

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра управління персоналом і економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

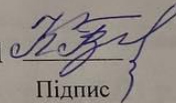
Спеціальність 051 Економіка

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: «Управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі  
КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради,  
м. Хмельницький)»

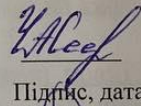
ДРУПЕП. 016198.01.04.00

Виконала: студентка 2 курсу, групи УПЕП<sub>м</sub>-20-1

  
Підпис

К. В. Головатюк  
Ініціали, прізвище

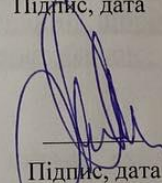
Керівник  
канд. екон. наук, ст. викладач

  
Підпис, дата

О. С. Мантур-Чубата  
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф.

  
Підпис, дата

М. Д. Ведерніков  
Ініціали, прізвище

13 12 2021 р.

2021

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра управління персоналом і економіки праці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Шифр і назва  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 управління персоналом і економіки праці  
 Велерніков М.Д.  
 Підпис Прізвище, ініціали  
 « 25 » серпня 2021 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Головатюк Карина Вікторівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): «Управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради, м. Хмельницький)»

керівник проекту (роботи) Мантур-Чубата О.С., к.е.н.  
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, статут підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства. У другому розділі дипломної роботи досліджено управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради. У третьому розділі дипломної роботи удосконалено систему управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - аналіз поняття «розвиток персоналу»; Рисунок - складові структури управління

### АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради, м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. УПЕП<sub>м</sub>-20-1 Головатюк К. В.,  
керівник Мантур-Чубата О. С. кандидат екон. наук, старший викладач.

Обсяг – 82 с., 20 рис., 19 табл., додатки, 43 джерел.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, система розвитку персоналу, моніторинг, стратегія розвитку персоналу.

Метою дипломної роботи є удосконалення системи управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу.  
Предметом – організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу.

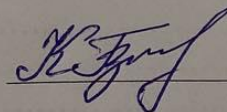
У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства.

У другому розділі дипломної роботи досліджено управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

У третьому розділі дипломної роботи удосконалено систему управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

10.12.2021

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства.....	8
1.1. Поняття та головні особливості управління розвитком персоналу підприємства.....	8
1.2. Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом.....	16
1.3. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства.....	24
Висновки до розділу 1 .....	29
2 Дослідження управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	31
2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	39
2.3. Аналіз стану управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	45
Висновки до розділу 2 .....	51
3 Удосконалення системи управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	53
3.1. Складові елементи ефективної системи управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради .....	53
3.2. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	60
3.3. Система моніторингу розвитку персоналу як елемент управлінської функції комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.....	65
Висновки до розділу 3 .....	73
Висновки .....	75
Перелік джерел посилання .....	77
Додатки .....	82

## 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 в себе значний перелік перетворюючих дій, у тому числі гуманізацію та соціалізацію економічних процесів, становлення громадянського суспільства з розвиненими громадськими інститутами.

Якщо звзити поставлені завдання до мікрорівня, то можна сказати, що формування ринкової економіки передбачає розвиток персоналу всіх вітчизняних підприємств.

Формуючи свою державну ідентичність Україна як стратегічний пріоритет розвитку позначила перехід до людиноцентричної моделі суспільного прогресу та перетворення людського ресурсу (його інтелектуальну, інноваційну та інформаційну складову) у пріоритетний напрямок капіталовкладень.

Сьогодні людський фактор визначає науково-технічний та соціальний прогрес. Проста та ємна формула «продуктивність – від людини» точно висловлює головну умову ефективної роботи процвітаючих підприємств.

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. Гугула, В. Данюка, А. Кібанова, В. Савченко, М. Татаревської, Ф. Хмеля. .

Метою дипломної роботи є удосконалення системи управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства;
- визначити поняття та головні особливості управління розвитком персоналу підприємства;
- дослідити зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства;
- розглянути загальну характеристику діяльності та проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- здійснити аналіз стану управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- удосконалити систему управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- розглянути складові елементи ефективної системи управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- сформуванати організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради;
- дослідити систему моніторингу розвитку персоналу як елемент управлінської функції комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу. Предметом – 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 «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради».

В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ.

Обсяг дипломної роботи становить 82 сторінки. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 19 таблиць і 20 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 43 найменувань, додатків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття та головні особливості управління розвитком персоналу підприємства

Ефективне функціонування сучасного підприємства визначається насамперед ступенем розвитку його персоналу з позиції постійного професійного удосконалення. У сучасних умовах, що характеризуються швидким старінням знань, умінь та практичних навичок, одним із вагомих факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Тому на вітчизняних підприємствах актуальним є питання побудови системи освіти, розвитку і управління професійним розвитком персоналу підприємства [22].

На зміну теорії, що визначала персонал лише як витрати, які потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал виступає одним із ресурсів фірми, якими необхідно ефективно управляти, та раціонально вкладати кошти у його розвиток. Персонал починає розглядатися, як основний ресурс, що стає визначальним фактором успіху кожної організації і його розвиток включається до загальної стратегії розвитку підприємства. Важливість розвитку персоналу для організацій пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. А отже, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає кадровий потенціал [24].

Варто відзначити, що вивченню сутності та змісту поняття «розвиток персоналу» присвячено роботи як зарубіжних та вітчизняних науковців: Г. Десслера, Д. Джой Метьюза, Н. Тома, Й. Хенца, С. Холліфорда, П. Юнга, В. Брича, О. Гугула, В. Данюка, А. Кібанова, В. Савченко, М. Татаревської, Ф.

Хмеля. Проаналізувавши ряд публікацій, слід відзначити, що багато теоретичних питань із цієї проблеми ще вимагають подальшого дослідження, оскільки в економічній літературі не існує однозначного трактування сутності поняття «розвиток персоналу» внаслідок того, що предметна площина, здійснюваних науковцями досліджень, знаходиться на перетині різних галузей науки – менеджменту, економіки, психології, педагогіки, вимагає з'ясування проблем впливу розвитку персоналу на стан трудового потенціалу підприємства в умовах, коли генерування та передача знань, професійне навчання та оновлення наявних трудових навиків забезпечують не лише кар'єрне зростання окремого індивіда та стратегічний успіх організації загалом, а й сприяють оптимізації зайнятості економічно активного населення країни [1].

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

Виходячи з результатів представленого аналізу, можна зауважити, що існує значна розгалуженість поглядів щодо трактування поняття «розвиток персоналу» – для визначення його сутності використовують різноманітні категорії, а саме: конкретна функція менеджменту, сукупність організаційно-економічних заходів, безперервний та системний процес, підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки [28].

Узагальнюючи визначення вчених, сформулюємо поняття розвитку персоналу як безперервного процесу вдосконалення якісних характеристик працівників з позиції забезпечення їхнього гармонійного розвитку, а також підвищення ефективності діяльності підприємства в перспективі в цілому. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

Таблиця 1.1 - Аналіз поняття «розвиток персоналу»

Автор	Сутність поняття
Й. Хенце [38]	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 [16]	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 [40]	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 [8]	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-Метьюз [11]	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 [43]	Розвиток персоналу – систематичний процес, орієнтований на формування співробітників, які відповідають потребам підприємства й одночасно на вивчення та розвиток освітнього потенціалу співробітників підприємства.
В. Савченко [30]	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 [39]	Розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.
В. Брич, О. Гугол [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.

\*сформовано на основі матеріалів представлених в [22; 24; 1; 28]

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що станом на сьогоднішній день розвиток та навчання персоналу виділяють як окрему функцію управління. Управління розвитком персоналу має бути ефективним, оскільки є основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання. Це зумовлено тим, що зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого й адаптивного використання кадрового потенціалу судово-експертної установи, підвищення творчої та організаційної активності кожного співробітника і формування гуманізованої організаційної культури підприємства в цілому. Зважаючи на це, особливого значення в сучасній діяльності підприємств набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом і впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників. Слід також зауважити, що на сьогодні основна складова управління персоналом підприємств спрямована на створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення і саморозвитку кожного співробітника [1].

Розглядаючи змістовну складову процесу розвитку персоналу, автори зосереджують увагу на таких його елементах: професійне навчання, професійна адаптація, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу та службово-професійного просування кадрів, робота з кадровим резервом, удосконалення соціальної структури персоналу, охоплюючи не лише сферу розвитку персоналу, а й складові процесу його формування. Інші автори, з'ясовуючи сутність розвитку персоналу, не акцентують увагу на його базових елементах, а роблять акцент на результатах такого процесу, враховуючи його стратегічний характер та спрямованість не лише на професійний розвиток працівника, а й удосконалення його особистісних якостей [28].

Враховуючи вищесказане, вважаємо, що структура управління професійним розвитком персоналу повинна складатись з наступних компонентів, представлених на рис.1.1.

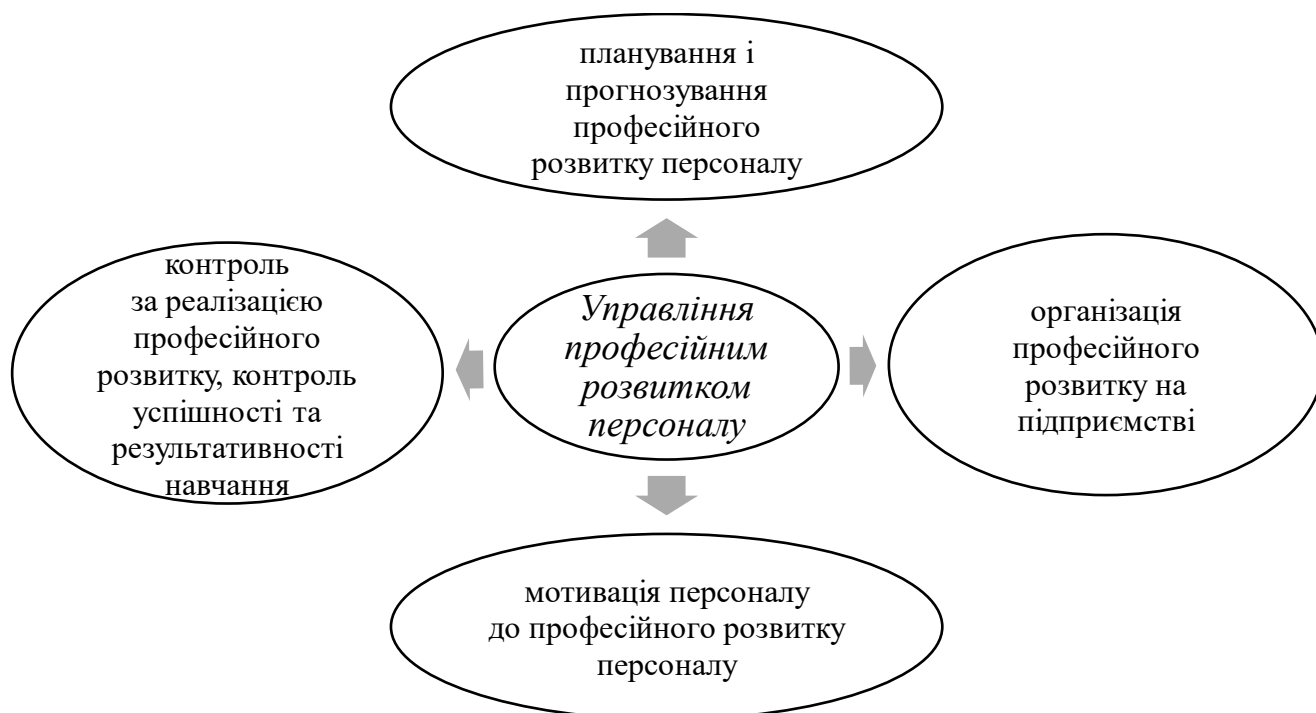


Рисунок 1.1 – Складові структури управління професійним розвитком персоналу\*

\* побудовано автором на основі [24; 1]

Відзначимо, що система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [24].

