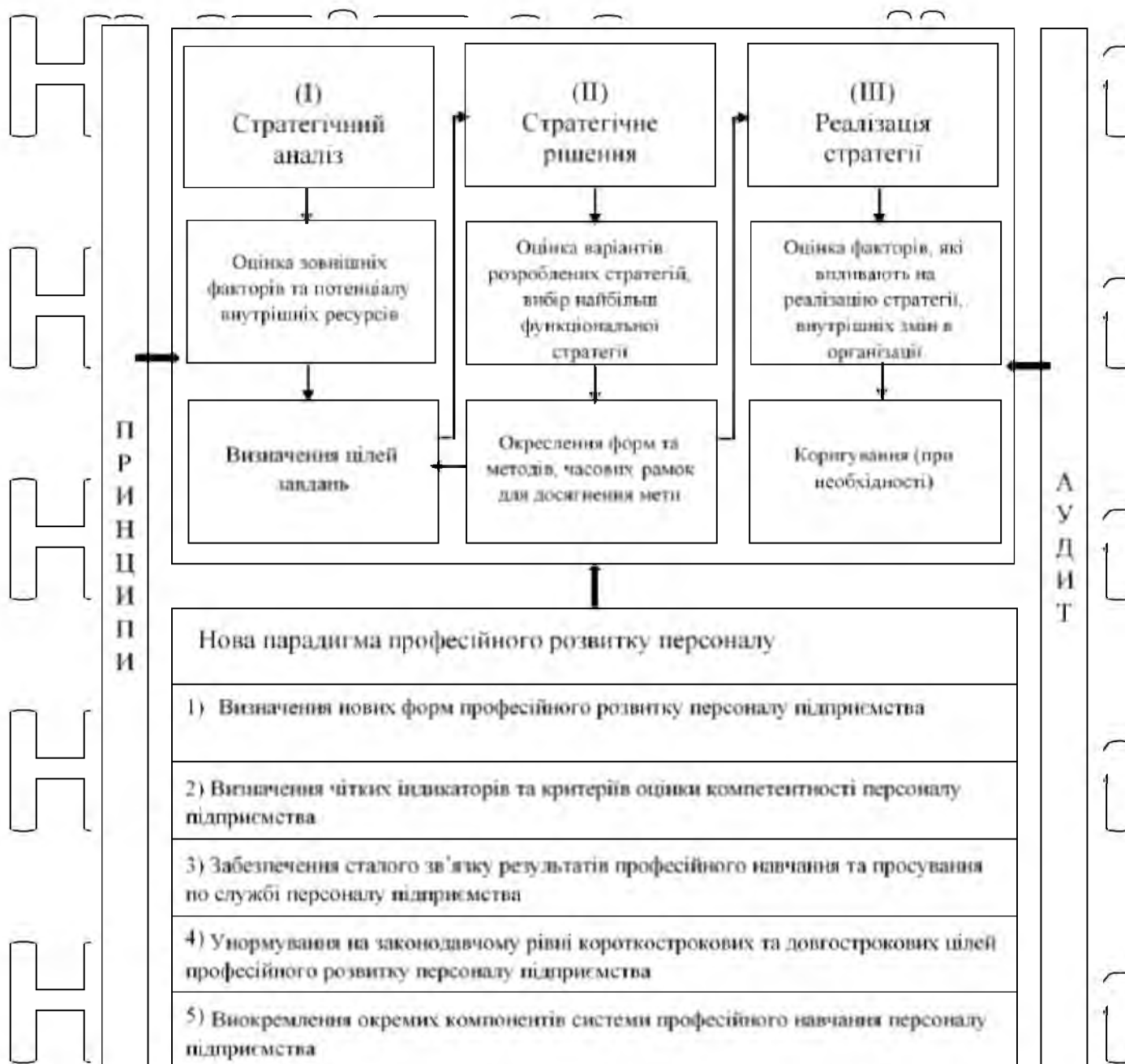


Рисунок 1.6 - Схема процесу стратегічного управління професійним розвитком персоналу

Відзначимо, що основними складовими забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу підприємства є [9]:

- ✓ дотримання принципів забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу органів державної влади;

- ✓ врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища органу державної влади;

- ✓ здійснення стратегічного аналізу перед прийняттям рішення;

- ✓ визначення стратегічних цілей у досягненні мети;

✓ прийняття стратегічного рішення;
 ✓ реалізація стратегій;
 ✓ чітке окреслення часових рамок у досягненні мети;
 ✓ кореляція “основи” (базового рішення) з елементами
 (допоміжними рішеннями).

Практичний підхід до стратегічного управління професійним розвитком персоналу підприємства передбачає реалізацію моделі стратегічного управління, яка має включати чотири основні елементи, а саме: стратегічний аналіз, прийняття стратегічних рішень, реалізацію стратегії та здійснення контролю за реалізацією професійного розвитку персоналу підприємства стратегія, а також принципи, аудит, парадигма та інші допоміжні елементи [13].

Таблиця 1.4

Методи розвитку та мотивації персоналу
 в системі стратегічного розвитку працівників підприємства

Методи професійного навчання та розвитку	Методи мотивації	
	Нематеріальні	Матеріальні
Електронний курс або тренінг, де дають покрокову інструкцію до дії	Показати, що група здатна захищати і робить це	Окладна система оплати праці і система пільг
Змагання, конкурси, ворк-шопи, кейс-стаді	Створювати висококонкурентні ситуації, в яких співробітники можуть проявити свою силу	Договірна оплата праці
Наставництво, у ході якого наставник буде часто контролювати свого протеже, допомагаючи порадою і підказками	Підкреслювати слова «повинен», «зобов'язаний» і «зобов'язання», які є частиною системи «за все треба платити свою ціну»	Виплата і премії пов'язані з відданістю компанії
Тренінги, індивідуальний коучинг як спосіб підвищення кваліфікації та визнання статусу	Ділитися із співробітниками славою і знаходити перспективи для особистого визнання	Пов'язати виплати з особистою продуктивністю
Командні тренінги, навіть якщо на них дають невелику кількість нових знань, кокатовн	Визначити значення змагання як спосіб «робити це разом у команді»	Виплати повинні бути однаковими у всій групі
Дізнатися, яка мета співробітника, і в залежності від відповіді організувати навчання	Забезпечити умови для самомотивації	Ставити інтереси роботи вище прибутку

У таблиці 1.4 запропоновано методи розвитку та мотивації працівників. Слід зазначити, що використання запропонованого методу забезпечить підвищення мотивації та винагороди за професійний розвиток спеціалістів і керівників, з можливістю реалізації останніх пріоритетних завдань стратегії розвитку персоналу підприємства [24].

Тому важливість формулювання та реалізації стратегії розвитку талантів компанії зростає в умовах гострої конкуренції. Організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії професійного розвитку талантів має не тільки узгоджуватися та відповідати стратегії підприємства, але й базуватися на потребах, можливостях та обмеженнях підприємства на певному етапі функціонування. Для успішної реалізації стратегії необхідний комплексний підхід, що включає використання відповідного набору інструментів і методологій [24].

1.3. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства

В сучасних умовах швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок здатність організації до безперервного розвитку своїх співробітників є одним із найважливіших чинників забезпечення її конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення виробництва чи пропозиції товарів. Подавайте [39].

У США, Великобританії, Франції, Японії та інших країнах нами накопичено значний досвід впровадження навчання персоналу. Так, у тому вигляді, який ми звикли бачити в сучасних західних компаніях, США можна назвати батьківщиною корпоративного навчання. У 1961 році корпорація McDonald's відкрила перший у країні корпоративний університет під назвою Гамбурзький університет [22]. Корпоративне навчання в США в основному впроваджується у великих компаніях, тому що вимагає великих інвестицій в організацію. Однак поширені й інші практики, коли компанії не мають власних систем корпоративного навчання, об'єднуючись, створюють

міжфірмові навчальні центри для навчання співробітників на підприємстві. Цей підхід працює, тому що він дає змогу працівникам компанії в одному сегменті ринку обмінюватися досвідом і вирішувати бізнес-кейси для реальних додатків, а також мінімізувати витрати на навчання та розробку без шкоди для якості [22].

Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах та методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин.

Управління персоналом є невід'ємною частиною всього сучасного управління бізнесом. Складність полягає в тому, що люди принципово відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих методів і прийомів управління. З огляду на це управління персоналом в умовах сучасної глобалізації має бути зосереджено на таких позиціях:

- перше: людина є джерелом доходу для організації;
- друге: вся діяльність Організації спрямована на досягнення економічних результатів і прибутковості;
- третє: Успішна робота можлива лише за умови забезпечення організації вузькоспеціалізованим персоналом.

Японська система менеджменту є синтезом японських традицій, національних культурних традицій та імпортованих ідей. Багато інноваційних японських методів менеджменту адаптовані зі старих підручників менеджменту до японської ідеології, тоді як американська модель є індивідуальним підприємством високого рівня в певних сферах бізнесу. Обов'язки керівника і самоствердження.

У зв'язку з цим дослідження японської та американської моделей менеджменту, їх основних принципів, витоків є актуальним і з точки зору спроби впровадження або адаптації деяких базових принципів Японії та США.

Інтегрувати американську систему в систему управління сучасної компанії.

Аналіз управління персоналом в Японії представляє особливий інтерес з наступних причин. По-перше, це сфера управління людським капіталом, де

найбільш виражена різниця між японським стилем і західним (американським), добре відомим і дуже поширеним у розвинених капіталістичних країнах. Початкова передумова кадрової політики та конкретний метод реалізації в японських компаніях дуже відрізняються від американських.

В економічній літературі дослідники неодноразово вивчали питання управління персоналом на підприємствах різних форм власності, організаційно-правових форм. До найновіших і важливих досліджень слід віднести роботу В.В. Близнюк, Д.П. Боргіні, О.А. Грішнова, А.М. Колота, О.Ф. Новікова, В.М. Петюха, А.А.

Ефективність підприємницької діяльності значною мірою залежить від того, наскільки професійні кваліфікації (компетенції) співробітників відповідають стратегіям управління персоналом. Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання залежить від правильної стратегії використання та розвитку персоналу, який є одним із найважливіших інструментів виконання основних функцій системного менеджменту. За існуючих вимог до забезпечення розвитку підприємства управління персоналом стало найважливішою передумовою успішного управління [17].

На вітчизняних підприємствах під управлінням персоналом розуміється процес планування, відбору, навчання, оцінки та постійного навчання працівників, спрямований на раціональне використання працівників та підвищення продуктивності праці. На практиці стратегія управління персоналом – це система прийняття управлінських та організаційних рішень, яка спрямована на досягнення місії, цілей і завдань підприємства, і пов'язана з розвитком або трансформацією підприємства. Оскільки основним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток підприємства, є його трудові ресурси (люди), доцільно розглядати стратегії управління персоналом як центральні функціональні стратегії. Стратегію управління персоналом можна розглядати як загальний план дій підприємства в галузі кадрової політики, який визначає форму і напрями кадрової політики,

джерело і спосіб формування персоналу, а отже, забезпечує реалізацію стратегічних завдань підприємства. Під стратегією управління персоналом слід розуміти довгостроковий (стратегічний) план, заснований на теоретичних поглядах, ідеях і системах принципів, узгоджений із загальною стратегією і задовольняє потреби підприємства в конкурентоспроможних кадрах [16].

Управління підприємством здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин, загострення конкуренції та змін, а розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. У цьому випадку люди розглядаються як об'єкт стратегічного управління, оскільки

людський капітал може створити додану вартість і конкурентну перевагу підприємства [15]. Людський потенціал організації можна виміряти здібностями, компетенціями та мотивацією праці працівників. Розробка стратегії управління персоналом враховує інтереси як керівництва організації,

так і її персоналу. Стратегія управління персоналом включає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом необхідно враховувати не тільки економічні чинники, а й потреби та інтереси працівників; ідеологічна політика кадрової роботи. Тому не слід забувати, що ефективність стратегії управління людьми настільки ж важлива,

як і те, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для досягнення поставлених перед ними цілей і в якій мірі ці цілі досягаються [17].

На відміну від більшості вітчизняних підприємств, іноземні компанії надають цій підсистемі великого значення. Типовими завданнями кадрового планування в зарубіжних компаніях є: залучення та мотивація працівників з необхідним досвідом, навичками та кваліфікацією; підвищення ефективності використання робочого часу співробітників на основі запровадження більш гнучких графіків роботи; заміна жорстких списків працівників спеціальності та посадові інструкції зі зручними для працівників варіантами. Як наслідок, американські спеціалісти, як правило, є професіоналами у вузьких галузях знань, тому їх просування в управлінні відбуватиметься лише вертикально,

тобто, наприклад, фінансові спеціалісти продовжуватимуть кар'єру лише у цій галузі. Це обмежує можливості для просування керівництва і зумовлює мобільність менеджерів, які переходять з однієї компанії в іншу. При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування на предмет професійної підготовки. Кожна компанія розробляє власні стандарти найму та процедури найму співробітників. Після прийому на роботу проводиться процедура адаптації, коли працівник знайомиться з його обов'язками відповідно до інструкцій, що відповідають його вузькій професії, діяльності всієї компанії та її організаційній структурі. В Японії управління персоналом має свої особливості, що базуються на наступних характеристиках: працевлаштування постійних або довгострокових працівників; заробітна плата зростає з вислугою років; працівники беруть участь у профспілці, створеній компанією.

У процесі підбору, працевлаштування та оцінки персоналу основним структурним відділом управління персоналом на вітчизняних підприємствах є відділ кадрів, який в основному виконує функції набору та звільнення працівників, а іноді організовує навчання працівників. Ці відділи не виконують усіх функцій управління персоналом і часто складаються з низькокваліфікованих працівників. Кадрові служби іноземних підприємств використовують у своїй діяльності різні методи аналізу та планування персоналу. Наприклад, коли американські компанії відбирають нових співробітників, вони використовують психоаналітичні методи. Фотографії були проаналізовані фахівцями кадрової служби за допомогою таблиці обличчя, що містить 198 особистих характеристик. Анкети та листи кандидатів на цю посаду проаналізовано переважно по почерку, в якому виділено 238 позначок, що характеризують особистісні параметри претендентів. Відбір кандидата займає до 48 людино-годин в Японії та 16-18 людино-годин в США.

Важливою і невирішеною проблемою стратегічного управління персоналом вітчизняного підприємства є підготовка керівників підприємства. Так, наприклад, за концепцією безперервного навчання навчання іноземних

менеджерів є постійним. У США, наприклад, бізнес-школи та університети пропонують близько 150 коротких курсів, щороку навчають до 10 000 осіб. Існують також вечірні курси, також оплачувані компанією, спрямовані на навчання керівників середньої та вищої ланки [6].

Ефективним завданням менеджменту є організація роботи персоналу підприємства таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу щодо його професійної кваліфікації (компетентності) і потенціалу були органічно інтегровані в синергетичну єдність загальної діяльності всіх аспектів організації, таким чином використовуючи ціннісно-орієнтовані інструменти управління є своєчасними.

Ідея управління людьми полягає в тому, щоб визначити всі можливі шляхи створення корпоративної цінності в обраній сфері діяльності та прийняти рішення щодо вибору кожного з них, виходячи з того, що є і що можна сформувати.