Важливим моментом дослідження даного питання є виділення суб'єкта та об'єкта системи розвитку персоналу. Щодо першого, то це є працівники підприємства, щодо об'єкту, то вважаємо, що це є професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Зауважимо, що важливим питанням є визначення основних завдань планування та організації управління розвитком персоналу підприємств (рис.1.2).

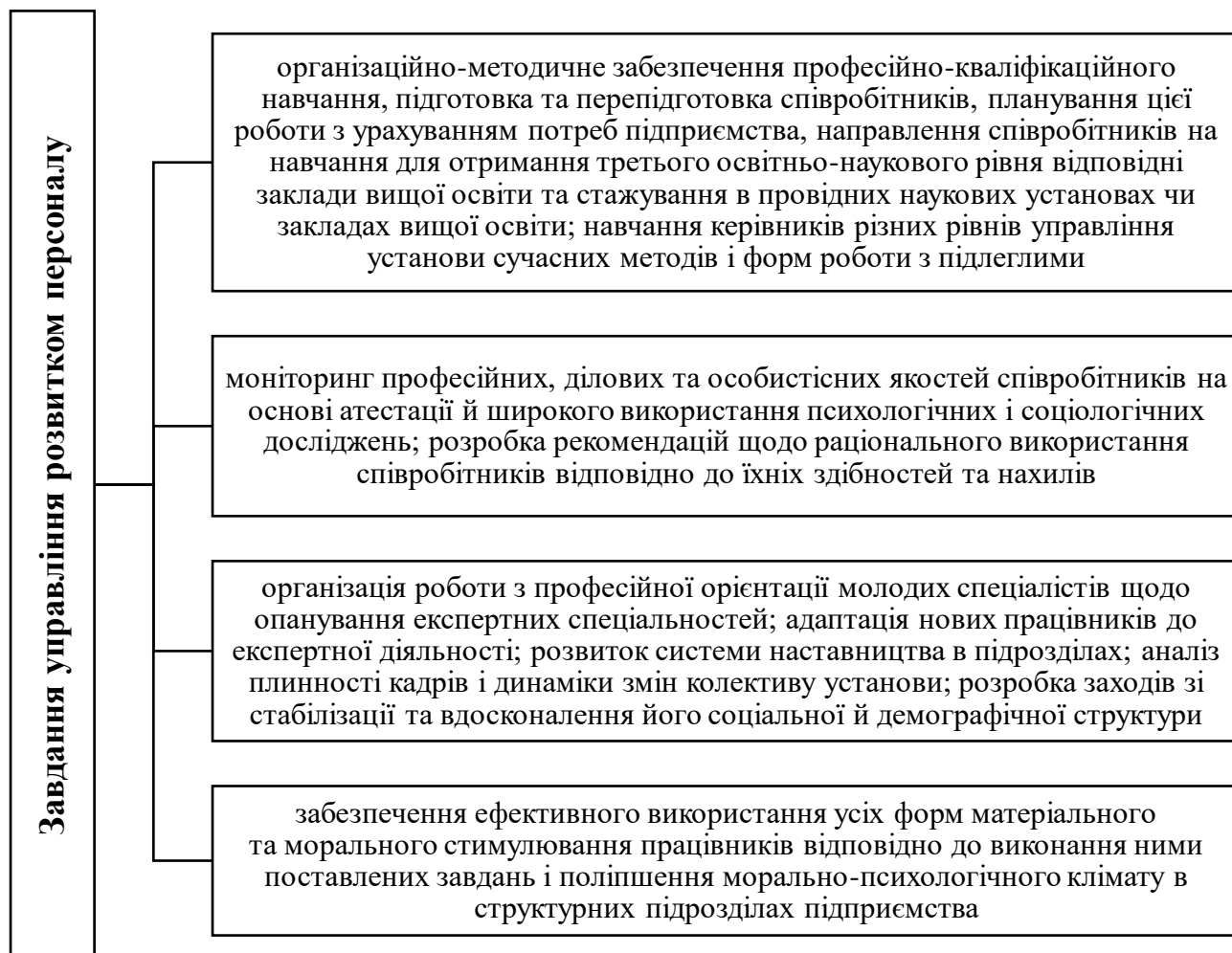


Рисунок 1.2 - Завдання планування та організації управління розвитком персоналу підприємств \*

\*побудовано за матеріалами, наведеними у [22].

Вважаємо, що організація процесу професійного розвитку персоналу повинна здійснюватися в певній послідовності (рис. 1.3).

Основними напрямками вдосконалення організації професійного розвитку персоналу в умовах переходу до інноваційної моделі економічного розвитку повинні бути наступні:

- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;

- застосування прогресивних форм організації навчання (кайзен-бліц, коучінг, навчання у групах та ін.);
- створення умов для кар'єрного росту працівників;
- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;
- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу [5].



Рисунок 1.3 – Послідовність організації процесу професійного розвитку персоналу\*

\*побудовано за матеріалами, наведеними у [22].

Враховуючи те, що управління розвитком персоналу здійснюється під впливом різноманітних факторів та чинників, то для підвищення його ефективності особливого значення набуває класифікація даних факторів та

чинників за різними ознаками. Найбільш поширеною в економічній літературі є класифікація наведена таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація чинників впливу на управління розвитком персоналу підприємства\*

Класифікація чинників впливу на управління розвитком персоналу підприємства	За ознакою спільності	загальні, що поширюються на весь процес управління розвитком персоналу підприємства
		одиничні, 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		

\*сформовано автором за матеріалами [1]

Таким чином, впровадження наукових засад управління розвитком персоналу підприємств дозволить розкрити приховані можливості їх співробітників, розширити межі їхніх знань, змінити відносини в колективі й, тим самим, збільшити людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом будь-якої організації, що визначає рівень її конкурентоспроможності та забезпечує зростання показників продуктивності праці.

Як зазначалось раніше, процес розвитку персоналу на підприємстві повинен носити безперервний характер, а керівництво підприємства повинно розглядати

витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно та результативно використовувати існуючі сучасні технології.

## **1.2 Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом**

У сучасних економічних умовах функціонування підприємств, які характеризуються невизначеністю, ризикованістю, динамічністю та підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, стратегія управління персоналом стає однією з головних. Таким чином персонал підприємства стає основою забезпечення його конкурентоспроможності та головною передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств [10].

На думку фахівців у галузі управління персоналом, стратегічний розвиток людських ресурсів спрямовано на створення відповідних умов для навчання, розвиток та вдосконалення професійних знань, вмінь, навичок та компетентностей персоналу для виконання поточних та потенційних задач з метою підвищення рівня його організаційної, командної та індивідуальної ефективності. Стратегічний розвиток персоналу виходить із чіткого бачення майбутніх можливостей та потенціалу працівників й протікає в межах загальної стратегічної моделі підприємства [7].

Зазначимо, що основною метою стратегічного управління є забезпечення нововведень в організаційній структурі у такий спосіб, щоб вони гарантували розвиток органу державної влади. Управління професійним розвитком персоналу підприємства з урахуванням стратегічності повинне відповідати цілям, пов'язаним, насамперед, із ефективним впровадженням нововведень, швидкої

адаптації персоналу до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [7].

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

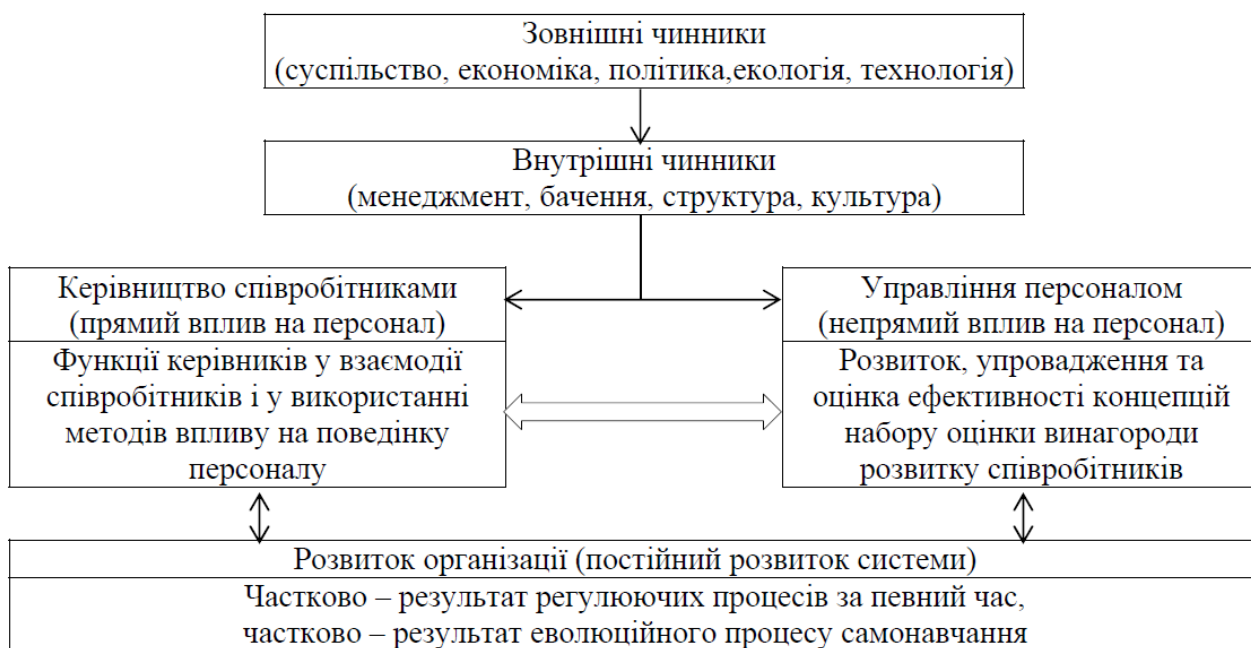


Рисунок 1.4 - Управління персоналом у системі стратегічного менеджменту підприємства\*

\*побудовано за матеріалами [17]

Відзначимо, що основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

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

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

- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати

необхідність корегування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно, і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [10].

Відзначимо, що стратегія розвитку персоналу визначає основні цілі, пріоритетні завдання та першочергові дії, на реалізацію яких має бути спрямована робота кадрової служби, кадрова політика та політика розвитку підприємства у цілому. Основними цілями реалізації стратегії розвитку персоналу є [17]:

- формування нового покоління працівників, які володіють сучасними методами та форматами роботи, поєднуючи стратегічний підхід з високим професіоналізмом;
- удосконалення системи управління професійним розвитком, адаптації, оцінювання та підвищення кваліфікації кадрів, створення середовища безперервного навчання для кожного працівника;
- розвиток внутрішніх комунікацій щодо професійного розвитку;
- розвиток систем оцінювання для кожної категорії працівників;
- збільшення рівня залученості персоналу у професійний розвиток.