Положення щодо реалізації ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві спрямовані на оптимізацію кадрової політики і на ній основі забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та передбачають формування комплексної організаційної передумови, яка має сприяти прогресивним позитивним змінам у своїй діяльності. Результатом цього якісного зрушення має стати постійне вдосконалення та підвищення ефективності бізнес-операцій.

Серед усіх моделей системи стимулювання праці в ринковій економіці найбільш типовими є Японія, США, Франція, Велика Британія, Німеччина та Швеція. Розглянемо докладніше модель управління персоналом в Японії та США.

Система стимулювання праці досить гнучка. Традиційно він будувався з урахуванням трьох факторів: професійно-кваліфікаційної якості (здібностей), віку стажу роботи. Виходячи з цих факторів, за тарифним розкладом здійснюється посадовий оклад робітників, інженерно-технічних працівників, керівників нижчої та середньої ланки, за допомогою яких

визначається посадовий оклад (умовна постійна частина посадового окладу працівника) за сумою трьох частин: вік, вислуга років і кваліфікація та навички, що характеризуються категоріями та ступенями.

Японська модель полягає в тому, що підвищення продуктивності праці пов'язане з підвищенням рівня життя населення. Для стимулювання підприємницької діяльності держава не вживає серйозних заходів щодо моніторингу майнового розшарування суспільства. Існування цієї моделі можливе лише тоді, коли розвинена національна самосвідомість суспільства, національний інтерес вищий за особистий, а люди готові йти на певні матеріальні жертви заради процвітання країни. нація.

Багато японських компаній використовують загальну систему, яка поєднує в собі елементи традиційної (старої та нової) тарифікації праці працівників на основі матеріального стимулювання. Розмір заробітної плати характеризується чотирма показниками - віком, вислугою років, професійним рівнем і продуктивністю праці. Вік і стаж є основою для індивідуальних ставок, а професійний розряд і продуктивність праці є індикатором вартості праці, відомим як «прохідний рейтинг».

Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети підприємства, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму. Американським компаніям властиві капіталізм, швидка оцінка та кар'єрне зростання персоналу, спеціалізація діяльності, формальні, кількісні методи оцінки персоналу. Натомість у Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізму, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму.

Традиційно в індустріально розвинутих країнах, Канаді та Сполучених Штатах, підприємства, великі та малі, [52] дотримуються відкритої політики

входу та виходу з простими процедурами найму, і підприємства можуть звільняти або переводити працівників у разі потреби. Крім американської системи формування, розвитку та управління персоналом, організації роботи з резервом, зупинимося на японському підході. Особливістю функціонування японської системи є те, що вона створюється в рамках існуючих структур і

являє собою гнучку систему групових обов'язків, горизонтальних зв'язків, а також стимулів і функцій, встановлених в рамках існуючих організацій.

Американська модель мотивації праці базується на загальному стимулюванні підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активних

верств населення. Модель базується на соціокультурних ознаках нації — масовості, спрямованості на особистий успіх кожного, високому рівні економічного добробуту. Система стимулювання праці в США

характеризується оплачуваною працею. Найпоширенішими стали зміни до погодинної системи оплати праці, доповненої стандартизованими завданнями та доповненими різними формами преміювання.

В даний час основною формою оплати праці в США є оплата праці, яка поєднує в собі елементи відрядної і почасової систем оплати праці основних і допоміжних робітників. У цьому випадку денний зарібок працівника визначається множенням годинної ставки на кількість відпрацьованих годин.

Ця система оплати праці не передбачає виплати премій, тому що, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високі тарифні ставки робітників і зарібтну плату службовців. Система відрізняється простотою розрахунку доходів і планування витрат на зарібтну плату.

Найважливішим аспектом оптимізації стратегічного управління персоналом є система мотивації та спонукання працівників до праці.

Побудова ефективної підсистеми все ще є дуже актуальною для переважної більшості вітчизняних компаній. У вирішенні цієї проблеми слід запозичити

досвід американських компаній. У результаті понад 80% компаній США сьогодні мають ефективні системи стимулювання праці, спрямовані на оцінку особистих достоїнств керівників і спеціалістів. У США основним методом

мотивації є матеріальне стимулювання працівників. Як правило, вони реалізуються при виплаті посадового окладу, премій і встановлених надбавок, наприклад, за ключовими показниками ефективності (KPI). KPI - це система показників, що використовуються для оцінки роботи співробітників компанії.

Нетрадиційними способами нематеріального стимулювання працівників, які використовуються за кордоном і починають поширюватися у вітчизняних компаніях, є: гнучкий графік роботи; можливість роботи вдома; наявність корпоративного планування кар'єри; наявність навчальних програм; надання додаткових перерв. до дня працівників подарунки співробітникам компанії на

різні свята використання патерналістської політики. Згідно з дослідженням консалтингової компанії Watson Wyatt Heissmann рівень стимулювання для європейців був визначений як 75% для перших двох позицій, 60% для третьої та 20% для четвертої [17]. Традиційний метод управління трудовими ресурсами, заснований на технократичному факторі, втрачає свою дієздатність за умови якісної зміни техніки, технології та робочої сили.

Сучасне управління організаціями здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин і загострення конкуренції. Тільки на основі оптимізації стратегічного управління персоналом можна гарантувати розвиток організації.

Розробка та реалізація стратегій управління має базуватися на ефективному використанні, оцінці та стратегічній коригуванні всіх ресурсів компанії. Розробка та впровадження стратегій управління персоналом має враховувати напрямки змін і використовувати переваги нових методів управління та організаційних змін. Щоб покращити та оптимізувати стратегію управління персоналом, необхідно розробити методи аутентифікації та стимулювання сучасних людей, забезпечити підприємства кваліфікованими талантами та створити механізм постійного вдосконалення потенціалу стимулювання працівників. На основі виявлення їх мотиваційних потреб.

У сучасній ситуації глобалізації економіки прагнення України приєднатися до Європейського Союзу, враховуючи економічні та політичні

процеси, що відбуваються в Україні, вимагає постійного моніторингу та аналізу ринку праці України. Безробіття та інфляція, соціальна напруга зараз нікого не дивують [5]. У цьому контексті одним із найактуальніших питань для української економіки в епоху цифрової революції є формування ефективної концепції управління персоналом підприємства [51] з урахуванням концепції світового досвіду як складової економічної системи, в якому праця людського капіталу як Участь економічних ресурсів у сфері національного виробництва [14].

У сучасній ситуації глобалізації економіки прагнення України приєднатися до Європейського Союзу, враховуючи економічні та політичні процеси, що відбуваються в Україні, вимагає постійного моніторингу та аналізу ринку праці України. Безробіття та інфляція, соціальна напруга зараз нікого не дивують [5]. У цьому контексті одним із найактуальніших питань для української економіки в епоху цифрової революції є формування ефективної концепції управління персоналом підприємства [51] з урахуванням концепції світового досвіду як складової економічної системи, в якому праця людського капіталу як Участь економічних ресурсів у сфері національного виробництва

Для розвитку української структури управління необхідно прийняти той чи інший напрямок управління відповідно до особливостей конкретних підприємств і нашої країни, правильно і ефективно використовуючи накопичений і вже досить багатий досвід різних країн. Впроваджуючи нову модель управління персоналом у діяльність вітчизняних компаній, ми вважаємо, що вона має базуватися на японських корпоративних принципах управління персоналом.

Аналіз міжнародного досвіду у сфері управління навчанням та розвитку персоналу показує, що, як і будь-який інший процес управління, цей підхід вимагає системного підходу та ретельного планування. Першочерговим завданням побудови системи навчання є визначення потреб організації в цій галузі. У зв'язку з цим необхідно визначити, наскільки кваліфікація, уміння та

навички людей відповідають стратегічним цілям компанії. Вибір правильного методу корпоративного навчання залежить від специфіки галузі та бізнесу, а також від рівня розвитку країни.

Аналіз міжнародного досвіду управління навчанням і розвитком персоналу показує, що, як і будь-який інший процес управління, цей підхід вимагає системного підходу та ретельного планування. Першочерговим завданням побудови системи навчання є визначення потреб організації в цій галузі. У зв'язку з цим необхідно визначити, наскільки кваліфікація, уміння та навички людей відповідають стратегічним цілям компанії. Вибір правильного методу корпоративного навчання залежить від специфіки галузі та бізнесу, а також від рівня розвитку країни [22].

Підсумовуючи, ми помітили, що зарубіжна практика управління персоналом, перш за все, формування високоефективного робочого колективу, дозволить досягти високих результатів завдяки високому ступеню мотивації та професіоналізму. Тому вітчизняним компаніям варто вчитися на іноземному досвіді, але при цьому не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації [42].

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи визначення та аналіз, поняття розвитку талантів формується як безперервний процес безперервного вдосконалення якісних характеристик працівників і покращення загальної довгострокової вигоди підприємства з точки зору забезпечення гармонійного розвитку працівників. Як правило, розвиток персоналу створює можливості для співробітників отримати нові знання та навички, щоб ефективніше виконувати поставлені завдання, а також підвищує їхню мотивацію, відданість організації та інтерес до організаційних справ.

Деякі люди вважають, що впровадження наукових принципів управління розвитком персоналу підприємства може виявити приховані

здібності співробітників, розширити межі їхніх знань і змінити відносини в команді, тим самим збільшуючи людський капітал. Це найцінніший ресурс будь-якої організації, він визначає рівень її конкурентоспроможності та забезпечує зростання показників продуктивності праці.

Наголошується, що процес підготовки кадрів на підприємстві має бути безперервним, а керівництво підприємства має розглядати витрати на підготовку кадрів як інвестиції в основний капітал, щоб максимально ефективно використовувати наявні сучасні технології.

Факти доводять, що в умовах жорсткої конкуренції формування та реалізація стратегії розвитку талантів компанії набуває все більшого значення. Організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії професійного розвитку талантів має не тільки узгоджуватися та відповідати стратегії підприємства, але й базуватися на потребах, можливостях та обмеженнях підприємства на певному етапі функціонування. Для успішної реалізації стратегії необхідний комплексний підхід, що включає використання відповідного набору інструментів і методологій.

Згідно з повідомленнями, закордонні практики управління розвитком талантів передусім спрямовані на формування високоефективної команди, і лише завдяки високому ентузіазму та професіоналізму можна досягти високих результатів. Тому вітчизняним компаніям варто вчитися на закордонному досвіді, але при цьому не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації. Крім того, аналіз міжнародного досвіду в сфері управління навчанням і розвитком персоналу показує, що, як і будь-який інший процес управління, цей підхід вимагає використання системного підходу та ретельного планування.

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №7»

2.1. Загальна характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності комунального підприємства «Київська міська клінічна лікарня №7»

Комунальне підприємство "Київська міська клінічна лікарня №7" є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу дорослим та дітям міста та області в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом закладу, а також вживає заходів із профілактики інфекційних захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

До лікарні госпіталізується 85% хворих з міста та 15% хворих з усіх районів області. Регіону пролікованих хворих складають діти. У відділення анестезіології та інтенсивної терапії госпіталізується до 25% хворих з районів області.

У 2020 році керівництву лікарні вдалося швидко підготуватися до надання допомоги хворим на коронавірусну хворобу COVID-19. У вересні того ж року КМКЛ 7 став опорним закладом «першої хвилі» та розпочав лікування хворих на Covid-19 у лікувальному відділенні на 70 ліжок, з яких 6 – у відділеннях інтенсивної терапії. Із загостренням ситуації у листопаді кількість лікарняних ліжок зросла до 140 (з них 12 – у відділенні інтенсивної терапії), на кінець року – 200, а на початок 2021 року – 232.

У 4 кварталі 2020 року за бюджетні та частково власні кошти проведено капітальний ремонт системи медичного газопостачання, відремонтовано кисневі станції, збільшено кількість кисневих точок з 14 до 238, придбано та введено в експлуатацію 3-тонний газифікатор, що забезпечує безперебійне постачання кисню, що дозволяє витримати навантаження під час підйому захворюваності у квітні. Сьогодні всі ліжка забезпечені киснем.

Для вчасної діагностики коронавірусної інфекції в клініко-діагностичній лабораторії (КДЛ) впроваджено методику визначення РНК коронавірусу SARS-CoV-2 (Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus 2) методом ПЛР. За три місяці (грудень 2020 — лютий 2021) відкрито новий вірусологічний відділ для дослідження біологічного матеріалу. Також ми закупили обладнання для ПЛР-лабораторії, набір реагентів для екстракції загальної РНК зі зразків клітин і тканин у комплекті та набір реагентів для виявлення РНК коронавірусу SARSCoV-2 методом ПЛР. Це значно скоротило час проведення дослідження, тож у медиків з'явилася можливість швидше приймати рішення щодо лікування пацієнтів.

На сьогодні інфекційна лікарня розрахована на понад 240 ліжок та має в своєму складі 5 лікувально-профілактичних відділень, приймальне відділення, допоміжно-діагностичні підрозділи, інформаційно-аналітичний кабінет, централізовану стерилізаційну, харчоблок, господарські підрозділи.

Структура Київської міської клінічної лікарні №7

1. Адміністративний підрозділ:

- 1.1. Кабінет директора;
- 1.2. Кабінет медичного директора;
- 1.3. Бухгалтерія;
- 1.4. Кабінет старшого інспектора з кадрів;
- 1.5. Кабінет юристконсульта;
- 1.6. Кабінет інженера з охорони праці;
- 1.7. Кабінет головної медичної сестри.

2. Лікувально-профілактичні підрозділи:

- 2.1. Приймальне відділення;
- 2.2. Відділення малоінвазивної хірургії та ендоскопічних досліджень;
- 2.3. Травматологічне відділення;
- 2.4. Неврологічне відділення;
- 2.5. Консультативно-діагностичне відділення;
- 2.6. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії.

3 Допоміжно-діагностичні підрозділи:

3.1. Клініко-діагностична лабораторія;

3.2. Кабінет ультразвукової діагностики;

3.3. Рентгенологічний кабінет.

4. Інформаційно-аналітичний кабінет.

5. Медичний архів.

6. Централізована стерилізаційна.

7. Харчоблок.

8. Господарські підрозділи:

8.1. Очисні споруди;

8.2. Дезкамера;

8.3. Овочесховище;

8.4. Гаражі.

Лікарня постійно підвищує кваліфікацію своїх лікарів – вони надають медичну діагностику, консультацію та методичну освітню допомогу в тісній співпраці з кафедрою терапії та ревматології, хірургії та проктології Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика.

КМКЛ №7 – це база заочного стажування лікарів терапевтичної, ортопедо-травматологічної, хірургічної, неврологічної, радіологічної та ін., тобто майданчик для навчання та обміну передовим досвідом.

У 2019 році директор лікарні та ортопед-травматолог відвідали Mazowiecki Szpital Brodnowski у Варшаві, Польща, щоб обмінятися знаннями з експертами з інших медичних установ. У лютому 2020 року було організовано виїзд завідувачів відділень неврології, терапії, малоінвазивної хірургії та радіології, заступника директора з медичної частини та головної медичної сестри для ознайомлення з роботою кожного відділення. Сьогодні агентство співпрацює з 15 страховими компаніями для надання індивідуальної підтримки застрахованим пацієнтам.

Діяльність в лікарні здійснюється за ліцензією.

З медичної практики за спеціальністю:

організація і управління охороною здоров'я, акушерство і гінекологія;

клінічна діагностика, лабораторна діагностика, ендоскопія;

– анестезіологія;

– клінічна біохімія;

– бактеріологія;

– кардіологія;

гастроентерологія, дерматовенерологія, дитяча ортопедія і травматологія;

лікувальна фізкультура, наркологія, неврологія;

– ендокринологія;

– нейрохірургія;

ортопедія і травматологія, отоларингологія, онкохірургія;

рентгенологія, стоматологія, судинна хірургія;

– офтальмологія;

– терапія;

– психіатрія;

– трансфузіологія;

ревматологія, урологія, фізіотерапія;

ультразвукова діагностика, функціональна діагностика, хірургія.

– фізична та реабілітаційна медицина;

За спеціальністю молодшого спеціаліста з медичною освітою:

лікувальна справа, лабораторна справа (гігієна);

лабораторна справа (клініка), акушерська справа;

– медична статистика;

– рентгенологія.

– сестринська справа та сестринська справа (операційна).

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на комунальному підприємстві «Київська міська клінічна лікарня №7» використаємо інформацію з таблиці 2.1. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці».

Таблиця 2.1

Характеристика показників інтенсифікації виробництва
у КП «Київська міська клінічна лікарня №7» за 2019-2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Усього доходи, тис. грн.	35503,13	38030,26	75876,8	107,12	199,52
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	248	241	261	97,18	108,30
Матеріальні витрати, тис. грн.	10638,56	9677,99	18816,8	90,97	194,43
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	27464,29	69112,82	75433,4	251,65	109,15
Оборотні активи, тис. грн.	10,59	27,89	21136,7	263,36	75785,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	143,16	157,80	305,95	110,23	193,88
Матеріаловіддача, грн/грн.	3,34	3,93	4,03	117,75	102,54
Віддача основних засобів, грн/грн.	1,29	0,55	1,01	42,57	183,64
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	3 352,51	1 363,58	3,58	40,67	0,26
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	18121,64	19591,46	52829,2	108,11	278,11

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна відмітити, що усього доходи КП «Київська міська клінічна лікарня №7» ради збільшилися у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 7,12%, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – майже у 2 рази.

Середня кількість реєстрацій у КП «Київська міська №7 клінічна лікарня» зросла з 241. У 2020 році аж 261 особа у 2021 році. Матеріальні витрати у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилися на 9,03%, а у 2021 році зросли майже вдвічі.

Зростає середньорічна вартість основних засобів. Як наслідок, у 2020 році порівняно з 2019 роком середньорічна вартість основних фондів зросла у 2,5 рази, а у 2021 році – на 9,15%.

Ступінь інтенсифікації використання трудових ресурсів, виражений у продуктивності праці працівника, також має тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду.

У КП «Клінічна лікарня міста №7» матеріальне виробництво зростає на 17,75% у 2020 році та на 2,54% у 2021 році. Рентабельність основних фондів у 2020 році знизилась на 57,43%, а у 2021 році зростає на 83,64%.

У 2020 році порівняно з 2019 роком оборотність оборотних коштів КП «Сьома клінічна лікарня міста Києва» знизилася на 59,33%.

Проаналізуємо складові операційних витрат КЗ «Клінічна лікарня № 7 м. Києва» (табл. 2.2). Репозиторієм для цього аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.2

Аналіз елементів операційних витрат

КП "Київська міська клінічна лікарня №7" за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	10638,56	9677,99	18816,8	90,97	194,43
Витрати на оплату праці, тис. грн	18121,64	19591,46	54485,2	108,11	278,11
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	3843,34	4199,56	11627,6	109,27	276,88
Амортизація, тис. грн.	949,67	4987,4	7297,1	525,17	146,31
Інші операційні витрати, тис. грн.	34,33	46,71	9299,0	136,06	19907,94
Разом	33587,54	38503,12	101525,7	114,64	263,68

Як видно з таблиці 2.2, матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 9,03 %, а у 2021 році збільшилися на 94,43 %. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зросли на 8,11% у 2020 році, і майже в 3 рази у 2021 році, що пов'язано із реорганізацією підприємства. Відповідних змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Для наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рис.

2.1).

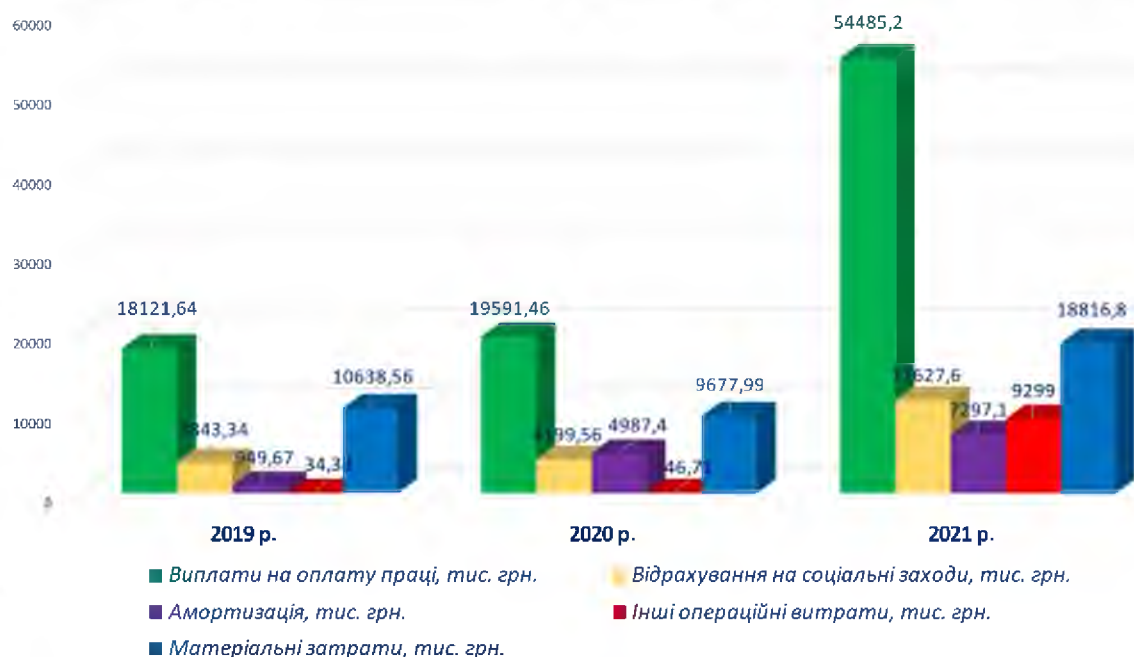


Рис. 2.1. Елементи операційних витрат КП "Київська міська клінічна лікарня №7" за 2019-2021 рр., тис. грн.

Амортизація збільшилась у 2020 р. порівняно з 2019 р. в 5 разів і у 2021 році в порівнянні з 2020 роком - на 46,31%. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростаючий характер операційних витрат.

Загалом, операційні витрати КП "Київська міська клінічна лікарня №7" збільшились у 2020 р. порівняно з 2019 р. - на 14,64%, а у 2021 році зросли майже в 2,63 рази.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко-економічні показники КП "Київська міська клінічна лікарня №7" (таблиця 2.3).

Зростає середньорічна вартість основних засобів. Таким чином, середньорічна вартість основних засобів у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає у 2,5 рази, а у 2021 році - на 9,15%. За звітний період зростає продуктивність праці працівників. Збільшення фонду оплати праці КП «7-ма

клінічна лікарня міста Києва» за досліджуваний період призвело також до зростання середньомісячної заробітної плати.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності

КП "Київська міська клінічна лікарня №7" за 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 / 2019	2021 / 2020
Усього доходів	тис. грн	35503,13	38030,26	75876,8	107,12	199,52
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	248	241	261	97,18	108,30
Продуктивність праці персоналу	тис. грн / чол	143,16	157,80	305,95	110,23	193,88
Фонд заробітної плати персоналу	тис. грн.	18121,64	19591,46	54485,2	108,11	278,11
Середньомісячна заробітна плата персоналу	тис. грн / чол	6,08	6,77	17,40	112,55	111,23
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	27464,29	69112,82	75433,4	251,65	109,15
Фондовіддача	грн	1,29	0,55	1,01	42,57	183,63

На основі факторного аналізу визначимо чинники, що призводять до підвищення ефективності виробничої діяльності КП «7-ма клінічна лікарня міста Києва». Розрахунки наведені в таблиці 2.4. На зміну обсягу послуг, що надаються КП «7-ма клінічна лікарня міста Києва», вплинуло збільшення чисельності працівників, в результаті чого обсяг послуг збільшився на 38560 тис. грн.

На зміну обсягу послуг, що надаються КП «Клінічна лікарня № 7 м. Києва» вплинуло збільшення чисельності працівників та зміна середнього

обсягу виробітку, що призвело до збільшення обсягу реалізації продукції на 80320 тис. грн.

Таблиця 2.4

Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт

КП "Київська міська клінічна лікарня №7" у 2021 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	відносне
Усього доходів, тис. грн.	38030,26	75876,8	37846,54	49,87
Чисельність працівників, чол.	241	261	20	7,66
Кількість відпрацьованих днів у році	240	240	0	-
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	0	0
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	1,06	1,07	0,01	0,76

Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:

- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн.	$20 \cdot 240 \cdot 8,00 \cdot 1,00 = 38560$
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$261 \cdot 0 \cdot 8,00 \cdot 1,00 = 0$
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$261 \cdot 0 \cdot 240 \cdot 1,00 = 0$
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$261 \cdot 240 \cdot 8,00 \cdot 0,08 = 41760$
Разом, грн:	80320,00

Отже, можна зробити висновок, що неможливо провести комплексний аналіз ефективності функціонування підприємства та системи управління персоналом без оцінки техніко-економічних показників.

2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня №7"

Для кращого аналізу характеру корпоративної фінансово-економічної діяльності ми проаналізуємо джерела фінансування досліджуваних компаній, детальніше див. табл. 2.5.

Найбільшу частину аналізу джерел фінансування «Клінічної лікарні міста Києва №7» у 2019-2021 роках становлять бюджетні призначення. Їхні розрахунки мають бути зроблені у 2018-2020 роках, оскільки у 2021 році відбулася корпоративна реструктуризація та зміна джерела фінансування бізнесу.

Таблиця 2.5

Аналіз джерел фінансування
"Київська міська клінічна лікарня № 7" за 2018-2020 рр.

Джерела фінансування	Надійшло коштів			Питома вага %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
	1. Бюджетні асигнування	28252695	33274431	35056238	94,74
2. Надходження від надання послуг	1028	8815	1594	0,00	0,02
3. Надходження від продажу активів	4827	3282	6956	0,02	0,01
4. Інші надходження від обмінних операцій	-	-	16962	-	-
5. Інші надходження від необмінних операцій	1562465	2216599	2948507	5,24	6,24
УСЬОГО	29821015	35503127	38030257	-	-

Для аналізу використання робочого часу на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" вивчають його баланси за минулий рік і фактичний. У таблиці 2.6 зображено характеристику використання робочого часу на КП

"Київська міська клінічна лікарня № 7" за період 2018-2020 років

Як видно за даними таблиці 2.6, кількість відпрацьованих днів одним працівником у 2020 році порівняно з 2019 збільшилась на 8 днів, у 2021 році – не змінилась.

Таблиця 2.6

Використання робочого часу

"Київська міська клінічна лікарня № 7" за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020 2019 рр.	2021-2020 рр.
1 Середньооблікова чисельність працівників, чол.	248	241	261	70	20
2 Відпрацьовано за рік одним працівником днів	232	240	240	8	-
3 Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
4 Відпрацьовано людина-годин за рік, год.	460288	462720	501120	2432	38400

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 році зменшилась на 7 чоловік, а у 2021 році збільшилась в цілому по підприємству на 20 осіб.

Середня тривалість робочого дня на період 2019-2021 років залишається без змін. Загальна кількість робочих годин за рік збільшилась на 2432 години. У 2020 році і 38 400 год. 2021 рік.

Найважливішою умовою збільшення виробництва продукції є економічне використання робочого часу. Від достатності та раціональності його використання залежить ефективність роботи та досягнення всіх техніко-економічних показників.

Далі пропонуємо проаналізувати продуктивність праці «7-ї клінічної лікарні м. Києва» у 2019-2021 рр. (табл. 2.7).

Інформаційною базою для цього аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати», форма 1-ПВ «Звіт з праці».

Дані з таблиці 2.7 говорять про те, що дохід комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2021 році збільшився на 99,52%.

Середня тривалість робочого дня КП «7-ма клінічна лікарня міста Києва» у 2019-2021 роках залишається без змін. Загальна кількість робочих днів зростає з 57 840 у 2020 році до 62 640 у 2021 році. Річний обсяг виробництва на душу населення у 2019 році зростає на 40% порівняно з 2020 роком і на 84% у 2021 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці "Київська міська клінічна лікарня № 7" за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення, +/-	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Усього доходів, тис. грн.	35503,13	38030,26	75876,8	107,12	199,52
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	248	241	261	97,18	108,30
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	232	240	240	1,03	-
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино - днів	57536	57840	62640	1,01	1,08
-людино-годин	460288	462720	501120	1,01	1,08
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу - одного працівника	143,16	157,80	290,72	1,1	1,84

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат КП «7-ма клінічна лікарня м. Києва» у 2019-2021 роках наведено в таблиці 2.8, яка складена на основі № 1-ПВ «Звіт з праці».

Як видно з таблиці 2.8, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" зросли у порівнянні 2020 з 2019 роком на 11%, а у 2021 році в 6,73 рази за рахунок «ковідних» доплат за шкідливі та важкі умови праці.

Таблиця 2.8

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат
на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2019-2021 рр.

Назва показників	Рік			Відхилення, +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	17765,2	19231,6	52829,2	1,08	2,78
у тому числі:					
а) фонд основної заробітної плати	10187,9	11240,1	16133,9	1,10	1,44
б) фонд додаткової заробітної плати всього	6070,6	6776,3	34289,9	1,12	5,06
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4223,3	4683,4	31515,5	1,11	6,73
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	-	-	
в) заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	1506,7	1215,2	2405,4	0,81	1,98
з них:					
- матеріальна допомога	720,1	750,4	789,1	1,04	1,05
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-	
Оплата за невідпрацьований час	1630,5	1820,4	2564,1	1,12	1,41

Премії та винагороди, що носять систематичний характер відсутні на досліджуваному підприємстві.

Оплата за невідпрацьований час на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 12,0 %, а у 2021 р. – на 41%.

Фонд оплати праці штатних працівників КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" впродовж 2019-2021 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 10%. Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 12% у 2020 році, а аж у 5 разів у 2021 році, що пов'язано з додатковими «ковідними» доплатами працівникам (рисунок 2.2).