Стратегічний розвиток персоналу повинен орієнтуватися на всебічний розвиток та нарощування кадрового потенціалу працівників, відштовхуючись від існуючих умов, наявних можливостей та цілей підприємства, постійно вдосконалювати знання, вміння, досвід та компетентності персоналу, підтримувати систему мотивації до професійного розвитку та сприяти самостійному розвитку персоналу. Основою стратегічного розвитку має стати саме розвиток інтелектуального капіталу та стимулювання організаційного, колективного та індивідуального навчання, яке, спираючись на відповідну підтримку керівництва, дозволить створити модель самонавчального підприємства, в межах якого відбуватиметься систематичне управління знаннями [7].

Проаналізувавши ряд літературних джерел [7; 10; 17; 6] виділимо основні завдання стратегічного розвитку персоналу (рис.1.5).

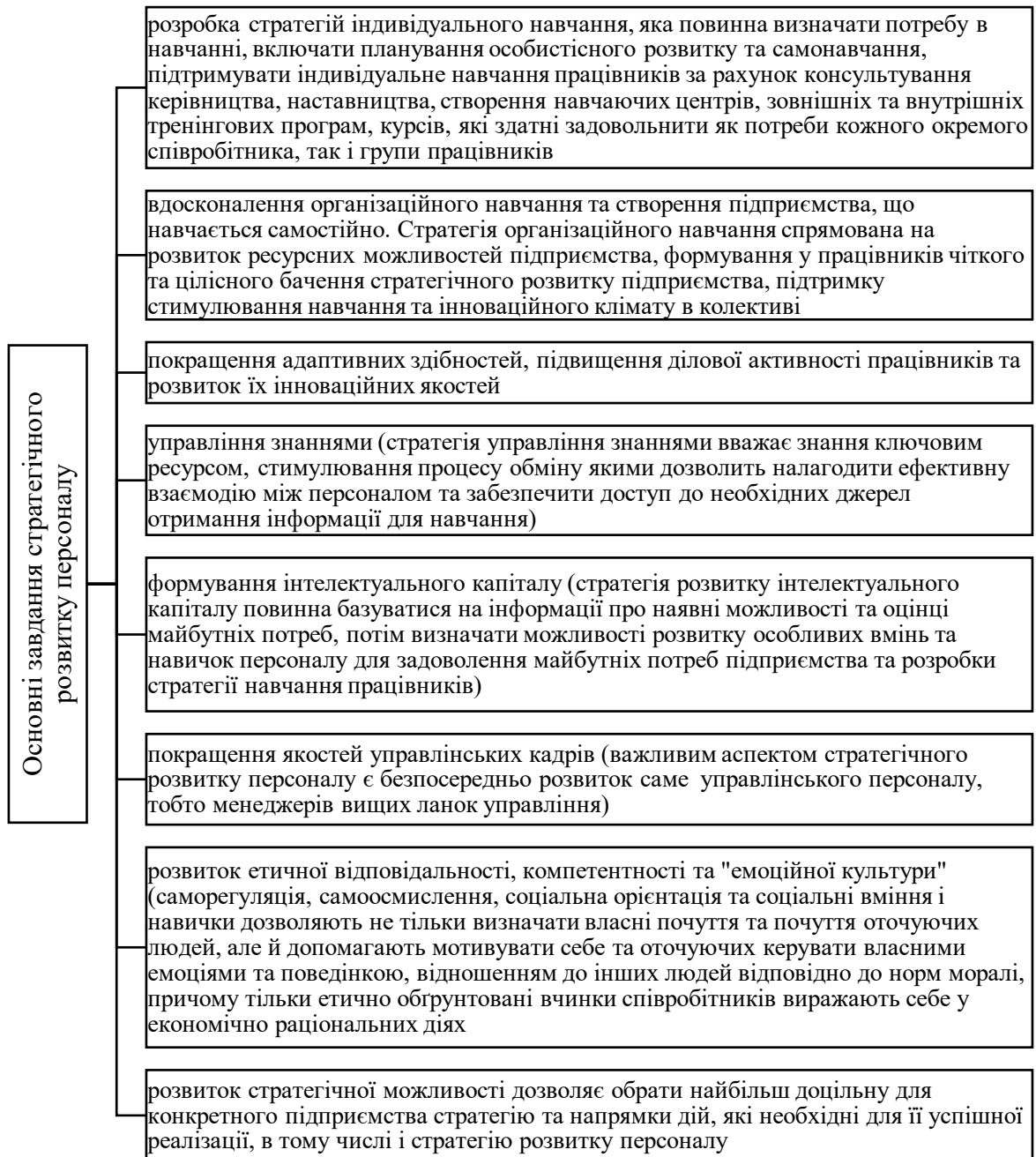


Рисунок 1.5 - Основні завдання стратегічного розвитку персоналу\*

\*побудовано автором

Доцільним вважаємо виокремити та охарактеризувати основні принципи забезпечення стратегічного управління професійним розвитком персоналу підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Принципи забезпечення стратегічного управління професійним розвитком персоналу підприємства\*

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	Врахування 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)

\* сформовано на основі матеріалів [10]

Доречно акцентувати увагу на окремі дослідження особливостей стратегічного управління професійним розвитком персоналу підприємства, які є характерними для реалізації процесу стратегічного управління, що складається з певних етапів (рис.1.6).

Вважаємо, що суб'єктом стратегічного управління професійним розвитком персоналу підприємства є підприємства та відділ управління персоналом. На етапі стратегічного аналізу (I) керівництво підприємства проводить оцінку зовнішніх факторів та потенціалу внутрішніх ресурсів (кадровий, фінансовий) організації. На основі цього визначаються цілі та завдання у сфері професійного розвитку персоналу.



Рисунок 1.6 - Схема процесу стратегічного управління професійним розвитком персоналу

На другому етапі розробки стратегічних рішень здійснюється оцінка варіантів розроблених стратегій, а також вибір найбільш функціональної стратегії професійного розвитку персоналу організації, у якій закладаються форми, методи професійного розвитку персоналу, чітко окреслюються часові рамки для досягнення поставлених цілей та завдань.

В процесі реалізації стратегії (третьій 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 [17].

Відзначимо, що основними складовими забезпечення стратегічності управління професійним розвитком персоналу підприємства є [6]:

- 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 у стратегічному управлінні професійним розвитком персоналу підприємства передбачає реалізацію моделі стратегічного управління, яка повинна складатися з чотирьох основних елементів, а саме: стратегічного аналізу, прийняття стратегічного рішення, реалізації стратегії та здійсненні контролю за реалізацією стратегії професійного розвитку персоналу підприємства, а також допоміжних елементів, таких як принципи, аудит та парадигма [10].

У таблиці 1.4 запропоновано методи розвитку та мотивації працівників. Зазначимо, що використання запропонованих методів забезпечить підвищення рівня мотивації та віддачі від професійного розвитку спеціалістів та керівників, а також дасть змогу реалізувати останнє пріоритетне завдання стратегії розвитку персоналу підприємства [17].

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»	Виплати і премії пов'язати 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, хокатони	Визначити значення змагання як спосіб «зробити 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

Отже, в умовах високої конкуренції підвищується вагомість розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії професійного розвитку персоналу повинно бути не тільки узгодженим та відповідати корпоративній стратегії, а й відштовхуватися від тих потреб, можливостей та обмежень, що має підприємство на певному етапі свого функціонування. Для успішної реалізації стратегії необхідно застосовувати комплексний підхід, який передбачає застосування сукупності відповідних інструментів та методів [17].

### 1.3 Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг [31].

Значний досвід із впровадження розвитку персоналу накопичено у таких країнах, як США, Великобританія, Франція та Японія. Так, США по праву можна назвати країною зародження корпоративного навчання у тому вигляді, в якому ми звикли його бачити у сучасних західних компаніях. Саме в цій країні у 1961 році у компанії McDonalds з'явився перший корпоративний університет під назвою Gamburger University [15]. Корпоративне навчання у США знаходить свою реалізацію переважно у великих компаніях, оскільки вимагає від організацій великих інвестицій. Проте, поширені й інша практики, коли підприємства, не маючи власних корпоративних навчальних систем, об'єднуються та створюють міжфірмові навчальні центри для внутрішнього навчання співробітників. Цей підхід є ефективний, оскільки він дає можливість співробітникам підприємств одного сегменту ринку обмінюватися досвідом і вирішувати бізнес-кейси, які застосовуються на практиці, а також мінімізувати витрати на навчання та розвиток, не втративши якості [15].

На відміну від японських та німецьких компаній у США навчання персоналу не вважається частиною конкурентної стратегії організацій. Сума річних витрат з корпоративного навчання на душу населення в США вдвічі менша, ніж, наприклад, у німецьких компаніях, а під час підготовки робочого персоналу менша у 17 разів. Якщо у Франції, від прищеплення культури корпоративного навчання своїм співробітникам компанії отримують податкові пільги, то в США уряд встановлює гнучку політику та стратегічні рекомендації щодо підтримки розвитку персоналу, але не бере участі в управлінні стратегією

розвитку персоналу. Важливо відзначити, що зараз у США зароджується практика застосування проектного підходу до корпоративної освіти [15].

Відзначимо, що досить цікавим та дещо специфічним для вітчизняних реалій є досвід розвитку персоналу в Японії. Підхід до розвитку персоналу з давніх часів у Японії є досить гнучким. Навіть розмір заробітної плати в Японії залежить від професійної майстерності, стажу роботи та віку працівника. Відповідно, для кожного працівника розмір заробітної плати є індивідуальним та залежить від зазначених вище основних трьох факторів. Слід зазначити, що на японських підприємствах в середньому 36% загального місячного заробітку працівники “Hitachi” одержують у формі базових виплат, 27% – додаткових виплат відповідно до професійного розвитку, 29% – додаткових виплат, пов’язаних з виконаною роботою, 7% – різноманітних допомог. Як бачимо, на підприємствах Японії підвищення заробітної плати та отримання премії є нерозривними зі стажем роботи працівника та його кваліфікацією, тому в Японії створюються такі умови, щоб робітник самостійно бажав підвищити рівень власної кваліфікації [31].

Відзначимо, що у Японії широкого поширення набуло внутрішньофірмове навчання як найефективніший і економічно вигідний спосіб підвищення кваліфікації кадрів. Його основу складає практика довічного найму, підготовки на робочому місці, ротації кадрів, надбавки до заробітної плати за вислугу років, систему репутацій. Компанії наймають випускників вищих навчальних закладів, молодий персонал проходить навчання всередині організації та залишається працювати практично на все життя. Існує практика переміщення співробітників кожні 2–3 роки по горизонтальних та вертикальних кар’єрних сходах (ротації кадрів), часто без згоди самого працівника. Такий підхід дозволяє співробітнику розширити детальне уявлення про бізнес-організацію. Підлеглим досить складно ввести в оману керівника з такими знаннями деталей робочого процесу, і, безумовно, така кваліфікація сприяє зменшенню ймовірності прийняття непрофесійних рішень [15].

Крім того, японська модель корпоративного навчання включає навчання у позаробочий час. Високо розвинений інститут наставництва, що базується на повазі та репутації працівників (найчастіше старшого покоління), а не професійних показників співробітника (на відміну від Великої Британії). Ключовий принцип однієї з провідних японських компаній Toyota є становлення організації структурою, що навчається, за рахунок невтомного самоаналізу і безперервного вдосконалення. Основним обов'язком будь-якого керівника в Toyota є навчання людей, що безпосередньо суперечить американській ментальності побудови внутрішньофірмового навчання, де питанням розвитку навичок відповідає сам співробітник чи корпоративні навчальні центри [15].

У Франції корпоративне навчання та розвиток персоналу, як правило, здійснюється через короткострокові та вузькоспеціалізовані курси. Система заснована на підготовці та перепідготовці кадрів з урахуванням особливостей галузей бізнесу, в яких на даний момент працює компанія. Системи корпоративної кадрової перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу складаються з навчальних завдань та цілей, пов'язаних із загальною стратегією компанії та поділяються на компоненти: 1) навчання керівників підрозділів; 2) практичне навчання співробітників та проведення оперативної (періодичної) оцінки результатів освоєння матеріалу.

Британські компанії вважають за краще навчати та розвивати своїх співробітників на робочому місці, так як зовнішнє навчання є подекуди проблемним. Тому менеджерському складу доводиться миритися з тим, що працівники відсутні на своєму робочому місці та планувати їхній позаробочий час з періодом навчальної програми. І що важливо, зовнішнє навчання співробітників у цій країні вважається дорогим. Значним мінусом є й те, що знання, отримані під час курсу зовнішнього навчання, часто не відповідають чинним стандартам та встановленим вимогам компанії. Практика навчання на робочому місці в британських компаніях є одним із найефективніших та економічно вигідних способів підвищення кваліфікації кадрів [15].

Загалом застосування сучасних способів та методів корпоративного навчання з урахуванням національної специфіки, інвестиції у підготовку та перепідготовку кадрів у компаніях сприяють досягненню провідних позицій країн, що розглядаються на світовому ринку, а працівникові таке зростання компанії забезпечує максимальну самореалізацію і є великим плюсом у плані розвитку кар'єри. Таке навчання – важливий фактор для професійного розвитку персоналу і, як наслідок, реалізація стратегічних цілей організації [35].

Досліджено, що уряди Франції, Індії, Ірландії, Кореї, Пакистану, Малайзії, Нігерії, Сінгапуру на основі чинного законодавства запроваджують для організацій обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, які у своїй більшості ґрунтуються на податку на навчання працівників. У Великобританії, Німеччині, Кореї тощо уряди стимулюють організації для проведення розвитку персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різних податків. У таких країнах, як Бельгія, Данія, Нідерланди, роботодавцями та профспілковими організаціями засновуються фонди професійного розвитку персоналу за обов'язкового сприяння уряду. Питання умов фінансування витрат на навчання персоналу є предметом колективних угод [35].

У Словенії стимулювання розвитку найманих працівників здійснюється через активну політику зайнятості. Міністерство праці, сім'ї і соціальних справ упорядковує свою активну політику зайнятості через програми з інвестування в розвиток людських ресурсів, тренінги для безробітних, програми перепідготовки та підвищення кваліфікації, які впроваджуються за співпраці з Міністерством малого бізнесу і туризму. У програмі 2006 р. із розвитку персоналу в Словенії були встановлені такі необхідні кроки для досягнення мети:

- підвищення рівня кваліфікації, зменшення структурної невідповідності по відношенню до зниження пропорції робочих сил без професійної кваліфікації нижче 25%;
- зменшення кількості звільнень від професійної, другої і вищої освіти і частки молоді, яка не продовжує свою освіту після школи, для зниження кількості молоді без професійної освіти нижче 5%;

- покращити ситуацію молоді на ринку праці, допомагаючи їм у знаходженні роботи, це буде гарантуватися тим, що молоді фахівці не будуть безробітними більше шести місяців; сприяти розвитку навчання протягом життя;
- сприяти створенню підприємницької культури [35].

Узагальнюючий досвід формування та управління системами розвитку персоналу на підприємствах різних країн представлений у таблиці 1.5 [42].

Таблиця 1.5 - Узагальнення особливостей систем управління персоналом\*

Японія		США		Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;</li> <li>- початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця;</li> <li>- висока залежність працівників від фірми;</li> <li>- система «довічного найму»;</li> <li>- пріоритет колективним формам; – система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціальноспрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою;</li> <li>- Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- система "Pay for Performance" – «плата за виконання»;</li> <li>- принцип індивідуалізму;</li> <li>- механізм індивідуалізації ЗП;</li> <li>- персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;</li> <li>- підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;</li> <li>- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; – практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці;</li> <li>- виробничі ради на підприємствах;</li> <li>- увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування;</li> <li>- проводяться тренінги на суміжних посадах;</li> <li>- посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами;</li> <li>- використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.</li> </ul>	
Франція		Великобританія		Італія	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання конкурсів під час заміщення різних посад; – зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань;</li> <li>- навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»;</li> <li>- інформування персоналу про вакансії.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- стандартизована система «Інвестори в людей»;</li> <li>- зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань;</li> <li>- переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії;</li> <li>- проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- на півночі країни використовують американські методи управління персоналом.</li> <li>- у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.;</li> <li>- відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації;</li> <li>- пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.</li> </ul>	
				Україна	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька продуктивність праці;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- несприятливий соціально-психологічний клімат;</li> <li>- відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами;</li> <li>- персонал не знає про перспективи розвитку підприємства;</li> <li>- відсутність коштів на розвиток персоналу.</li> </ul>	

\*сформовано за матеріалами представленими в [42].

Здійснений аналіз міжнародного досвіду в галузі управління навчанням та розвитком персоналу показав, що, як і будь-який інший управлінський процес, цей спосіб управління передбачає необхідність застосування системного підходу та ретельного планування. На першому місці у побудові системи навчання перебуває визначення потреб організації у цій галузі. У зв'язку з цим, необхідно виявити відповідність професійних знань, навичок та компетенцій персоналу стратегічним цілям компанії. Вибір належного корпоративного методу навчання залежить від специфіки галузей та бізнесу, а також рівня розвитку країни [15].

Підсумовуючи відзначимо, що зарубіжна практика управління персоналом спрямована, насамперед, на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації [35].

## **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи проведений аналіз визначень, сформовано поняття розвитку персоналу як безперервного процесу вдосконалення якісних характеристик працівників з позиції забезпечення їхнього гармонійного розвитку, а також підвищення ефективності діяльності підприємства в перспективі в цілому. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

Аргументовано, що впровадження наукових засад управління розвитком персоналу підприємств дозволить розкрити приховані можливості їх співробітників, розширити межі їхніх знань, змінити відносини в колективі й, тим

самим, збільшити людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом будь-якої організації, що визначає рівень її конкурентоспроможності та забезпечує зростання показників продуктивності праці.

Підкреслено, що процес розвитку персоналу на підприємстві повинен носити безперервний характер, а керівництво підприємства повинно розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно та результативно використовувати існуючі сучасні технології.

Доведено, що в умовах високої конкуренції підвищується вагомість розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії професійного розвитку персоналу повинно бути не тільки узгодженим та відповідати корпоративній стратегії, а й відштовхуватися від тих потреб, можливостей та обмежень, що має підприємство на певному етапі свого функціонування. Для успішної реалізації стратегії необхідно застосовувати комплексний підхід, який передбачає застосування сукупності відповідних інструментів та методів.

Виявлено, що зарубіжна практика управління розвитком персоналу спрямована, насамперед, на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому, іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації. Також проведений аналіз міжнародного досвіду в галузі управління навчанням та розвитком персоналу показав, що, як і будь-який інший управлінський процес, цей спосіб управління передбачає необхідність застосування системного підходу та ретельного планування.

## **2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКА ІНФЕКЦІЙНА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради**

Комунальне підприємство “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради 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 75% хворих з міста та 25% хворих з усіх районів області. Більше половини пролікованих хворих складають діти. У відділення анестезіології та інтенсивної терапії госпіталізується до 40% хворих з районів області.

Історія інфекційної служби міста Хмельницького, зокрема інфекційної лікарні, нараховує майже 112 років. Вона розпочинається з 1908 року, коли на місці сучасних корпусів знаходились інфекційні бараки. З 1918 року на території колишнього Проскурівського повіту земської лікарні (теперішньої інфекційної лікарні) знаходився барак Датського Червоного Хреста для хворих та поранених солдатів Південно-Західного фронту, а потім цей барак був наданий для госпіталізації інфекційних хворих переважно з черевними тифом. Під час Великої Вітчизняної війни в період окупації міста лікарня продовжувала працювати як інфекційна. Головним лікарем був призначений військовий лікар Гудзенко П.М., який в подальшому став професором Київського медичного інституту.

З 1959 року лікарня знаходилась в пристосованих старих корпусах на 120 ліжок. В 1992 році було збудовано і здано в експлуатацію три нових корпуси інфекційної лікарні на 150 ліжок.

На сьогодні інфекційна лікарня розрахована на 150 ліжок та має в своєму складі 5 лікувально-профілактичних відділень, приймальне відділення, допоміжно - діагностичні підрозділи, інформаційно-аналітичний кабінет, централізовану стерилізаційну, харчоблок, господарські підрозділи.

Структура закладу:

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 юрисконсульта.
  - 1.6. Кабінет інженера з охорони праці.
  - 1.7. Кабінет головної медичної сестри.
2. Лікувально - профілактичні підрозділи:
  - 2.1. Приймальне відділення.
    - 2.1.1. Кабінет амбулаторної допомоги дорослим та дітям з інфекційними захворюваннями.
  - 2.2. Відділення для лікування дорослих хворих з інфекційними ураженнями нервової системи та респіраторних вірусних інфекцій – 30 ліжок.
  - 2.3. Інфекційне відділення для лікування дорослих хворих (кишкові інфекції та гепатит) — 45 ліжок.
  - 2.4. Інфекційне відділення боксоване для дітей (вірусні інфекції) — 35 ліжок.
  - 2.5. Інфекційне відділення боксоване для дітей (кишкові інфекції) — 40 ліжок.
  - 2.6. Відділення анестезіології та інтенсивної терапії для дітей та дорослих — 6 ліжок.

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.

Заклад є клінічною навчальною базою для підготовки лікарів-інтернів та проходження спеціалізованої виробничої практики студентами Хмельницького, Чемеровецького медичних коледжів.

В лікарні постійно проводяться заняття, семінари, науково-практичні конференції з актуальних питань інфекційних хвороб. В цих закладах неодноразово приймали участь вчені Київського науково-дослідницького інституту епідеміології та інфекційних хвороб імені Л.В. Громашевського, вчені Вінницького, Львівського, Тернопільського та інших державних медичних університетів.

В 2018 році лікарня успішно пройшла державну акредитацію, була підтверджена вища акредитаційна категорія. 02.01.2020 року Хмельницька інфекційна лікарня реорганізована шляхом перетворення в комунальне підприємство “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради. 12.03.2020 року отримана ліцензія на право здійснення господарської діяльності з обігу наркотичних речовин і прекурсорів; 05.06.2020 року отримана ліцензія на провадження господарської діяльності з медичної практики.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на комунальному

підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр. використаємо дані 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 на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр.	2020 / 2019 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 обертів)	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 “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради збільшились у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 7,12 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р – майже в 2 рази.

Середньооблікова чисельність персоналу КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради збільшилась з 241 чол. у 2019 р. до 261 чол. у 2020 р. Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшились на 9,03 %, у 2020 році майже вдвічі збільшились.

Спостерігається тенденція до зростання середньорічної вартості основних

фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла в 2,5 рази, а у 2020 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 “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради матеріаловіддача у 2019 р. збільшилась на 17,75 %, а у 2020 р. на 2,54 %.