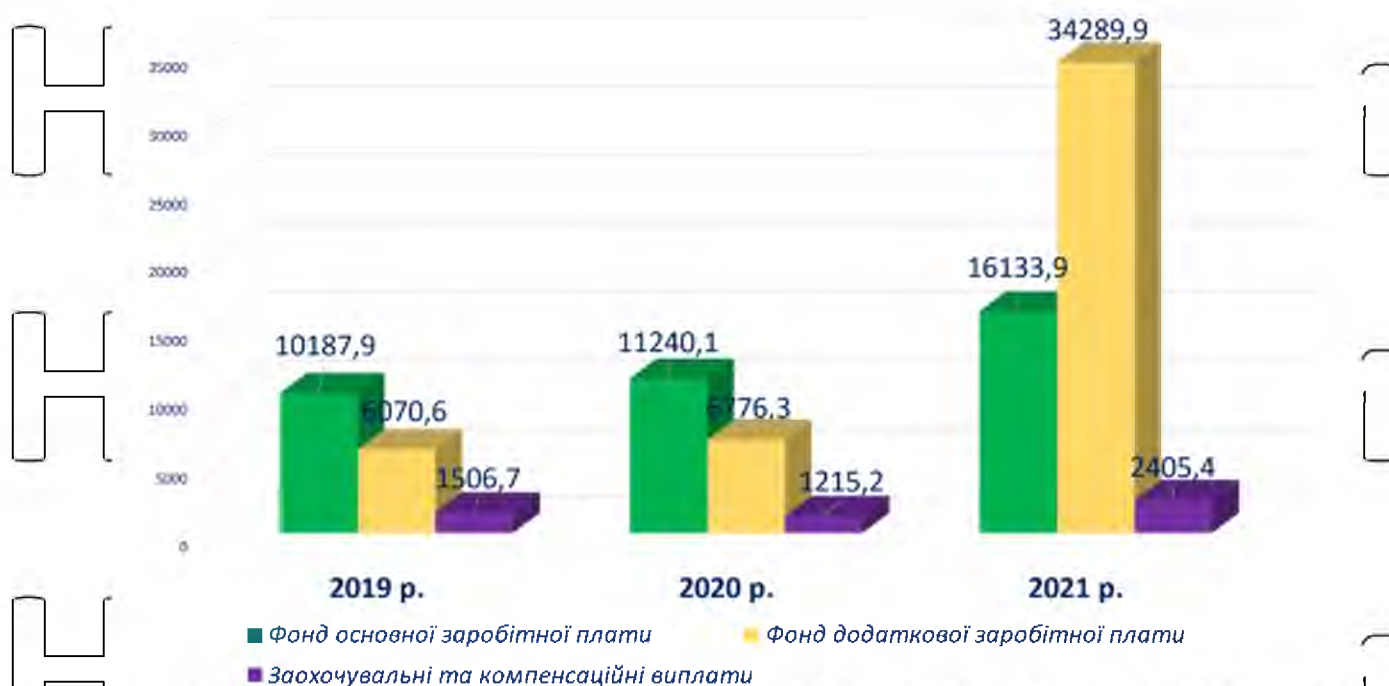


Рис. 2.2. Складові фонду оплати праці штатних працівників на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2019-2021 рр., тис. грн.

Важливо також порівняти розподіл працівників із визначеними фірмою розмірами заробітної плати (табл. 2.9), які базуються на ф. №1-ГВ «Звіт з праці».

Як видно з таблиці 2.9, кількість штатних працівників, які оплачують 50% і більше годин на місяць, зросла на 12 у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Чисельність працівників на оплату праці від 4000,01 грн. до 5000,0 грн 2019 у 2 рази більше, ніж 2020 порівняно з 2019 роком, а у 2021 році таких осіб немає, що пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати.

Порівняно з 2019 роком кількість працівників, які отримали заробітну плату у 2020 році зросла з 8000,01 грн до 10000,00 грн. 11. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком кількість працівників зросла з 10 000,01 грн до 15000,0 грн. 16 У 2021 році найбільше зросла кількість платників понад 20 тис. грн. - 207 осіб, що свідчить про суттєве підвищення рівня оплати праці працівників в підприємства.

Таблиця 2.9

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2019-2021 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі:	229	241	261	12	20
до 4000,00	7	7	-	0	-7
від 4000,01 до 5000,00	10	12	-	2	-12
від 5000,01 до 6000,00	66	37	6	-29	-31
від 6000,01 до 7000,00	34	41	2	7	-39
від 7000,01 до 8000,00	24	39	-	15	-39
від 8000,01 до 10000,00	34	45	2	11	-43
від 10000,01 до 15000,00	36	52	13	16	-39
від 15000,01 до 20000,00	7	5	28	-2	23
понад 20000,00	11	3	210	-8	207
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	175	185	204	10	19

У 2019 році в «7-й клінічній лікарні міста Києва» місячну норму робочого часу відпрацювали 175 штатних працівників, у 2020 році – 185, у 2021 році – 204 осіб.

Можна зробити висновок, що система трудового фонду підприємства КП «7-ма клінічна лікарня міста Києва» у 2021 році знаходиться на високому рівні, оскільки більша частина виплачує понад 20 000,00 грн заробітної плати.

2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7"

Для початку, щоб прямо оцінити і проаналізувати чисельність персоналу на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" за 2019-2021 роки

потрібно проаналізувати динаміку працівників за якісним складом (таблиця 2.10).

За даними таблиці 2.10 видно, що облікова кількість штатних працівників зменшилась у 2021 році. У 2019 році вона налічувала 234 людини, у 2020 році чисельність збільшилась на 6 людей, а у 2021 році скоротилась на 7 людей.

Таблиця 2.10
Динаміка працівників за якісним складом КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Темп зростання, %	
				2019/2018	2020/2019
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, усього	234	240	233	1,03	0,97
з них:					
а) прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)					
б) у віці 15-35 років	74	76	82	1,03	1,12
в) мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
- неповна та базова вища освіта	202	208	199	1,03	0,96
- повна вища освіта	32	32	34	1,06	1,06
г) отримують пенсію, усього	100	102	108	1,02	1,06

На КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" переважають працівники пенсійного віку. Їх чисельність у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 1,02 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 1,06 %.

Повну вищу освіту мають невелика частина працівників підприємства (рис. 2.3).

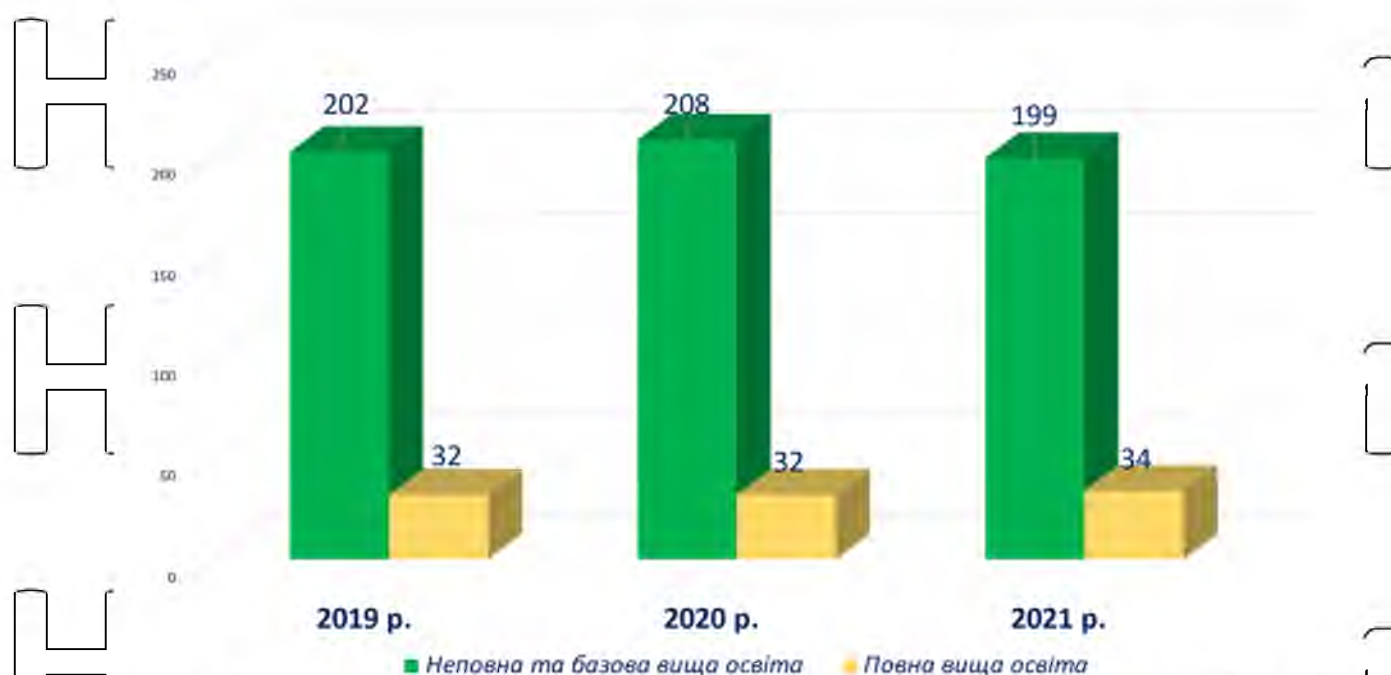


Рис. 2.3. Кількість осіб з повною вищою освітою на ККЧ "Київська міська клінічна лікарня № 7" за 2019-2021 рр.

У 2020 році в порівнянні з 2019 роком кількість тих, хто здобуває вищу освіту, не змінилася. 2021 рік – це зростання на 1,06% порівняно з 2020 роком. Тому корпоративні керівники повинні заохочувати співробітників до здобуття вищої освіти.

На рис. 2.4 відобразимо відсоток кандидатів наук на комунальному підприємстві "Київська міська клінічна лікарня № 7" станом на 01.01.2022 року.

Загальна кількість осіб, які мають науковий ступінь – 3, двоє з яких мають ступінь кандидата медичних наук, і один співробітник – кандидат економічних наук.

З таблиці 2.11 видно, що у 2020 році вибуло з підприємства більше працівників, ніж було прийнято, про це свідчить зменшення облікової кількості штатних працівників у проміжку за 2020 рік. Основна причина вибуття співробітників – за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. У 2021 році навпаки прийнято більше, а саме 27 осіб, а вибуло 12 осіб, середньооблікова чисельність персоналу зросла на 20 осіб в цілому по підприємству.



Рис. 2.4. Співвідношення співробітників комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7", які мають науковий ступінь, до решти фахівців

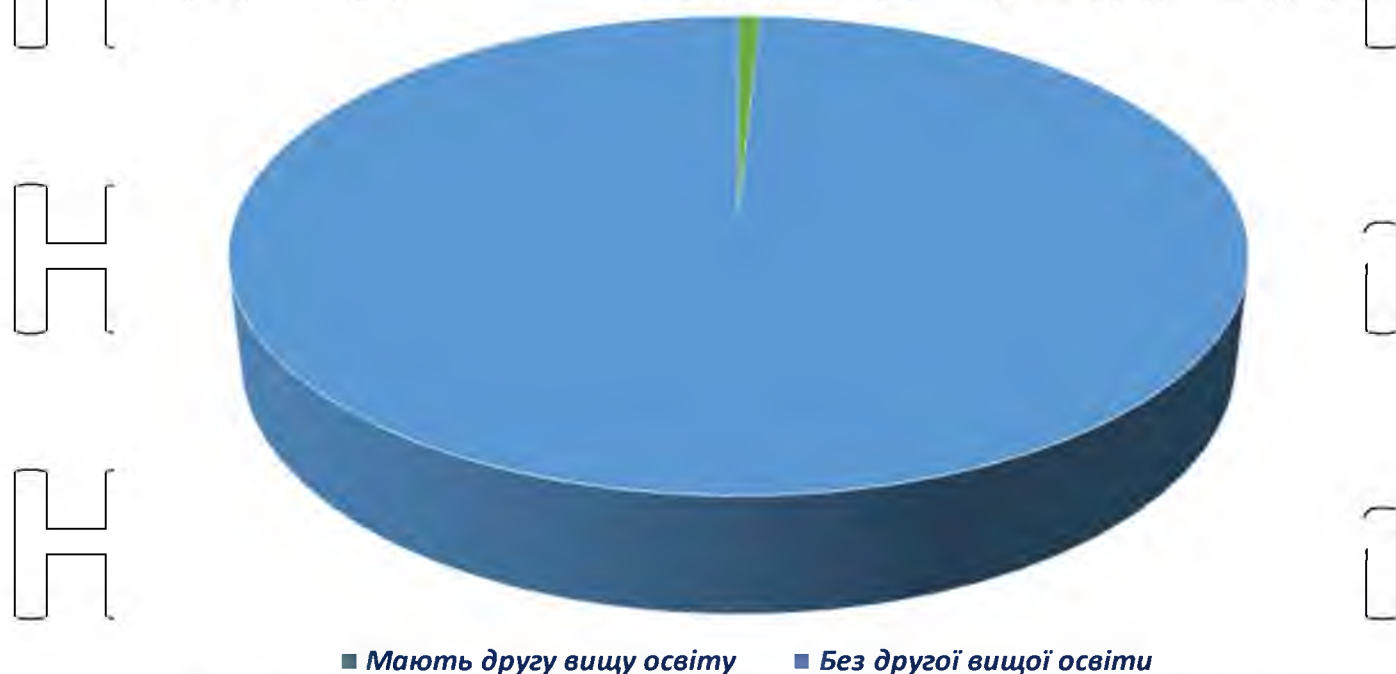


Рис. 2.5. Співвідношення співробітників комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7", які мають дві вищі освіти, до решти фахівців

Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,06 пунктів, а у 2021 р. зменшився на 0,03 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,03 пункти, а у 2021 році зменшився на 0,10 пунктів.

Аналіз чисельності персоналу на підприємстві дає зрозуміти на скільки ефективно працює підприємство чи установа і наскільки налагодженою і рівномірною є система управління персоналом на даному підприємстві, що відіграє важливу роль в роботі і розвитку підприємства.

На рис. 2.5 зобразимо кількість співробітників, які мають другу вищу освіту. Серед співробітників підприємства мають вищу освіту лише двоє в галузі «Управління».

Для того, щоб краще проаналізувати чисельність персоналу на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" проаналізуємо рух персоналу на підприємстві (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11
Рух персоналу КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2019-2021 рр.

Показники	Показники			Відхилення	
	2019	2020	2021	2018-2019 рр.	2021-2020 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	248	241	261	-7	20
Прийнято працівників	48	32	27	-16	-5
Вибуло працівників, всього	46	37	12	-9	-25
з них:					
- змін в організації виробництва і праці					
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	45	7	12	-39	5
Коефіцієнт обороту по прийому	0,19	0,13	0,10	-0,06	-0,03
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,19	0,15	0,05	-0,04	-0,10

На рисунку 2.6 зобразимо мобільність кадрів КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2019-2021 рр.