Віддача основних засобів зменшилась у 2019 р. - на 57,43 %, а у 2020 р. на 83,64 % зросла.

Кількість обертів оборотних засобів на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 59,33 %.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради (таблиця 2.2). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 / 2018 рр.	2020 / 2019 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 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшились на 9,03 %, а у 2020 році збільшились на 94,43 %. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зросли на 8,11% у 2019 році, і майже в 3 рази у 2020 році, що пов'язано із реорганізацією підприємства. Відповідних змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Для наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).

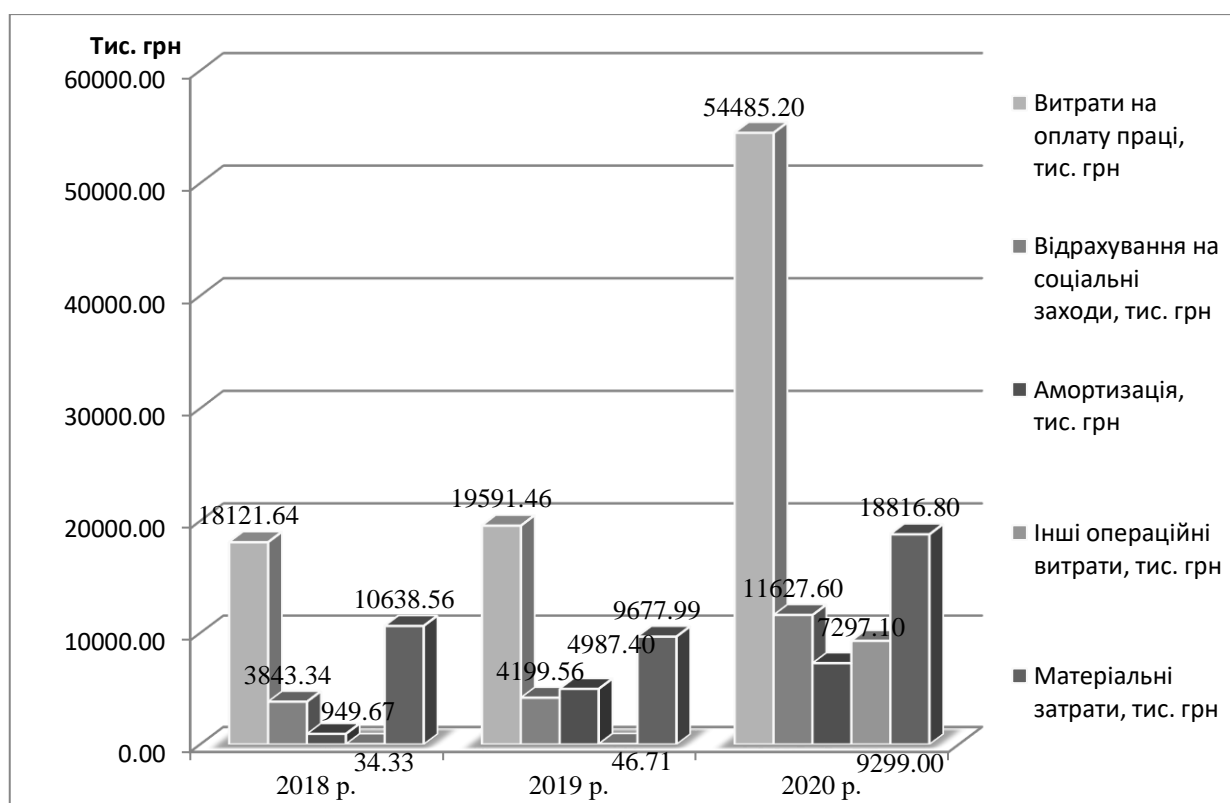


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр.

Амортизація збільшилась у 2019 р. порівняно з 2018 р. в 5 разів і у 2020 році в порівнянні з 2019 роком - на 46,31 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростаючий характер операційних витрат.

Загалом, операційні витрати КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради збільшились у 2019 р. порівняно з 2018 р. - на 14,64 %, а у 2020 році зросли майже в 2,63 рази.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши

основні техніко-економічні показники КП “Хмельницька інфекційна лікарня” (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 / 2018	2020 / 2019
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	111,25
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

Спостерігається тенденція до зростання середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів збільшилась у 2019 р. порівняно з 2018 р. в 2,5 рази, у 2020 році – на 9,15 %. Спостерігається зростання продуктивності праці персоналу за звітний період. Зростання фонду заробітної плати КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за досліджуваний період призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

На основі факторного аналізу, визначимо фактори, що призвели до зростання ефективності виробничої діяльності КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради. Розрахунки наведено у таблиці 2.4. На зміну обсягів наданих послуг КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради вплинуло збільшення чисельності працівників, що призвели до збільшення обсягів наданих послуг на 38560,00 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2020 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2019 р.	2020 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	-	-
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	-	-
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.	$20 \times 240 \times 8,00 \times 1,00 = 38560$			
- 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			

На зміну обсягів наданих послуг КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради вплинуло зростання чисельності працівників та зміна середнього динного виробітку, що призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 80320,00 тис. грн.

Отже, можна зробити висновок, що без оцінки техніко-економічних показників неможливо провести повний аналіз ефективності роботи підприємства та системи управління персоналом на ньому.

## **2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради**

Для того, щоб краще проаналізувати суть фінансово-господарської діяльності підприємства, проведемо аналіз джерел фінансування досліджуваного підприємства, який наведено у таблиці 2.5.

Найбільшу частину у аналізі джерел фінансування КП “Хмельницька

інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради на 2018-2020 рр. займають бюджетні асигнування. Їх розрахунок варто здійснити за 2017-2019 роки, оскільки у 2020 році відбулася реорганізація підприємства, і джерела фінансування підприємства змінились.

Таблиця 2.5 - Аналіз джерел фінансування КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2017-2019 рр.

Джерела фінансування	Надійшло коштів			Питома вага %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2017 рр.	2019/ 2018 р.
1. Бюджетні асигнування	28252695	33274431	35056238	94,74	93,72
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 “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради вивчають його баланси за минулий рік і фактичний. У таблиці 2.6 зображено характеристику використання робочого часу на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за період 2018-2020 років.

Таблиця 2.6 – Використання робочого часу КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019-2018 рр.	2020-2019 рр.
1 Середньооблікова чисельність працівників, чол.	248	241	261	-7	20
2 Відпрацьовано за рік одним працівником днів	232	240	240	8	-
3 Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
4 Відпрацьовано людино-годин за рік, год.	460288	462720	501120	2432	38400

Як видно за даними таблиці 2.6, кількість відпрацьованих днів одним працівником у 2019 році порівняно з 2018 збільшилась на 8 днів, у 2020 році – не змінилась.

Середньооблікова чисельність працівників у 2019 році зменшилась на 7 чоловік, а у 2020 році збільшилась в цілому по підприємству на 20 осіб.

Середня тривалість робочого дня в проміжку за 2018-2020 рр. залишалась незмінною.

Загальна кількість людино-годин, які було відпрацьовано працівниками за рік зросла на 2432 год. у 2019 році і на 38400 год. у 2020 році.

Найважливіша умова збільшення випуску продукції - заощадливе та ефективне використання робочого часу. Від того, наскільки повно і раціонально вона використовується, залежить ефективність роботи, виконання всіх техніко-економічних показників.

Далі, пропонуємо проаналізувати продуктивність праці на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр. (таблиця 2.7).

Інформаційною базою даного аналізу є форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №1-ПВ «Звіт з праці».

Таблиця 2.7 – Динаміка продуктивності праці КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 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
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

Як видно з даних таблиці 2.7, дохід комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” у 2020 році збільшився на 99,52 %.

Середня тривалість робочого дня на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2018-2020 рр. залишилась незмінною. Загальна кількість відпрацьованих людино-днів працівниками збільшилась з 57840 людино-днів у 2019 р. до 62640 людино-днів у 2020 р. Середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 10 % у 2018 р. порівняно з 2019 р. і на 84 % у 2020 році в порівнянні з 2019 роком.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр. подано у таблиці 2.8, яка побудована на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці».

Таблиця 2.8 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2018 - 2020 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
1	2	3	4	5	6
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

Як видно з таблиці 2.8, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради зросли у порівнянні 2019 з 2018 роком на 11 %, а у 2020 році в 6,73 рази за рахунок «ковідних» доплат за шкідливі та важкі умови праці.

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

Оплата за невідпрацьований час на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 12,0 %, а у 2020 р. – на 41 %.

Фонд оплати праці штатних працівників КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради впродовж 2018-2020 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 10 %. Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 12 % у 2019 році, і аж у 5 разів у 2020 році, що пов’язано з додатковими «ковідними» доплатами працівникам (рисунок 2.2).

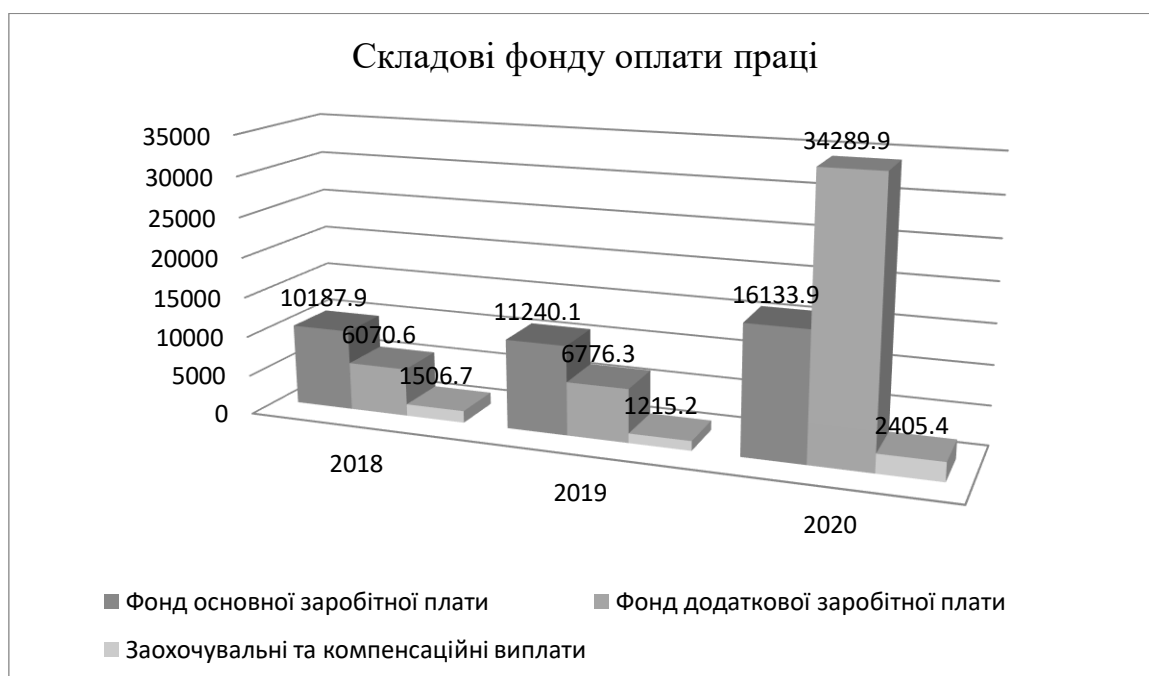


Рисунок 2.2 – Складові фонду оплати праці штатних працівників на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2018-2020 рр.

Не менш важливим є порівняння розподілу працівників за розмірами заробітної плати, що встановився на підприємстві (таблиця 2.9), яка побудована на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці».

Як видно з таблиці 2.9, кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 12 чол.

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 4000,01 грн. до 5000,0 грн. у 2018 р. порівняно у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 2 чол., а у 2020 році таких осіб не було, що пов'язано із зростанням мінімальної заробітної плати.

У 2019 р. порівняно з 2018 р. відбулося збільшення кількості працівників, яким було оплачено заробітної плати від 8000,01 до 10000,00 грн. на 11 чол. У 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 10000,01 грн до 15000,0 грн. на 16 чол. Найбільш суттєвим відбулося зростання кількості осіб у 2020 році, яким було оплачено понад 20000 грн. – на 207 осіб, що свідчить про суттєве зростання рівня оплати праці працівників підприємства.

Таблиця 2.9 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2018-2020 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019-2018 рр.	2020-2019 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

Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2018 році становила 175 осіб, у 2019 році дана кількість збільшилась на 10 осіб, а у 2020 році дана чисельність збільшилась на 19 осіб.

Можна зробити висновок, що система фонду оплати праці на підприємстві КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2020 році знаходилась на високому рівні, оскільки лєвова частка припадає на виплату заробітної плати в сумі понад 20000,00 грн.

### **2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради**

Для початку, щоб прямо оцінити і проаналізувати чисельність персоналу на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 роки потрібно проаналізувати динаміку працівників за якісним складом (таблиця 2.10).

За даними таблиці 2.10 видно що облікова кількість штатних працівників зменшилась у 2020 році. У 2018 році вона налічувала 234 людини, у 2019 році чисельність збільшилась на 6 людей, а у 2020 році скоротилась на 7 людей.

На КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради переважають працівники пенсійного віку.

Їх чисельність у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 1,02 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 1,06 %.

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

Таблиця 2.10 – Динаміка працівників за якісним складом КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	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
г) отримують пенсію, усього	100	102	108	1,02	1,06

У 2019 р. порівняно з 2018 р. чисельність людей, які мають повну вищу освіту не змінилась.

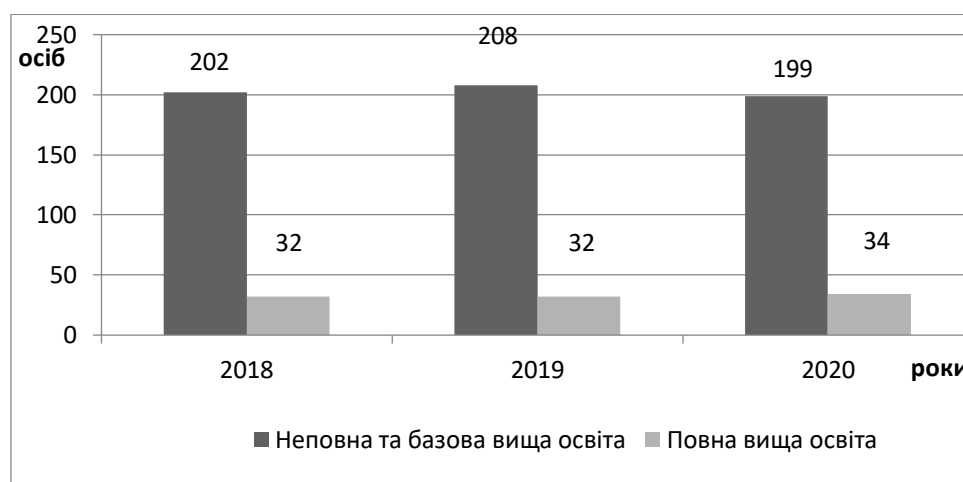


Рисунок 2.3 – Кількість осіб з повною вищою освітою на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради за 2018-2020 рр.

У 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 1,06 %. Таким чином, управлінському персоналу підприємства необхідно стимулювати працівників до отримання вищої освіти.

На рисунку 2.4 відобразимо відсоток кандидатів наук на комунальному підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради станом на 01.01.2021 року.



Рисунок 2.4 – Кількість співробітників комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради, які мають науковий ступінь

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

На рисунку 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 “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради проаналізуємо рух персоналу на підприємстві (таблиця 2.11).

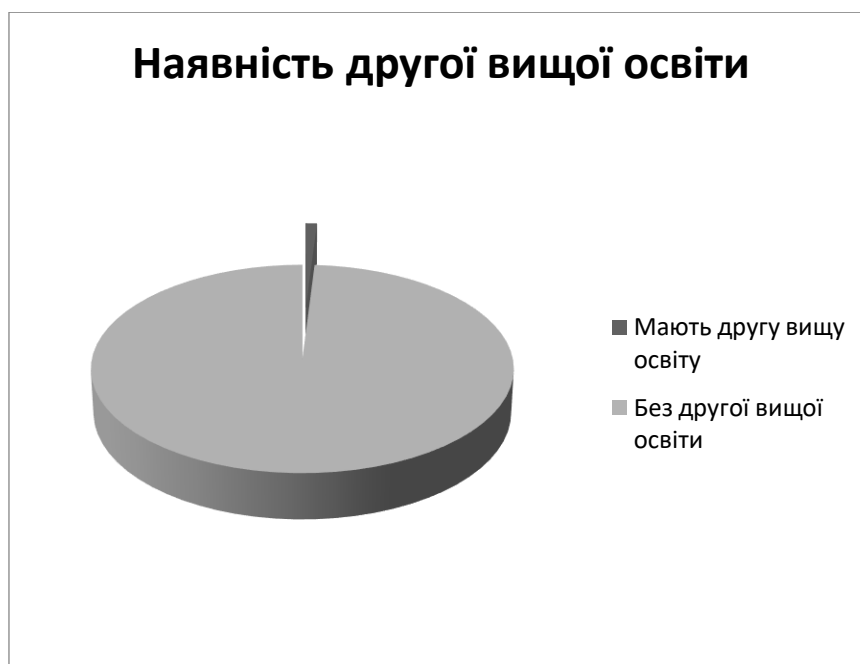


Рисунок 2.5 – Кількість співробітників комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради, які мають дві вищі освіти

З таблиці 2.11 видно, що у 2019 році вибуло з підприємства більше працівників, ніж було прийнято, про це свідчить зменшення облікової кількості штатних працівників у проміжку за 2019 рік. Основна причина вибуття співробітників – за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. У 2020 році навпаки прийнято більше, а саме 27 осіб, а вибуло 12 осіб, середньооблікова чисельність персоналу зросла на 20 осіб в цілому по підприємству.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,06 пунктів, а у 2020 р. зменшився на 0,03 пункти.

Коефіцієнт обороту по звільненню у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,03 пункти, а у 2020 році зменшився на 0,10 пунктів.

Аналіз чисельності персоналу на підприємстві дає зрозуміти наскільки 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.

Таблиця 2.11 – Рух персоналу КП “Хмельницька інфекційна лікарня”  
Хмельницької міської ради у 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019- 2018 рр.	2020- 2019 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	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	46	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 “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2018-2020 рр.

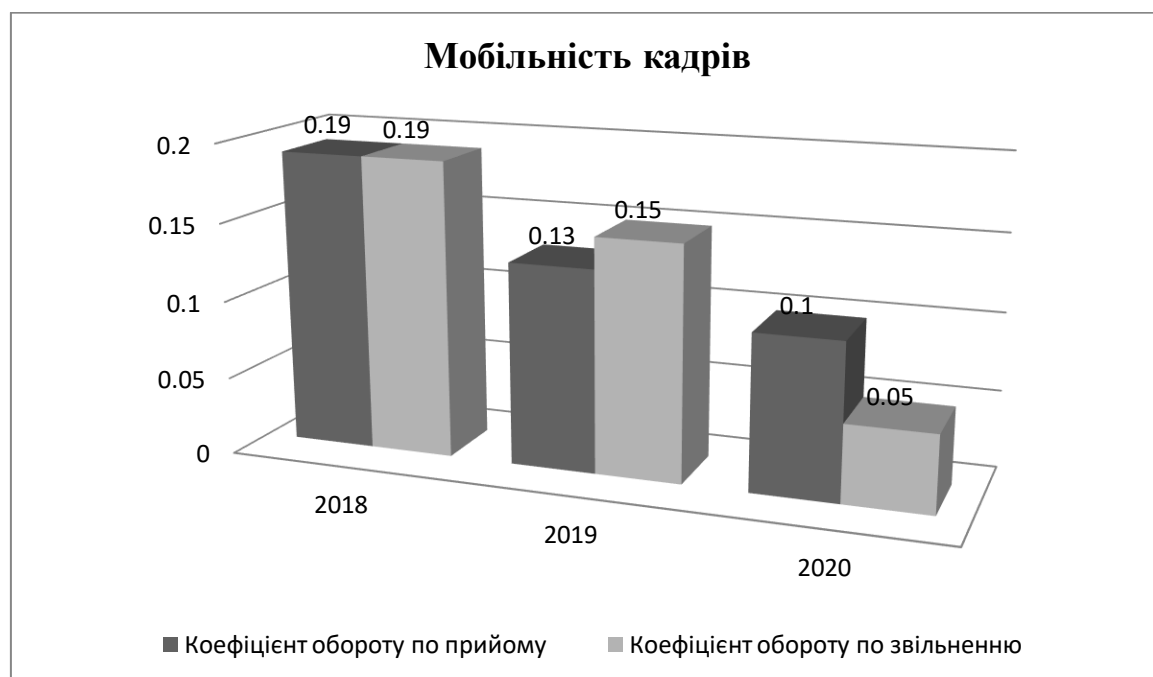


Рисунок 2.6 - Мобільність кадрів КП “Хмельницька інфекційна лікарня”  
Хмельницької міської ради у 2018-2020 рр.

Розвиток персоналу досить часто вимагає залучення додаткових фінансових коштів, яких у досліджуваного підприємства зазвичай не вистачає. Більше того, згідно з дослідженнями на підприємстві не тільки відсутній адекватний розвиток персоналу, але й не завжди виконуються соціальні гарантії, які зазначені у статуті. Природно, що це відбивається на показниках якості життя персоналу підприємства.

Управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради здійснює відділ кадрів, який очолює начальник відділу, що підпорядковується директору підприємства.

Відділ кадрів здійснює забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що мають відповідну кваліфікацію; оформляє прийом на роботу, переміщення чи звільнення персоналу; організовує облік кадрів та складає звітність, а також організовує навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Розвиток персоналу на комунальному підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради здійснюється у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному. Отже, проаналізуємо розвиток персоналу досліджуваного підприємства за даними напрямками.

Професійний розвиток відбувається за допомогою професійного навчання, адже воно дозволяє компенсувати відставання знань та досвіду працівників від зміни техніки і технології виробництва. На комунальному підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради розрізняють такі види навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів.

Працівники підприємства у рамках розвитку персоналу проходять постійне медичне підвищення кваліфікації без якої неможливо працювати медичному персоналу. Усі інші види підвищення лише ті, які є необхідними за нормативною базою.

Ще одним із етапів розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві є атестація персоналу, при якій замість масових кампаній, що носять, як правило,

формальний характер, проводяться перевірки на професіоналізм та придатність до роботи конкретного співробітника у сучасних умовах. Зараз необхідність та корисність атестації очевидна – за її допомогою можна об'єктивно визначити творчу цінність працівника для досліджуваного підприємства.