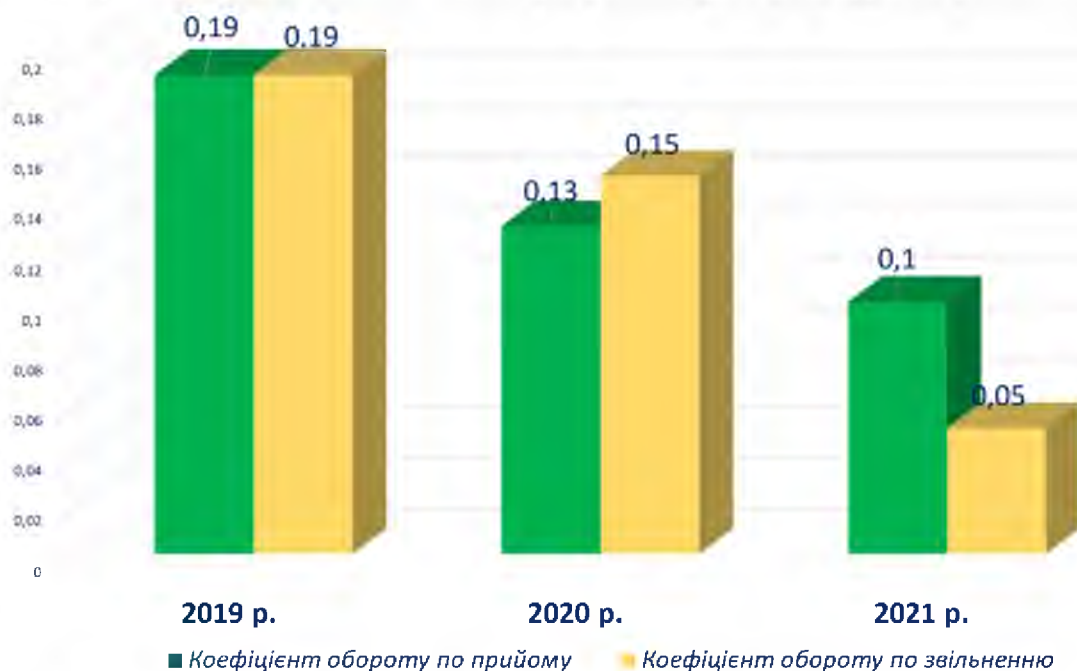


Рис. 2.6. Мобільність кадрів КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2019-2021 рр.

Розвиток персоналу часто вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів, яких часто не вистачає досліджуваним компаніям. Крім того, згідно з дослідженням, бізнес не тільки не мав належного розвитку працівників, але й не завжди виконував соціальні гарантії, передбачені статутом. Це закономірно відбивається на показниках якості життя персоналу компанії.

Управління розвитком персоналу комунального підприємства «Сьома клінічна лікарня міста Києва» підпорядковується директору підприємства відділ кадрів на чолі з начальником відділу.

Відділ кадрів забезпечує підприємство необхідною кількістю кваліфікованих працівників, формально визначає порядок найму, переведення та звільнення персоналу, організовує кадровий облік і звітність, організовує навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Розвиток персоналу на комунальному підприємстві "Київська міська клінічна лікарня № 7" здійснюється у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному. Отже, проаналізуємо розвиток персоналу досліджуваного підприємства за даними напрямками.

Підвищення кваліфікації здійснюється за допомогою професійного навчання, оскільки воно може компенсувати відставання знань і досвіду працівників у зв'язку зі зміною виробничого обладнання та технологій. У КП «Клінічна лікарня міста Києва № 7» виділяються різні види навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовка персоналу.

Співробітники корпорації проходять постійне медичне навчання, а в рамках розвитку талантів неможливо працювати без медперсоналу. Усі інші види рекламних акцій є лише необхідними відповідно до нормативної бази.

Іншим етапом розвитку персоналу на досліджуваних підприємствах є атестація персоналу, під час якої перевіряється професіоналізм і придатність конкретного працівника до роботи в сучасних умовах, а не масовий рух, який, як правило, носить формальний характер. Необхідність і корисність сертифікації тепер очевидна - її можна використовувати для об'єктивного визначення творчої цінності працівника для дослідницького підприємства.

На комунальному підприємстві "Київська міська клінічна лікарня № 7" керівництво піклується про своїх співробітників і надає велику увагу соціальному розвитку. Оскільки підприємство є бюджетним, тому в цьому питанні є багато прогалин, спричинених недостатнім фінансуванням закладу.

Особистісний розвиток на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" включає відповідальну роботу; гнучкий графік роботи; вільний час для відпочинку; підвищення відповідальності та інше.

Аналізуючи звітність підприємства, можна відмітити, що усього доходи КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" збільшились у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 7,12 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – майже в 2 рази. Середньооблікова чисельність персоналу КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" збільшилась з 241 чол. у 2020 р. до 261 чол. у 2021 р. Матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшились на 9,03 %, у 2021 році майже вдвічі збільшились.

Спостерігається тенденція до зростання середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла в 2,5 рази, а у 2021 р. – на 9,15 %.

Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка за досліджуваний період також мала тенденцію до зростання.

На КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" матеріаловіддача у 2020 р. збільшилась на 17,75 %, а у 2021 р. на 2,54 %.

Віддача основних засобів зменшилась у 2020 р. - на 57,43 %, а у 2021 р. на 83,64 % зросла.

Кількість обертів оборотних засобів на КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 59,33 %.

Матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшились на 9,03 %, а у 2021 році збільшились на 94,43 %. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зросли на 8,11% у 2020 році, і майже в 3 рази у 2021 році, що пов'язано із реорганізацією підприємства. Відповідних змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Амортизація збільшилась у 2020 р. порівняно з 2019 р. в 5 разів і у 2021 році в порівнянні з 2020 роком - на 46,31 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростаючий характер операційних витрат.

Загалом, операційні витрати КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" збільшились у 2020 р. порівняно з 2019 р. - на 14,64 %, а у 2021 році зросли майже в 2,63 рази.

Зростання фонду заробітної плати КП "Київська міська клінічна лікарня № 7" за досліджуваний період призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

На підприємстві працює 34 особи з повною вищою освітою, 3 особи, які мають науковий ступінь та 2 особи, які мають другу вищу освіту.

Підприємство здійснює розвиток персоналу лише в межах наявних фінансових ресурсів за трьома напрямками: професійним, соціальним та особистісним.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА "КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 7"

3.1. Складові елементи ефективної системи управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7"

Управління розвитком персоналу має на меті виявити приховані знання людей, розширити межі знань, створити нові способи спілкування всередині команди та змінити стосунки між людьми, тим самим збільшуючи людський капітал та його конкурентоспроможність, оскільки рівень праці підвищує продуктивність. За таких умов одним із найважливіших завдань сучасної системи управління є розвиток і мотивація різноманітних здібностей працівників на основі новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу компанії [40].

Сучасне ефективне управління персоналом є не лише теоретичним завданням у науковій економічній літературі, а й конкретним практичним завданням у процесі функціонування підприємства, важливим фактором успішності реальної економіки. Ефективне управління персоналом є важливим фактором внутрішнього середовища підприємства. Кадровий потенціал персоналу підприємства, вміння керівників підприємства правильно ставити цілі та ефективно управляти матеріальними, людськими та фінансовими ресурсами стає головним чинником успіху кожного підприємства, яке прагне зайняти місце в ринковому середовищі [20].

Використання та розвиток персоналу підприємства – це процес формування, розподілу та адаптації за певних організаційно-економічних умов, а його організація має певний порядок і послідовність. Отже, можна стверджувати, що ефективне використання та розвиток персоналу компанії є результатом ефективності системи управління, яка забезпечує певну

реалізацію та розвиток для управління такими процесами, як формування, організація та стимулювання [30].

Управління персоналом підприємства як складна система має певні складові елементи, що взаємодіють між собою. В цьому аспекті доцільно акцентувати на чотирьох складових системи управління персоналом (рис. 3.1)

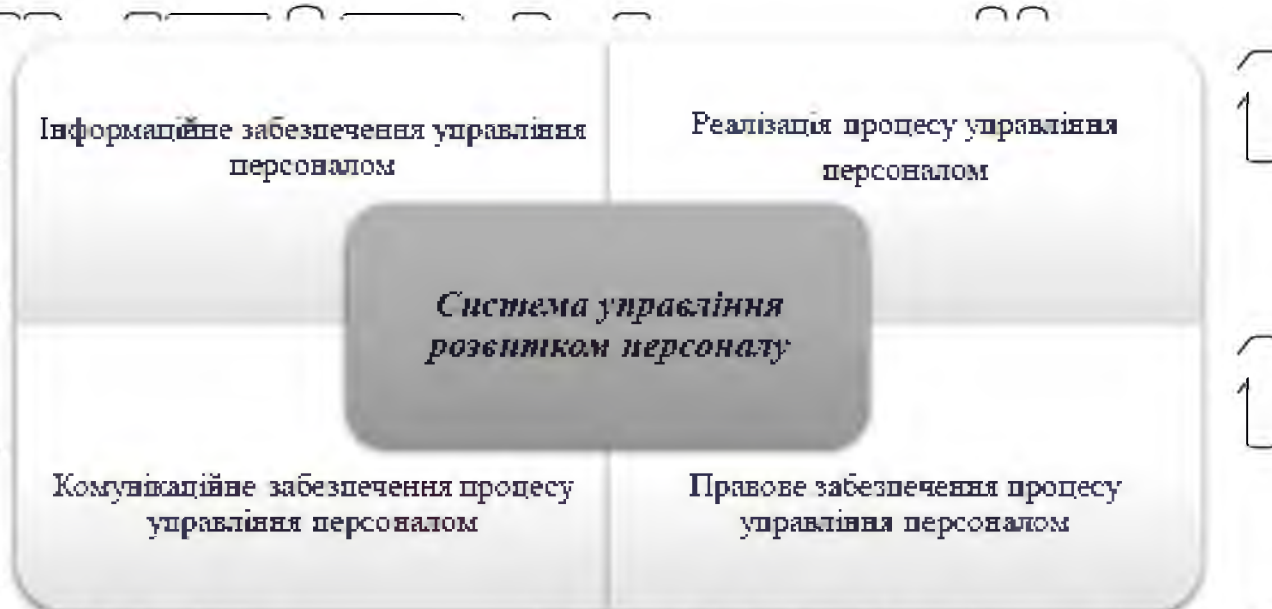


Рис. 3.1. Складові елементи системи управління розвитком підприємства [20].

Слід зазначити, що інформаційне забезпечення системи управління персоналом вимірює кількість, розміщення та організаційну форму інформації, що циркулює під час функціонування системи управління, а правове забезпечення забезпечує гарантію регулювання трудових відносин і захисту робітників. Права працівників, консультування працівників по трудових спорах. Зауважте, що в малих і середніх підприємствах перераховані підсистеми можна об'єднати в одну частину [20].

Аналіз законодавства України засвідчує, що на макрорівні управління розвитком і використанням персоналу здійснюють виконавчі органи державної влади, яке полягає у: плануванні та формуванні кількісних і якісних характеристик персоналу, стимулюванні ефективного розподілу персоналу між підприємствами шляхом розвитку співпраці між закладами освіти та підприємствами, підприємствами та Державною службою зайнятості для

більш ефективного розвитку і використання персоналу міжтериторіальними одиницями і підприємствами різних галузей; проведенні контролю за відтворенням персоналу шляхом аудиту підприємств щодо оплати праці в обсязі не меншому, ніж затверджений Законом України про державний бюджет мінімальний рівень, щодо дотримання обов'язкового державного страхування від тимчасової втрати працездатності, нещасних випадків на виробництві, шляхом обліку чисельності та структури населення за ступенем працездатності; фінансування розвитку освіти, науки, культури, мистецтва для забезпечення всебічного розвитку як трудових, так і особистісних характеристик працівників. Щодо функцій управління розвитком і використанням персоналу підприємства на мікрорівні, то їх виконують працівники відділу щодо роботи з персоналом, керівники структурних підрозділів на чолі з керівником підприємства [30].

У відповідь на помітні тенденції модернізація класичних систем управління персоналом та впровадження нових сучасних технологій, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу співробітників корпорації, зрештою стають ключовими факторами, що впливають на ефективність будь-якого бізнесу, для вітчизняних компаній особливо важливі. Результати дослідження щодо можливості вдосконалення бізнесу в найближчому майбутньому свідчать про позитивне очікування модернізації системи управління персоналом за рахунок впровадження нових технологій, ключові технології яких наведені в таблиці нижче 3.1 [40].

Відзначимо, що ефективність управління розвитком персоналу, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми. Розвиток персоналу це процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих завдань в умовах глобалізації економіки,

створення резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [30].

Таблиця 3.1

Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу підприємства

Назва	Характеристика
HR-системи	Мета впровадження полягає у залученні та посиленні ролі HR-менеджера в системі управління підприємством, активній його участі у кадровому розвитку, зміні акцентів від виконання стандартних кадрових функцій на підтримку та ініціативу не тільки на функціональному рівні, але й на рівні стратегічного управління бізнесом. Сучасні HR-менеджери орієнтовані на участь разом з вищим керівництвом у створенні внутрішньофірмової політики управління персоналом, втіленні в життя інноваційних ідей, розробці мотиваційних систем, вирішенні трудових суперечок і конфліктів.
Автоматизація виробничих процесів	Технологічна революція та загострення конкуренції обумовили стрімке зростання висококваліфікованих та наукоємних робіт і, відповідно, потребу підприємств у спеціалістах належного рівня кваліфікації. Забезпечення таких виробничих фахівцями нової формації відповідно до рівня їх компетентності стає пріоритетною функцією кадрового менеджменту успішного підприємства і нагальною потребою часу.
Діджиталізація	Для сучасних підприємств діджиталізація є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, його способу розвитку, прогресу та переходу на новий цивілізаційний етап. Її впровадження в бізнес-процеси означає формування культури безперервної інновації, головна роль в якій відводиться розвитку цифрових технологій, застосуванню програмного забезпечення та IT-рішень, які сприяють полегшенню ведення бізнесу та виведення підприємства на якісно новий рівень взаємодії всіх учасників ринку.

Розвиток людських ресурсів тісно пов'язаний із оцінюванням ефективності. Це дає змогу керівництву підприємства знати, чи працюють працівники відповідно до очікуваних стандартів і хто потребує додаткової підготовки. Оцінювання ефективності також застосовується службою персоналу для визначення результатів роботи працівників і їх порівняння із затраченими підприємством ресурсами. За результатами такого оцінювання працівник буде або підвищений за посадою, або понижений, або його посада не зміниться. Водночас, оцінювання ефективності дозволяє виявити потребу в навчанні працівника та вчасно її задовольнити. При цьому менеджери з персоналу здійснюють постійний супровід працівника, надають допомогу та сприяння у його особистісному розвитку. Для оцінювання ефективності використовують традиційні та сучасні методи (рис. 3.2) [41].



Рис. 3.2 Методи оцінювання ефективності управління розвитком персоналу [41].

Традиційні методи включають метод рейтингової шкали, метод ранжування, метод парного порівняння, систему конфіденційної звітності, метод контрольного списку, метод оцінки за діаграмою, метод обов'язкового розподілу тощо. Сучасні методи оцінки ефективності включають метод цільового управління, метод 360 градусів, метод оцінки відгуків споживачів, метод оцінки потенціалу співробітників та ін.

Концептуальна різниця між традиційними методами оцінювання та сучасними методами оцінки полягає в тому, що останні більше зосереджені на виявленні негативних факторів і запобіганні можливого зниження продуктивності співробітників, тоді як традиційні методи просто фіксують результати діяльності персоналу [41].

Підкреслимо, що ефективному управлінню персоналом сприяє і принцип відповідності працівника займаній посаді (рис. 3.3). Накаль, в даний

час на більшості підприємств, цей принцип не завжди реалізується. Особливе значення має оцінка роботи керівного складу підприємства, діяльність якого здебільшого визначає стратегічний потенціал галузі; поточні і майбутні результати діяльності підприємства; майбутні витрати; рівень ризику після прийняття рішень керівника; рівень ризику від дій некомпетентних підлеглих [30].