На комунальному підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради 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 “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради включає відповідальну роботу; гнучкий графік роботи; вільний час для відпочинку; підвищення відповідальності та інше.

## **Висновки до розділу 2**

Аналізуючи звітність підприємства, можна відмітити, що усього доходи КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради збільшилися у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 7,12 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р – майже в 2 рази. Середньооблікова чисельність персоналу КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради збільшилась з 241 чол. у 2019 р. до 261 чол. у 2020 р. Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 9,03 %, у 2020 році майже вдвічі збільшилися.

Спостерігається тенденція до зростання середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла в 2,5 рази, а у 2020 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 “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради матеріаловіддача у 2019 р. збільшилась на 17,75 %, а у 2020 р. на 2,54 %.

Віддача основних засобів зменшилась у 2019 р. - на 57,43 %, а у 2020 р. на 83,64 % зросла.

Кількість обертів оборотних засобів на КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 59,33 %.

Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшились на 9,03 %, а у 2020 році збільшились на 94,43 %. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зросли на 8,11% у 2019 році, і майже в 3 рази у 2020 році, що пов'язано із реорганізацією підприємства. Відповідних змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Амортизація збільшилась у 2019 р. порівняно з 2018 р. в 5 разів і у 2020 році в порівнянні з 2019 роком - на 46,31 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростаючий характер операційних витрат.

Загалом, операційні витрати КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради збільшились у 2019 р. порівняно з 2018 р. - на 14,64 %, а у 2020 році зросли майже в 2,63 рази.

Зростання фонду заробітної плати КП “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради 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.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ХМЕЛЬНИЦЬКА ІНФЕКЦІЙНА ЛІКАРНЯ” ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

#### **3.1 Складові елементи ефективної системи управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради**

Управління розвитком персоналу покликане розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, будувати нові форми комунікацій всередині колективу та змінювати відносини між людьми, отже, збільшувати людський капітал та його конкурентоспроможність у взаємозв'язку зі зростанням рівня продуктивності праці. За таких умов одними з найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток та мотивація різноманітних здібностей працівників на основі новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства [32].

Ефективне управління персоналом сьогодні є і теоретичним завданням в науковій економічній літературі, і конкретним практичним завданням у процесі функціонування підприємств, а також важливим чинником економічного успіху суб'єктів господарювання. Ефективне управління персоналом є важливим чинником внутрішнього середовища підприємства. Людський потенціал персоналу підприємства, здатність керівника підприємства правильно поставити мету й ефективно розпорядитися матеріальними, людськими та фінансовими ресурсами стають головним чинником успіху кожного підприємства, яке прагне вибороти своє місце у ринковому середовищі [13].

Використанню і розвитку персоналу підприємства передують процеси його формування, розподілу, адаптації до реалізації в певних організаційно-економічних умовах, організація яких передбачає певний порядок і послідовність. Тому можемо стверджувати, що досягнення високої ефективності використання і розвиток персоналу підприємства є результатом ефективності функціонування

системи управління ним, яка передбачає управління процесами формування, організації, мотивації до певної реалізації та розвитку [23].

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)



Рисунок 3.1 – Складові елементи системи управління розвитком підприємства\*

\* побудовано автором за матеріалами [13]

Відзначимо, що інформаційне забезпечення системи управління персоналом передбачає заходи щодо обсягу, розміщення та форм організації інформації, що обертається у системі управління при її функціонуванні. Правове забезпечення передбачає регулювання трудових відносин, захист прав працівників, надання консультування працівникам стосовно трудових спорів. Відзначимо, що у малих і середніх підприємствах перелічені підсистеми можуть об'єднуватися у межах управлінських підрозділів [13].

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 [23].

З огляду на виокремлені тенденції особливого значення для вітчизняних підприємств набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом та впровадження нових сучасних технологій, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств, що, зрештою, стають ключовими факторами ефективності будь-якого бізнесу. Результати досліджень щодо можливостей покращення бізнесу в найближчій перспективі свідчать про позитивні очікування від модернізації системи управління персоналом шляхом впровадження нових технологій, ключові з яких представлені в таблиці 3.1. [32].

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 [23].

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 виробництв 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 ІТ-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) [34].

До традиційних відносять метод шкали оцінювання, метод ранжування, метод парного порівняння, систему конфіденційного звіту, метод контрольного списку, метод графічного рейтингу, метод примусового розподілу й інші. Сучасні методи оцінювання ефективності охоплюють управління за цілями, метод 360 градусів, метод оцінювання за відгуками клієнтів, метод оцінювання потенціалу працівника й інші.

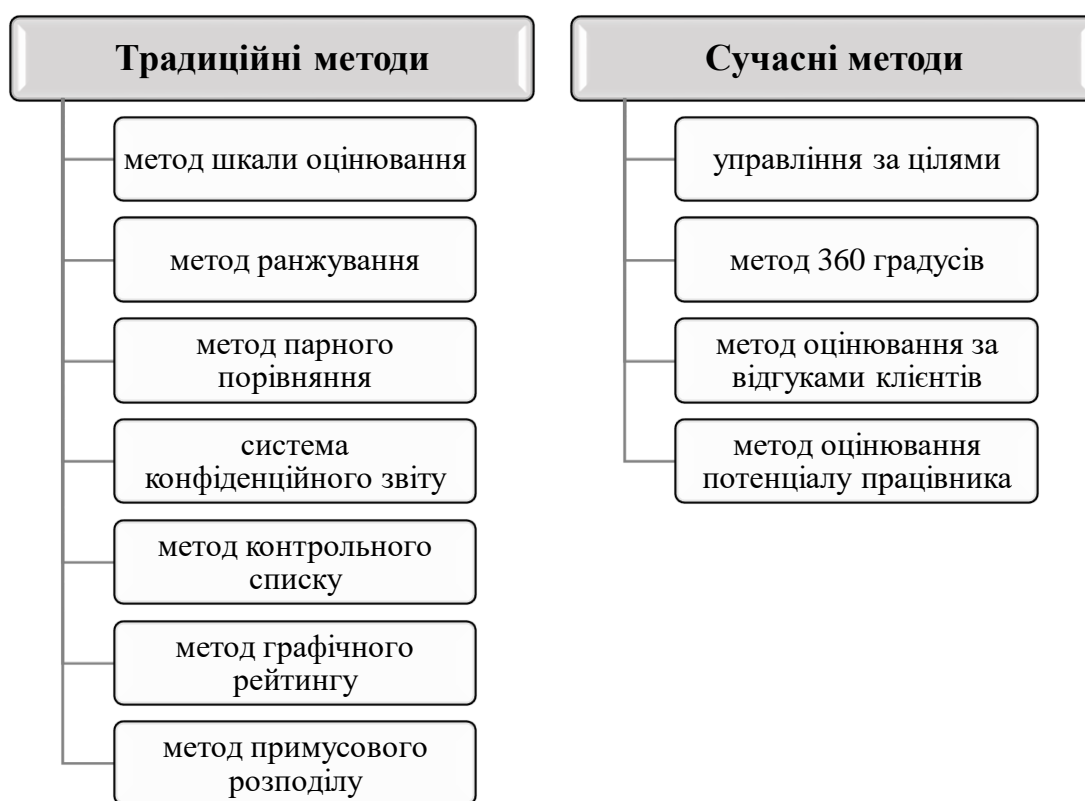


Рисунок 3.2 - Методи оцінювання ефективності управління розвитком персоналу

\* побудовано на основі [34].

Концептуальна відмінність традиційних методів оцінювання від сучасних полягає в тому, що останні зорієнтовані більшою мірою на виявлення негативних чинників і попередження ймовірного зниження ефективності роботи працівника, тоді як традиційні методи просто фіксують результати діяльності персоналу [34].

Підкреслимо, що ефективному управлінню персоналом сприяє і принцип відповідності працівника займаній посаді (рис. 3.3). Нажаль, в даний час на більшості підприємствах, 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 [23].



Рисунок 3.3 – Сутність принципу відповідності працівника займаній посаді

На наш погляд, на комунальному підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня” можна практикувати низку певних заходів, які підвищать ефективність використання персоналу та забезпечать вищі результативні показники функціонування підприємства загалом. До таких заходів доцільно віднести: розробку обґрунтованої кадрової політики в напрямі формування кадрового потенціалу на підприємстві; якісну й ефективну оцінку працівників на підприємстві; ефективний механізм стимулювання праці й персоналу управління,

й інших категорій працівників; ефективний контроль за роботою персоналу, що має здійснюватися на всіх етапах управління персоналом; забезпечення соціального захисту працівників; постійне навчання працівників підприємства (рис. 3.4) [13].



Рисунок 3.4 - Напрями удосконалення процесу управління персоналом на комунальному підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня”

Очевидним стає той факт, що успіх провідних компаній розвинутих країн обумовлений перш за все створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний та стратегічний підхід до використання та розвитку трудового потенціалу. З урахуванням цього факту вітчизняні підприємства потребують розробки та реалізації нових програм, спрямованих безпосередньо на підвищення ефективності кадрової функції на основі закордонного досвіду та сучасних персонал-технологій в системі управління персоналом. Це дасть змогу сфокусувати всі процеси управління персоналом на вирішенні стратегічних задач підприємства, забезпечить

привабливі умови для залучення й утримання кращих працівників, їх професійного та особистісного розвитку [32].

### **3.2 Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради**

Управління персоналом підприємства сьогодні розглядається з різних позицій і підходів – створення системи взаємодії працівників та їхні взаємини в трудовому колективі, ситуація з людськими ресурсами підприємства у зовнішньому середовищі, людина як головний чинник реалізації цілей підприємства, аналіз потреб підприємства у людських ресурсах, людина як джерело доходів підприємства і статті витрат виробництва, людина як напрям сучасних інвестицій, формування персоналу підприємства. Саме через важливість кадрової складової в діяльності підприємства сьогодні актуальною є проблематика побудови такого організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства, який забезпечить ефективну роботу виробничих і комерційних підрозділів підприємства, а також дасть змогу беззбиткової діяльності [13].

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

Враховуючи те, що в економічній літературі під механізмом розуміють сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, виконання певних дій для досягнення мети; внутрішній устрій системи будь-чого, вважаємо, що ефективність використання персоналу підприємства та його розвиток залежать від механізму управління ним. Таким чином, під механізмом управління розвитком персоналу підприємства слід розуміти сукупність процесів, прийомів, методів,

підходів, спрямованих на досягнення ефективності його використання та розвиток. Зважаючи на те, що на механізм управління розвитком персоналу одночасно впливають чинники макро- і мікросередовища, можна стверджувати, що дослідження функцій суб'єктів управління персоналом дасть змогу відтворити механізм управління ним [23].

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 [19].

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 “Хмельницька інфекційна лікарня” є забезпеченням певного рівня соціально-економічної ефективності управління персоналом, який забезпечить в перспективі високу ефективність виробничої діяльності підприємства в цілому.