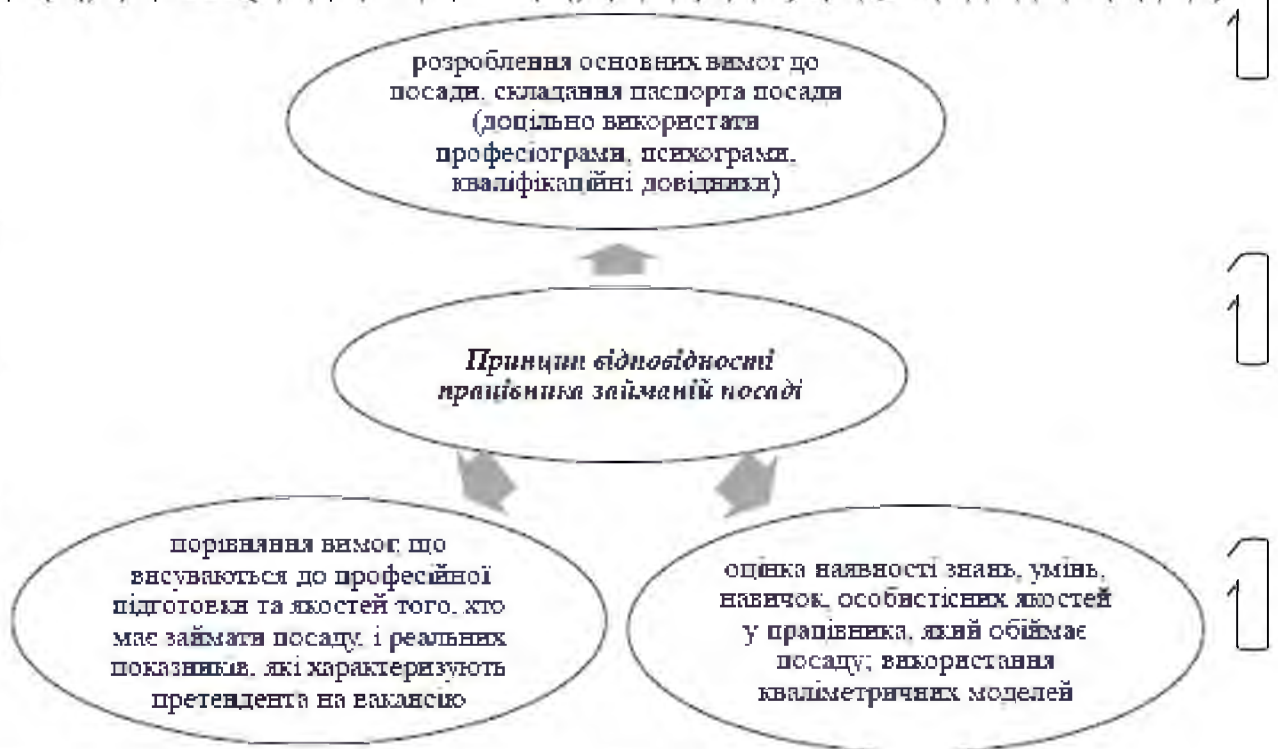


Рис. 3.3. Сутність принципу відповідності працівника займаній посаді

Вважаємо, що в комунальному підприємстві «Київська міська клінічна лікарня № 7» можна вжити заходів для підвищення ефективності використання персоналу та забезпечення вищих показників ефективності роботи підприємства в цілому, серед яких: кадрова політика формування кадрового потенціалу підприємства; якісна та ефективна оцінка працівників підприємства; ефективний механізм мотивації праці та управління персоналом та іншими категоріями працівників; ефективний контроль кадрової роботи, який необхідно здійснювати за етапи управління персоналом, забезпечення соціального захисту працівників, постійне навчання працівників компанії (рис. 3.4) [20].



Рис. 3.4. Напрями удосконалення процесу управління персоналом на комунальному підприємстві "Київська міська клінічна лікарня № 7".

Зрозуміло, що успіх провідних компаній розвинених країн значною мірою зумовлений налагодженням ефективних механізмів управління персоналом, заснованих на комплексному стратегічному підході до використання та розвитку потенціалу робочої сили. Враховуючи це, вітчизняним підприємствам необхідно використовувати зарубіжний досвід і сучасні кадрові технології в системі управління персоналом для формування та впровадження нових програм, які безпосередньо підвищують ефективність кадрових функцій. Це дозволить зосередити всі процеси управління персоналом на вирішенні стратегічних завдань бізнесу, створивши привабливі

умови для залучення та утримання кращих співробітників, їх професійного та особистісного розвитку [40].

3.2 Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7"

Управління персоналом на сучасних підприємствах розглядається з різних позицій і підходів - система, яка встановлює взаємодію працівників і їх взаємовідносини в трудовому колективі, і положення людських ресурсів підприємства в зовнішньому середовищі, з людьми як головним чинником її реалізації. Цілі підприємства, аналіз потреби підприємства в людських ресурсах, людей як джерела доходу та вартості продукції підприємства, а також людей як напрямку сучасних інвестицій, формування талантів підприємства. Саме через важливість кадрової частини в діяльності підприємства сьогодні стоїть питання про створення такого організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства, який забезпечить ефективну роботу виробничого та комерційного секторів компанії, і вийти на беззбиткову діяльність, актуальну сьогодні [20].

Виявлені в результаті дослідження основні тенденції і проблеми в сфері управління персоналом підприємств, підтвердили необхідність формування механізму управління його розвитком [3].

Враховуючи, що в економічній літературі під механізмом розуміють сукупність процесів, прийомів, методів, шляхів, певних дій, які здійснюються для досягнення мети, внутрішньої структури будь-якої системи, ми стверджуємо, що ефективність використання фірмою персоналу та її розвиток залежить від механізму її управління. Отже, під механізмом управління розвитком персоналу підприємства слід розуміти сукупність процесів, прийомів, методів і підходів, спрямованих на досягнення ефективності його використання та розвитку. Враховуючи, що на механізм управління розвитком персоналу впливають як макро-, так і мікрофактори середовища,

можна сказати, що дослідження основної функції управління персоналом можуть відтворити його механізм управління [30].

Враховуючи особливості діяльності сучасних підприємств, теоретичні основи формування та сутнісні характеристики організаційно-економічного механізму запропоновано наступні напрями його розробки:

а) формування й обґрунтування інформації для розробки управлінських рішень в рамках взаємоузгодженості цілей зацікавлених сторін;

б) розробка етапів реалізації організаційно-економічного механізму управління персоналом з точки зору взаємодії зацікавлених сторін на основі збалансованої системи показників;

в) розробка комплексної системи показників ефективності управління персоналом;

г) визначення напрямів і особливостей впровадження й реалізації управлінських рішень від керуючої підсистеми до керованої підсистеми підприємств;

д) встановлення зворотних зв'язків між елементами організаційно-економічного механізму управління персоналом [26].

Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу передбачає взаємозв'язок між власниками (державою) та керівництвом підприємства, з однієї, і безпосередньо системою розвитку персоналу підприємства – з іншої.

Цей взаємозв'язок обумовлений дією та впливом чинників макро- та середовища (рис. 3.5). Вважаємо, що стратегічний підхід до управління персоналом та його розвитку на підприємстві "Київська міська клінічна лікарня №7" є забезпеченням певного рівня соціально-економічної ефективності управління персоналом, який забезпечить в перспективі високу ефективність виробничої діяльності підприємства в цілому.

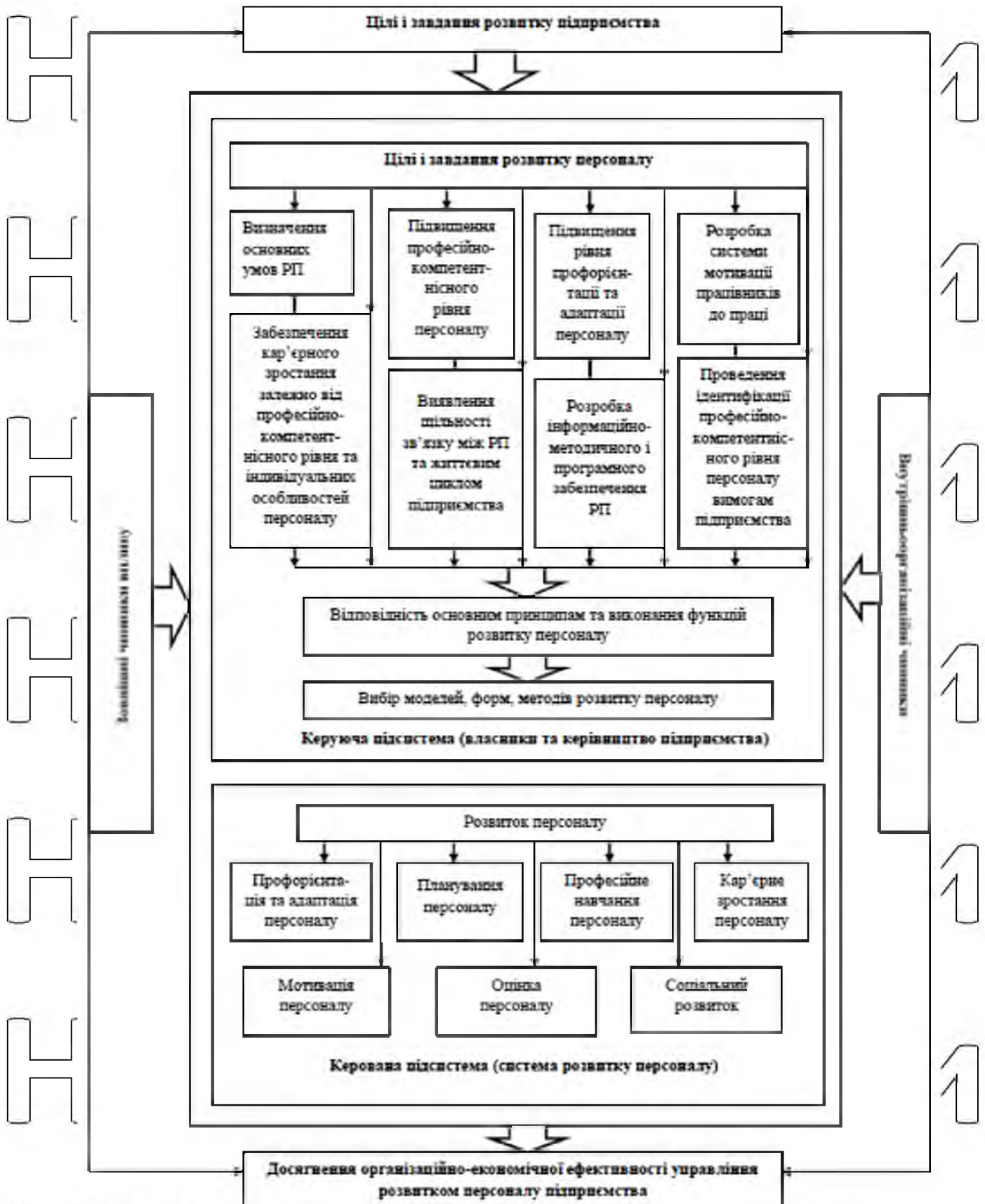


Рис. 3.5. Модель механізму управління розвитком персоналу підприємства.

Зрозумілим є те, що для досягнення цієї стратегічної мети важливо реалізувати цілу низку завдань. На наш погляд, враховуючи соціально-економічну ситуацію в країні та необхідність розвитку персоналу підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7", до таких завдань варто віднести ряд завдань, зазначених на рис. 3.6.

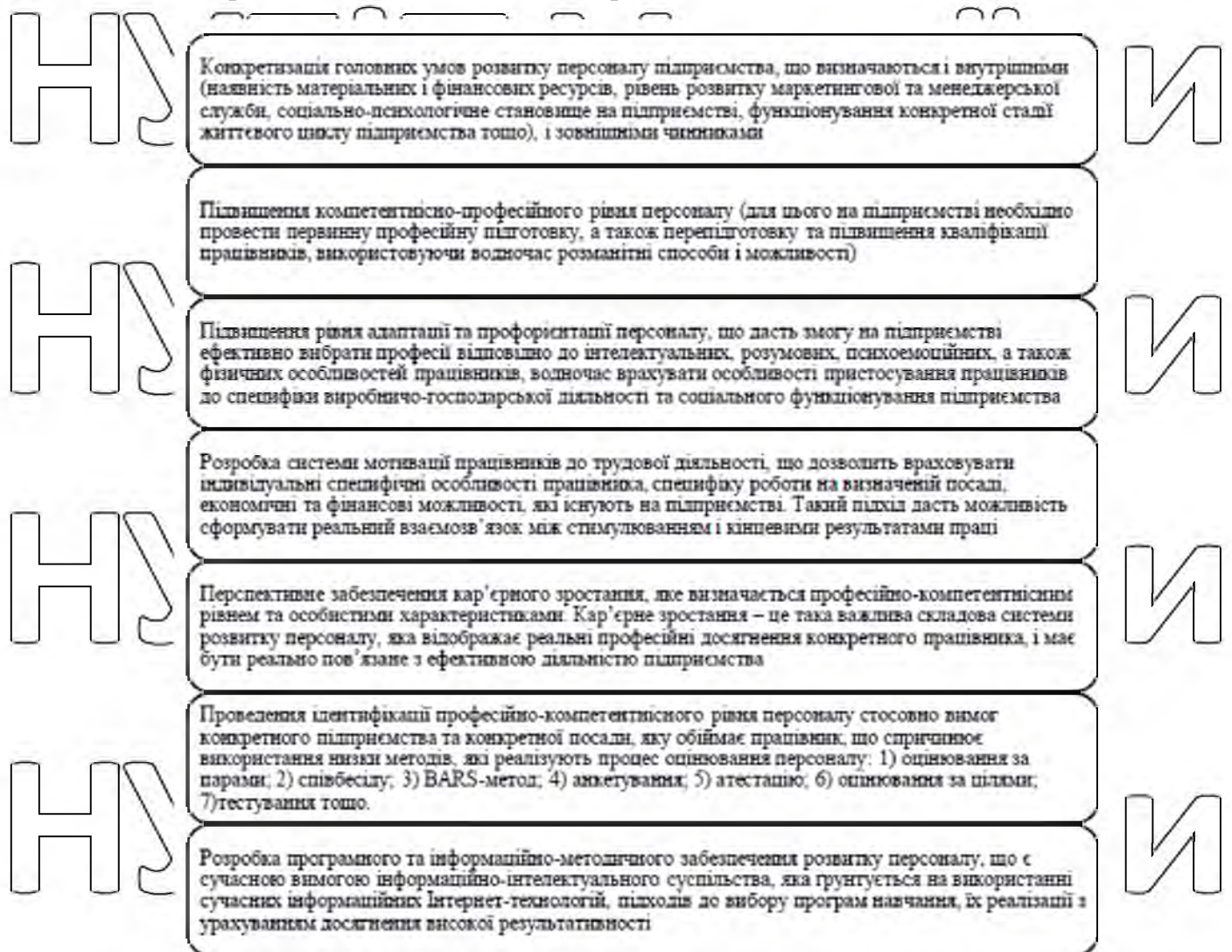


Рис. 3.6. Стратегічні завдання розвитку персоналу підприємства.

Економічне значення впровадження цього запропонованого механізму полягає в наступному:

- забезпечення інформаційної підтримки прийняття кадрових рішень та підвищення рівню їх ефективності;
- оцінці результатів, відстеженні тенденцій та прогнозуванні розвитку соціально-економічної діяльності;

– можливості вимірювання впливу факторів на результати соціально-економічної діяльності підприємства;

– можливості удосконалення процесів управління персоналом [26].

Слід зазначити, що лише за умови практичної реалізації координації та взаємодії між підсистемою управління розвитком персоналу та керованою підсистемою та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу може відігравати ефективну роль. Зовнішнє середовище в цілому визначає соціально-економічну ефективність системи управління персоналом та процес її розвитку [20].

Слід підкреслити, що запропонований вище механізм спрямований на виявлення невикористаних здібностей у персоналі компанії, тобто реалізацію ідеї інтенсивного розвитку. Це не потребує жодних фінансових витрат, оскільки не передбачає жодних змін в організаційній структурі бізнесу, не передбачає найму нових працівників, не змінює суму готівки, що виплачується працівникам, тощо. З цією метою вважаємо за необхідне реалізувати такі заходи [3]:

- ✓ створити принципово нову систему контролю за роботою персоналу;
- ✓ ввести гнучку систему стимулювання діяльності співробітників;
- ✓ розвивати горизонтальні, зокрема формалізовані зв'язки між підрозділами підприємства;
- ✓ раціоналізувати процедуру взаємодії керівників і персоналу;
- ✓ розробити «подвійні сходи» кар'єри співробітників;
- ✓ ввести системи взаємодії і самонавчання персоналу;
- ✓ демократизувати процес підготовки і ухвалення рішень;
- ✓ змінити зміст роботи з кадрами.

Отже, запропонований механізм функції управління розвитком персоналу підприємства дозволяє уточнити об'єкт управлінського впливу, тобто якісну зміну та вдосконалення потенційних елементів трудового

колективу з урахуванням координації. Поєднання виробничо-економічних інтересів підприємства з соціально-економічними інтересами працівників, тобто реалізація соціального партнерства та вибір найважливіших складових механізму управління розвитком персоналу: принципів управління, функцій управління, методів управління, форм впливу, забезпечення досягнення поставлених цілей. Необхідні підзаконні та внутрішні правила, що сприятимуть більш ефективному розвитку персоналу управління механізмами вітчизняного підприємства [3].

3.3 Система моніторингу розвитку персоналу як елемент управлінської функції комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7"

Як зазначалося раніше, розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів управління персоналом підприємства. Управління розвитком людей має базуватися на систематичному визначенні того, наскільки якісні та кількісні характеристики людей відповідають їхнім поточним і стратегічним потребам. З огляду на це невід'ємною частиною системи управління розвитком є моніторинг розвитку персоналу [26].

Керівний вплив агента на керований об'єкт передбачає наявність зворотного зв'язку, який можна отримати в результаті інформації про стан об'єкта. Зазвичай цей процес розглядається в рамках моніторингу.

Найбільш типовими можна визнати такі визначення моніторингу [25]:

спеціально організоване і систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозування;

– техніка та система моніторингу стану об'єкта чи процесу, спостереження за його розвитком, оцінювання та швидкого виявлення наслідків впливу різноманітних зовнішніх факторів;

– постійний моніторинг господарських об'єктів та аналіз їх діяльності в рамках управління;

– спостерігати, оцінювати та прогнозувати стан будь-якого явища чи процесу та аналізувати його діяльність у рамках управління;

– безперервний, систематичний процес збору та аналізу даних за певними показниками з метою порівняння та висновків для зацікавлених сторін і керівників щодо ефективності проектів, програм, процесів або політики з точки зору очікуваних результатів;

– організований моніторинг прогресу та характеру якісних змін у системі, щодо її переходу з одного стану в інший.

Моніторинг персоналу здійснюється шляхом оцінювання стану

кадрового ресурсу в конкретних відрізках часу та простору, доцільних з точки

зору адекватного відображення процесу виконання завдань і функцій об'єктом

кадрового забезпечення та ступеня впливу на цей процес суб'єктів за

обґрунтованими параметрами. Об'єктами виступають керівники органів

виконавчої влади, окремих структурних підрозділів, об'єктами

індивідуального моніторингу є типові субкомпоненти та окремі об'єкти,

основним об'єктом професійного моніторингу є результативність

об'єктів [32].

У рамках моніторингу розвитку персоналу підприємства ми пропонуємо

проводити спеціально організоване та систематичне спостереження за

розвитком персоналу підприємства з метою оцінки та коригування його

якісних характеристик. Будь-який моніторинг має свої параметри.

Під параметрами моніторингу слід розуміти визначальні

характеристики, які впливатимуть на процес їх впровадження та отримані

результати, а також на ймовірність їх використання. Вихідною ознакою є

розмір цілі, який розрізняє стратегічний, тактичний і оперативний варіанти

спостереження. Що стосується моніторингу розвитку персоналу, то

рекомендується розглядати всі три варіанти призначення. При формуванні стратегії компанії мова йде про стратегічний моніторинг розвитку людей. Якщо потрібно оцінити ситуацію за певний час або після завершення якихось заходів, то потрібно говорити про тактичний моніторинг. Якщо оцінювати розвиток співробітників, то варто згадати моніторинг роботи [26].

Відзначимо, що моніторинг персоналу запроваджується не тільки для контролю за формальними показниками та виконання статистики, а й для оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства. При цьому моніторинг працівників має декілька важливих аспектів (табл. 3.2) [32].

Таблиця 3.2

Аспекти моніторингу персоналу підприємства

Аспект моніторингу	Характеристика
Етичний	З погляду етики зрозуміло, що кадровий моніторинг повинен бути предметом врегулювання. Діючі закони та стандарти забезпечують кілька керівних принципів для регулювання моніторингу персоналу. У будь-якому випадку компанії можуть підтримувати політику етичного моніторингу, уникаючи дискримінації працівників. Працівник повинен розуміти, що від нього очікують, а роботодавець повинен встановити правила, які прописуються в положеннях політики тієї чи іншої організації. Задля цього необхідно: чітко визначити політику організації (у відповідному документі), досягти усвідомлення працівниками організаційної політики, дотримуватися дисциплінарних рекомендацій, урівноважити вимоги.
Правовий	Нормативно-правове підґрунтя для проведення кадрового моніторингу в Україні розмежовує моніторинг кадрових відомостей та моніторинг оцінки професійної діяльності (що також є кадровим моніторингом). Перший вид моніторингу має законодавчі засади, які вироблялися тривалий час. Вони беруть свій початок майже від запровадження інституту державної служби в Україні, починаючи з 1993 р. Другий вид моніторингу відображений у законодавстві не конкретно та дуже фрагментарно, що спричинено в основному складністю надання оцінки професійної діяльності, починаючи від об'єкта та суб'єкта оцінювання, критеріїв та показників ефективності.
Фінансовий	Від припинення недобросовісних та неетичних дій працівника, який марнує час і гроші організації, до переформатування невідгідних для організації процесів – ось мета моніторингу, який у цьому випадку дозволяє нарощувати фінансові доходи від невеликих інвестицій

<p>Технологічний</p>	<p>Існують сотні програмних рішень (безкоштовних і багатовартісних), що стежить за діяльністю працівників. Компанії, які виробляють прилади для контролю за працівниками, мають на меті зупинити вплив конфіденційної інформації, припинити порушення законів, політики організації, посилити юридичну відповідальність, а також контролювати і відновлювати втрачені важливі повідомлення.</p>
----------------------	---

Функція моніторингу в системі управління забезпечує зворотній зв'язок для порівняння запланованих і фактичних витрат.

Ефективність моніторингу пов'язана з коригувальними діями управління, спрямованими на приведення фактичних витрат у відповідність до планів або уточнення планів, якщо вони не можуть бути досягнуті через об'єктивно мінливі умови.

Внутрішній контроль витрат на розвиток персоналу займає важливе місце в системі моніторингу, оскільки безпосередньо пов'язаний з виробничою діяльністю підприємства. Важливо відзначити, що аналіз витрат є важливою частиною моніторингу в системі управління витратами.

Основною метою аналізу є виявлення можливостей для оптимального використання наявних ресурсів, розумного скорочення витрат і забезпечення прибутку. Його реалізація дозволить оцінити ефективність використання людських ресурсів на підприємстві, зібрати інформацію щодо планування у сфері управління персоналом, виявити резерви зниження витрат тощо. [10].

У сфері управління виокремлюють перелік питань, що перш за все перевіряються в межах моніторингу персоналу (рис.3.7).

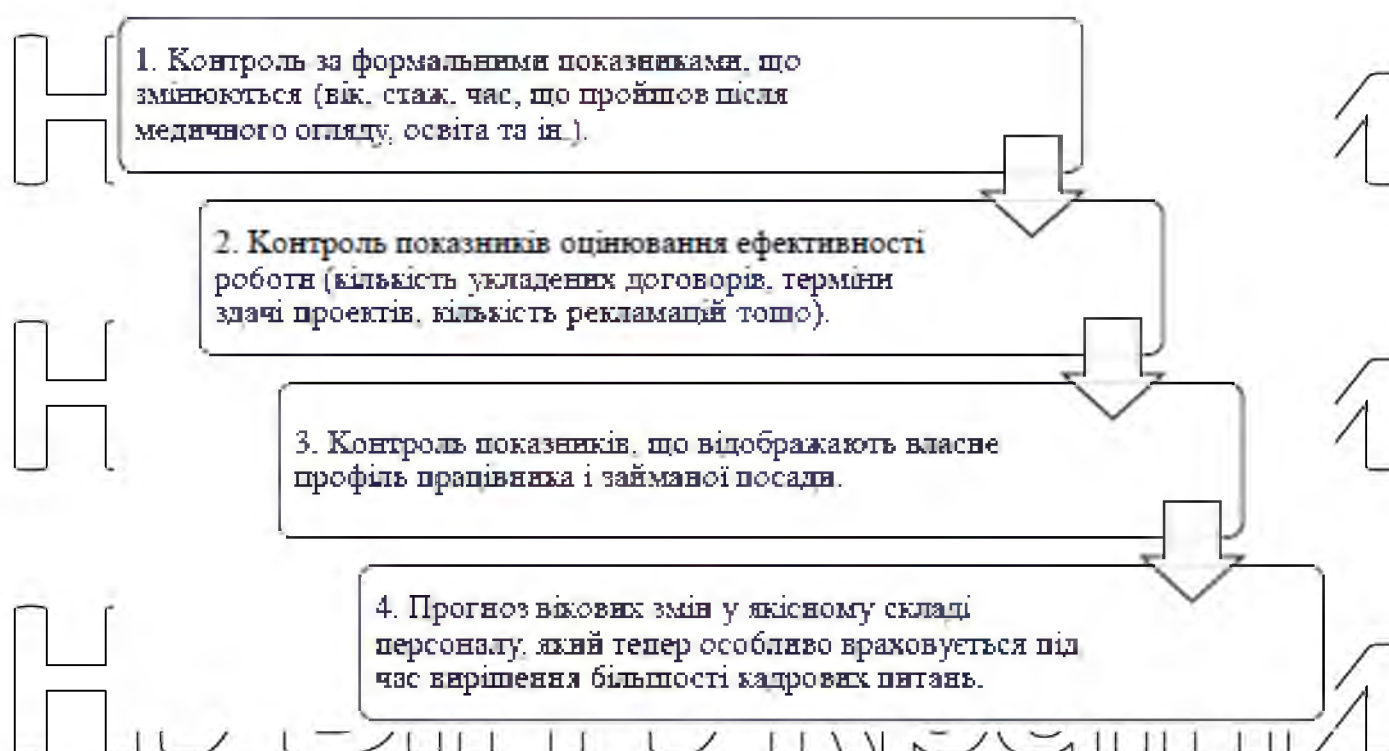


Рис. 3.7. Питання моніторингу персоналу підприємства [32].

Процеси моніторингу персоналу залежать від його потреб та умов конкретного підприємства. Формування моніторингу повинно базуватись на відповідних принципах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Загальні принципи здійснення моніторингу персоналу [25, 26]

Принцип	Характеристика
1 Всебічність	моніторинг має ґрунтуватися на простих і зведених вимірах показників економічної діяльності та індикаторів розвитку, фокусуючись на винятках
Відповідність	моніторинг має відповідати стратегії розвитку підприємства
Своєчасність	дані моніторингу повинні бути доступні, дозволяючи виявляти відхилення для коригувань діяльності та напрямків розвитку
Прийнятність	метод моніторингу має бути прийнятний для його об'єктів
Доказовість	отримана моніторингом інформація має піддаватися перевірці іншими засобами, тобто бути точною і заснованою на фактах
Динамічність	будь-яка форма моніторингу повинна допускати оперативні коригуючі заходи на всіх рівнях управління

Гнучкість (адаптованість)	система моніторингу повинна легко адаптуватися, забезпечуючи точну, знаному та своєчасну інформацію в змінному середовищі
Систематичність	здійснення моніторингу має відбуватися протягом менш тривалого терміну з певними інтервалами збору інформації
Комплексність	одночасне відстеження змін показників, що характеризують економічну діяльність та розвиток підприємства (моніторинг може здійснюватися в розрізі окремого показника або може бути застосований інтегральний показник)
Незалежність і об'єктивність	Необхідно виключити можливість впливу на систему моніторингу суб'єктивних чинників

За типом моніторингу, відповідно до етапу управління розвитком персоналу, він поділяється на вхідний і вихідний моніторинг. За часовою

залежністю можна виділити ретроспективне, поточне та профілактичне спостереження. Зауважте, що ймовірність використання ретроспективного моніторингу в розвитку співробітників занадто мала, щоб мати логічний сенс.

Адже раніше визначати рівень розвитку співробітників можна було лише аналізом, а не моніторингом. Тому доцільніше проводити моніторинг ефективності управління розвитком персоналу, який описує поточну ситуацію

[26].

Важливою особливістю моніторингу є частота проведення процедур. Відразу слід зазначити, що періодичність у цьому контексті не є

протилежністю системи. Варто згадати як регулярний, так і нерегулярний (регулярний) моніторинг. Ми вважаємо, що, відповідно до вищезазначених

принципів, запорукою успіху управління розвитком талантів є його системність. Організація спостереження дозволяє поділити його на індивідуальне, позитивне та групове. Інша класифікація — характер відносин.

Це фактично показує різницю, пов'язану з об'єктами моніторингу. Над працівниками доцільно використовувати зовнішній, інтроспективний та взаємоконтроль. Залежно від етапу впровадження автори розрізняють первинний інформаційний та агрегований інформаційний моніторинг. У

цьому випадку класифікаційною ознакою доцільно вибрати тип інформації, оскільки фаза реалізації передбачає наявність деякого процесу, який складається з кількох послідовних фаз [26].

Ще однією ознакою класифікації є методичні засади реалізації, що передбачає поділ моніторингу на типи:

- моніторинг заснований на показниках динаміки;
- моніторинг реалізований на засадах порівняння з конкурентами;
- моніторинг, реалізований на засадах бенчмаркінгу;
- моніторинг, реалізований за використання комплексу критеріїв.

Позначені символи являють собою основу моніторингу - метод розрахунку показника та його порівняння. Цей відділ може бути використаний для моніторингу ефективності розвитку співробітників. Зрештою, метод, який розробляють оцінювачі, ґрунтується на часі, до та після події; у порівнянні з конкурентом чи ідеальним варіантом. Усі ці параметри створюють для нас профіль моніторингу управління розвитком персоналу, але те, що має сенс, залежить від структури, тобто що саме входить до концепції розвитку персоналу та управління розвитком персоналу [26].

Враховуючи результати проведеного дослідження, вважаємо, що моніторинг розвитку персоналу на підприємстві "Київська міська клінічна лікарня № 7" повинен складатись з трьох основних частин (рис. 3.8).

Важливим на комунальному підприємстві "Київська міська клінічна лікарня № 7", на наш погляд, має стати постійний контроль за роботою персоналу, який має здійснюватися на всіх етапах управління персоналом і бути безперервним. Цей вид моніторингу повинен передбачати проведення оцінювання ділових якостей персоналу підприємства.

Ефективна оцінка працівників на підприємстві також має здійснюватися постійно, забезпечуючи при цьому високу ефективність внутрішнього переміщення, працевлаштування, просування по службі, винагороди та морального стимулювання на підприємстві.

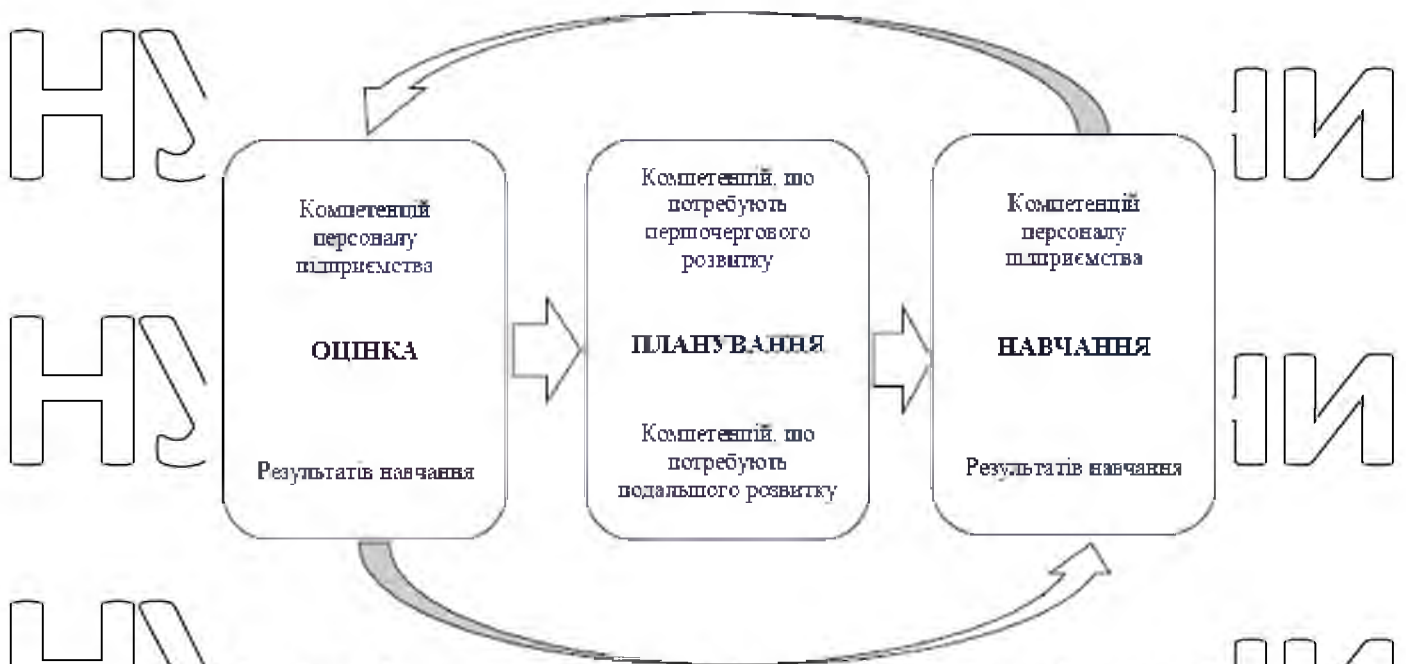


Рисунок 3.8 – Модель моніторингу розвитку персоналу підприємства

Ефективна оцінка працівників підприємства, з одного боку, передбачає реалізацію концепції міжособистісних стосунків підприємства та розвиток особистості, з іншого боку, передбачає застосування адміністративних принципів і методів управління виробництвом [13].

Таким чином, механізмами управління розвитком персоналу підприємства є всі важелі, методи та стимули, за допомогою яких і реалізується управління персоналом / в цілому тобто все те завдяки чому процес управління персоналом стає дійсно процесом та має практичне втілення: добір та розстановка кадрів, підвищення кваліфікації і всі інші види професійної підготовки, персонального контролю, оцінювання, мотивації тощо. Моніторинг (як особливий механізм державного управління) аналізується шляхом перегляду етичних, правових, фінансових і технічних аспектів його затвердження та перевірки.

Дані моніторингу є основою для планів розвитку персоналу, оскільки керівництво кадрової служби та персонал мають інформацію про фактичні потреби персоналу в навчанні.

Висновки до розділу 3

Згідно з повідомленнями, вітчизняним підприємствам необхідно запам'ятовувати зарубіжний досвід і сучасні кадрові технології в системі управління персоналом для формування та впровадження нових програм, які безпосередньо підвищують ефективність кадрових функцій. Це дозволить зосередити всі процеси управління персоналом на вирішенні стратегічних завдань компанії, створивши привабливі умови для залучення та утримання кращих співробітників, їх професійного та особистісного розвитку.

Запропоновано заходи, які дозволять підвищити ефективність використання персоналу підприємства «Клінічна лікарня міста Києва №7» та забезпечити більш високі показники ефективності роботи підприємства в цілому..

Такі заходи повинні включати: створення обґрунтованої кадрової політики для формування кадрового потенціалу підприємства; якісну та ефективну оцінку працівників підприємства; ефективні механізми мотивації праці та управлінського персоналу та інших категорій працівників; ефективний контроль кадрової роботи. на всіх етапах управління персоналом, забезпечення соціального захисту працівників, постійне навчання працівників

компанії

Сформовано організаційно-економічний механізм управління розвитком талантів, який, з одного боку, конкретизує взаємовідносини між власником (державою) та менеджментом підприємства, а з іншого – безпосередньо взаємовідносини з розвитком талантів. система підприємства. Цей зв'язок визначається роллю і впливом макрофакторів і факторів середовища.

Практика довела, що ефективне функціонування економічного механізму запропонованої організації управління розвитком персоналу може реалізувати лише координація та взаємодія між підсистемою управління розвитком персоналу та керованою підсистемою на практиці з урахуванням

як внутрішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище в цілому визначає соціально-економічну ефективність системи управління персоналом і процес її розвитку.

Запропоновано модель моніторингу розвитку персоналу підприємства.

Дані моніторингу є основою для планів розвитку персоналу, оскільки керівництво кадрової служби та персонал мають інформацію про фактичні потреби персоналу в навчанні.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

НУБІП України

Підставою для такого висновку є результати проведеного теоретичного пошуку та дослідницької роботи.

НУБІП України

Розвиток особистості, підвищення загальної якості та морально-культурного рівня населення, підвищення професійного та інноваційного потенціалу, покращення добробуту та зміцнення здоров'я населення є найважливішими умовами, а також сильною рушійною силою науково-технічного та соціально-економічного розвитку, для стабільності суспільства та процвітання забезпечують міцну основу.

НУБІП України

Розвиток талантів – це систематичний процес, який зосереджується на формуванні працівників, які відповідають потребам підприємства, одночасно досліджуючи та розвиваючи продуктивний та освітній потенціал працівників підприємства.

НУБІП України

Проте, враховуючи обмеженість матеріальних, фінансових та інших ресурсів підприємств, особливо досліджуваних нами, перевагу слід віддавати тим, які сприяють досягненню основних цілей організації, підживлюють діловий дух працівників, покращують якість трудового життя. .

НУБІП України

У першому розділі дипломної роботи розглядаються теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства. З'ясовано поняття та основні характеристики управління розвитком персоналу підприємства. Дослідження зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу підприємства.

НУБІП України

У другому розділі дипломної роботи досліджено управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7". Здійснено загальну характеристику діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7".

НУБІП України

Проаналізовано результати фінансово-господарської діяльності комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7" та

проведено аналіз стану управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7".

У третьому розділі дипломної роботи удосконалено систему управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7". Досліджено складові елементи ефективної системи управління

розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7". Сформовано організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу комунального підприємства "Київська міська клінічна

лікарня № 7". Розглянуто систему моніторингу розвитку персоналу як елемент управлінської функції комунального підприємства "Київська міська клінічна лікарня № 7".

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антишцева О. Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань / О. Ю. Антишцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 22. Ч. 1. – С. 77-80.

2. Бабчинська О.І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 145–149

3. Біловол Р.І. Формування ефективного механізму управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств / Р.І. Біловол // Економіка і фінанси (Україна) і Hegan Science and Technology Press. – Zhengzhou, China, 2016. – С.319-321.

4. Брич В, Гугул О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Брич, О. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 13–16.

5. Будякова О, Заріцька Н. Зарубіжний досвід прогнозування попиту ринку праці в контексті розвитку вищої освіти. Вісник КНУТД. Спецвипуск. Київ: КНУТД, 2018. С.86-98).

6. Будякова О.Ю. Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом підприємств. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : збірник матеріалів VI Міжнародній науково-практичній заочній конференції, м. Київ, 30 листопада 2018 р. – Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 271-275.

7. Будякова О.Ю., Кратт О.А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.

8. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності / О. Ю. Воробей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Novmerzicka_2015022812.pdf (дата звернення: 06.10.2024).

9. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту // В. Л. Вороніна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2021. - Випуск 36. – С. 46-50.

10. Гавкалова Н. Л. Управління розвитком персоналу на підприємстві / Н. Л. Гавкалова, С. С. Нісфорян // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». – 2020. – Вип. 58. – Ч. 2. – С. 133 – 137.

11. Грішнова О. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності / О. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України 36 наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9 – С. 15–19.

12. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

13. Гулик Т. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // Т. Гулик, А. Кобзев // Економіка та суспільство. – 2018. – № 18. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.10.2021).

14. Денисенко М. П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.

15. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу — важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. No 4. С. 11–17. DOI:10.32702/2306-6806.2019.4.11

16. Денисенко М.П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств . Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). No 4(52).2018. С. 231-238.

17. Денисенко М.П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств URL Приазовський економічний вісник. 2018. №5(10). С.175-181.

18. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой – Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.

19. Дідусь М.С.. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти / М.О. Дідусь // Економіка та держава. – 2015. – № 12. – С. 55-61.

20. Живко З. Б. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства / З. Б. Живко, Л. В. Кухарська, Ю. Я. Зінчук // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – Серія економічна. – 2018. – Випуск 2. – С. 145-155.

21. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні: автореф. дис. ... к. н. держ. упр.: 25.00.01. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2019. - 26 с.

22. Зобкова Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний [Электронный ресурс] / Л.Д. Зобкова // Russian Journal of Education and Psychology. – 2017. – №9. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-obucheniem-i-razvitiem-personala-opytzarubezhnyh-i-rossiyskih-kompaniy> (дата звернення: 16.10.2021).

23. Кирилов А. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Кирилова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

24. Ковальська К. В. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства / К. В. Ковальська, Р. А. Солодаренко-Літковська // Економіка та держава. – 2020. – № 7. – С. 150–154.

25. Крамаренко А. В. Підходи до визначення та формування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства / А. В. Крамаренко, К. В. Ор'єва // Економічний простір. - 2015. – № 97. – С. 181-191.

26. Крамаренко А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом промислового підприємства з позиції зацікавлених сторін [Електронний ресурс] / А.В.Крамаренко // Ефективна економіка. – 2015.

№8. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4244> (дата звернення: 01.11.2021).

27. Красношапка В.Е. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В.В. Красношапка, А.О. Коваленко // Молодий вчений. – 2014. – № 12(15). – С. 162–165.

28. Любимова К. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств [Електронний ресурс] / К. Любимова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1212> (дата звернення: 01.11.2021).

29. Мажник Н. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н. А. Мажник, Д. А. Костин // Бізнес Інформ. – 2011. – С. 103–107.

30. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства / Н. Д. Мінчак // Науковий вісник НДТУ України. – 2018. – Т. 28, №9. – С. 57–60.

31. Морозов О. Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства [Електронний ресурс] / О. Ф. Морозов, В. О. Гончар. // Ефективна економіка. – 2017. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3 (дата звернення: 01.11.2021).

32. Привалова Н. Механізми управління персоналом у системі державної служби: аспекти реалізації кадрового моніторингу / Н. Привалова // Public Administration and Local Government. – 2016. – № 4(31). – С. 113–120.

33. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації / І. В. Партика, Г. В. Ожубко // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – №2 (68). – С. 154–157.

34. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С. 74–76.

35. Петрова І. А. Наукові засади управління розвитком персоналу судово-експертних установ / І. А. Петрова // Архів кримінології та судових наук. – 2020. – №1. – С. 109–119.

36. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу ; за наук. ред. Л. Пуховської. – Київ : ІТГО НАПНУ, 2015. – 176 с.

37. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

38. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу [Електронний ресурс] / В. В. Самойленко // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення 05.11.2021).

39. Свінцицька О.М. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу / О.М. Свінцицька, Ю.В. Богоявленська // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Випуск 14. – С. 183–188.

40. Семенова Л. Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві / Л. Ю. Семенова, А. В. Заболотня // Молодий вчений. – 2017. – № 10. – С. 1041–1044.

41. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації / І. Серняк // Галицький економічний вісник. ТНТУ, 2019. – Том 59. – № 4. – С. 75–83.

42. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу шляхом налагодження соціального діалогу в Україні крізь призму міжнародного досвіду / О.Ю. Ситник // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 11. – С. 140–144.

43. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

44. Терещенко Т.Є. Управління розвитком персоналу як запорука конкурентоздатності страхової компанії // Т.Є. Терещенко, В. Р. Кисельов, Н. В. Ліщенко // Економічні студії. – 2019. – № 2 (24). – С. 205-209.

45. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська. За заг. ред. М. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.

46. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце – М. : Междунар. отношения, 1997. – С. 243.

47. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. Хміль. – К : Академвидав., 2006. – 488 с.

48. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7(26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3–11.

49. Черчик Л. Стратегія управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Л. Черчик. – Режим доступу : <http://esnl.or.cnu.edu.ua/bitstream/123456789/616/3/strateg.pdf>.

50. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л. В. Шостак, С. О. Болодан // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вид. 3(08). – С. 94-99.

51. Denysenko Mykola, Budiakova Olena. Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. Wydawnictwo Katowicach, 2019. p. 234-242.

52. Denysenko Mykola, Melnyk Alona, Shatskaya Zorina, Budiakova Olena. International regulatory experience business activity. Research and Innovation: Collection of scientific articles. Yunona Publishing, New York, USA. 2019. p. 55-58.

53. Jung P. Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs AG / Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft. – Oktober 1998. – p. 43.