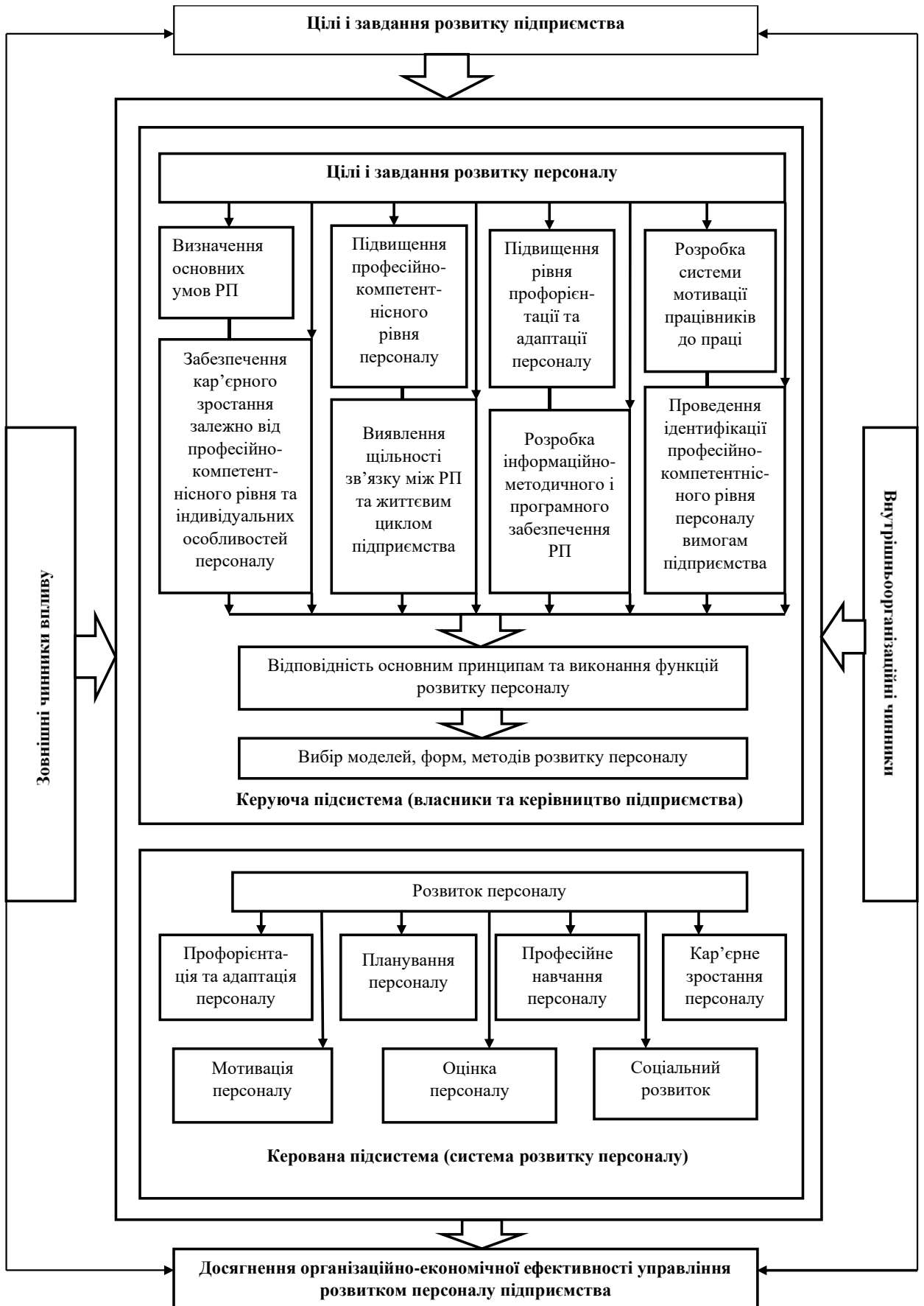


Рисунок 3.5 – Модель механізму управління розвитком персоналу підприємства\*

\* запропоновано автором

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 “Хмельницька інфекційна лікарня”, до таких завдань варто віднести ряд завдань, зазначених на рис. 3.6.

Конкретизація головних умов розвитку персоналу підприємства, що визначаються і внутрішніми (наявність матеріальних і фінансових ресурсів, рівень розвитку маркетингової та менеджерської служби, соціально-психологічне становище на підприємстві, функціонування конкретної стадії життєвого циклу підприємства тощо), і зовнішніми чинниками

Підвищення компетентнісно-професійного рівня персоналу (для цього на підприємстві необхідно провести первинну професійну підготовку, а також перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, використовуючи водночас розманітні способи і можливості)

Підвищення рівня адаптації та профорієнтації персоналу, що дасть змогу на підприємстві ефективно вибрати професії відповідно до інтелектуальних, розумових, психоемоційних, а також фізичних особливостей працівників, водночас врахувати особливості пристосування працівників до специфіки виробничо-господарської діяльності та соціального функціонування підприємства

Розробка системи мотивації працівників до трудової діяльності, що дозволить враховувати індивідуальні специфічні особливості працівника, специфіку роботи на визначеній посаді, економічні та фінансові можливості, які існують на підприємстві. Такий підхід дасть можливість сформулювати реальний взаємозв'язок між стимулюванням і кінцевими результатами праці

Перспективне забезпечення кар'єрного зростання, яке визначається професійно-компетентнісним рівнем та особистими характеристиками. Кар'єрне зростання – це така важлива складова системи розвитку персоналу, яка відображає реальні професійні досягнення конкретного працівника, і має бути реально пов'язане з ефективною діяльністю підприємства

Проведення ідентифікації професійно-компетентнісного рівня персоналу стосовно вимог конкретного підприємства та конкретної посади, яку обіймає працівник, що спричинює використання низки методів, які реалізують процес оцінювання персоналу: 1) оцінювання за парами; 2) співбесіду; 3) BARS-метод; 4) анкетування; 5) атестацію; 6) оцінювання за цілями; 7)тестування тощо.

Розробка програмного та інформаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу, що є сучасною вимогою інформаційно-інтелектуального суспільства, яка ґрунтується на використанні сучасних інформаційних Інтернет-технологій, підходів до вибору програм навчання, їх реалізації з урахуванням досягнення високої результативності

Рисунок 3.6 – Стратегічні завдання розвитку персоналу підприємства

Економічне значення впровадження цього запропонованого механізму полягає в наступному:

- інформаційній підтримці прийняття кадрових рішень, підвищенні рівня їх обґрунтованості;
- 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 [19].

Відзначимо, що ефективне функціонування запропонованого організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу буде досягнуто лише тоді, коли на практиці реалізується злагоджена взаємодія керуючої та керованої підсистем розвитку персоналу, враховуючи чинники і внутрішнього, і зовнішнього середовища, які загалом визначають соціально-економічну ефективність системи управління персоналом і процес його розвитку [13].

Важливо підкреслити, що пропонується вище механізм, спрямований на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей персоналу підприємства, тобто є реалізацією ідеї інтенсивного підходу до його розвитку. Це не вимагає ніяких фінансових витрат, оскільки не включає ніяких змін організаційної структури підприємства, не припускає прийому на роботу нових співробітників, не змінює об'єму грошових виплат персоналу і т.д. і для цього, вважаємо, необхідно реалізувати наступне [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 взаємо- і самонавчання персоналу;
- демократизувати процес підготовки і ухвалення рішень;

- змінити зміст роботи з кадрами.

Таким чином, запропонований функціональний механізм управління розвитком персоналу підприємств дає можливість чітко визначити об'єкт управлінського впливу, а саме – якісну зміну й удосконалення елементів трудового потенціалу, а також врахувати узгодження виробничо-господарських інтересів підприємства з соціально-економічними інтересами працівників, тобто досягнення соціального партнерства. А виділення найбільш істотних складових механізму управління розвитком персоналу: принципів управління, управлінських функцій, методів управління, форм впливу, нормативів і внутрішніх правил, що забезпечують необхідність досягнення поставлених цілей, буде сприяти більш ефективному механізму управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств [3].

### **3.3 Система моніторингу розвитку персоналу як елемент управлінської функції комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради**

Як зазначалось раніше, розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів управління персоналом підприємства. Управління розвитком персоналу має ґрунтуватись на систематичному визначенні відповідності якісних та кількісних характеристик персоналу його потребам, як поточним, так і стратегічним. З огляду на це, неодмінною складовою системи управління розвитком є моніторинг розвитку персоналу [19].

Управлінський вплив суб'єкта на об'єкт управління передбачає наявність зворотного зв'язку, що може бути отриманий у результаті інформації про стан об'єкта. Вказаний процес найчастіше розглядають у межах моніторингу. Найбільш типовими можна визнати такі визначення моніторингу [18]:

- спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозу;
- методика і система спостережень за станом певного об'єкта або процесу, що дає можливість спостерігати їх у розвитку, оцінювати, оперативно виявляти результати впливу різних зовнішніх факторів;
- безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління;
- спостереження, оцінка та прогноз стану будь-якого явища або процесу, аналіз їх діяльності як складова частина управління;
- безперервний, систематичний процес збору та аналізу даних за певними показниками з метою порівняння і формулювання висновків для зацікавлених сторін і менеджерів про те, наскільки добре проект програма, процес чи політика здійснюється щодо очікуваних результатів;
- організоване системне спостереження за ходом і характером якісних змін у системі, пов'язаних з її переходом 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. При цьому суб'єктами такого моніторингу є керівники органів виконавчої влади, кадрові підрозділи; об'єктами кадрового моніторингу – структурні підрозділи та посадові особи; предмет кадрового моніторингу – ефективність діяльності об'єктів [25].

Під моніторингом розвитку персоналу підприємства пропонуємо розуміти спеціально організоване, систематичне спостереження за станом розвитку персоналу підприємства з метою оцінювання та коригування його якісних характеристик. Будь-який моніторинг характеризується власними параметрами. Під параметрами моніторингу слід розуміти визначальні характеристики, що впливатимуть на процес його проведення та отриманні результати, а також, можливості їх використання. Початковою ознакою є масштаб мети, за яким

розрізняють відповідно стратегічний, тактичний та оперативний варіанти моніторингу. Щодо моніторингу розвитку персоналу, то доцільно розглядати усі три вказані варіанти. При формуванні стратегії підприємства мова йде про стратегічний моніторинг розвитку персоналу. У випадку необхідності оцінки ситуації за певний проміжок часу, або ж по закінченню якихось заходів потрібно говорити про тактичний моніторинг. Якщо мова йде про оцінку розвитку працівників, то варто говорити про оперативний моніторинг [19].

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) [25].

Таблиця 3.2 – Аспекти моніторингу персоналу підприємства

Аспект моніторингу	Характеристика
1	2
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.

Кінець таблиці 3.2

1	2
Фінансовий	Від припинення недобросовісних та неетичних дій працівника, який марнує час і гроші організації, до переформатування не вигідних для організації процесів – ось мета моніторингу, який у цьому випадку дозволяє нарощувати фінансові доходи від невеликих інвестицій
Технологічний	Існують сотні програмних рішень (безкоштовних і багатовартісних), щоб стежити 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.

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

Ефективність моніторингу пов'язана з коригуючими управлінськими діями, які спрямовані на приведення фактичних витрат у відповідність із запланованими або уточнення планів, якщо вони не можуть бути виконані через умови, що об'єктивно змінилися.

Внутрішній контроль витрат на розвиток персоналу займає в системі моніторингу важливе місце, оскільки безпосередньо пов'язаний з виробничою діяльністю суб'єкта господарювання.

Необхідно зазначити, що аналіз витрат є важливою складовою моніторингу в системі управління витратами.

Головна мета аналізу – визначення можливостей щодо оптимального використання наявних ресурсів, раціонального зниження витрат та забезпечення прибутку.

Його реалізація дозволить оцінити ефективність використання людських ресурсів підприємства, зібрати інформацію щодо підготовки планів в області управління персоналом, виявити резерви зниження витрат тощо [7].

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

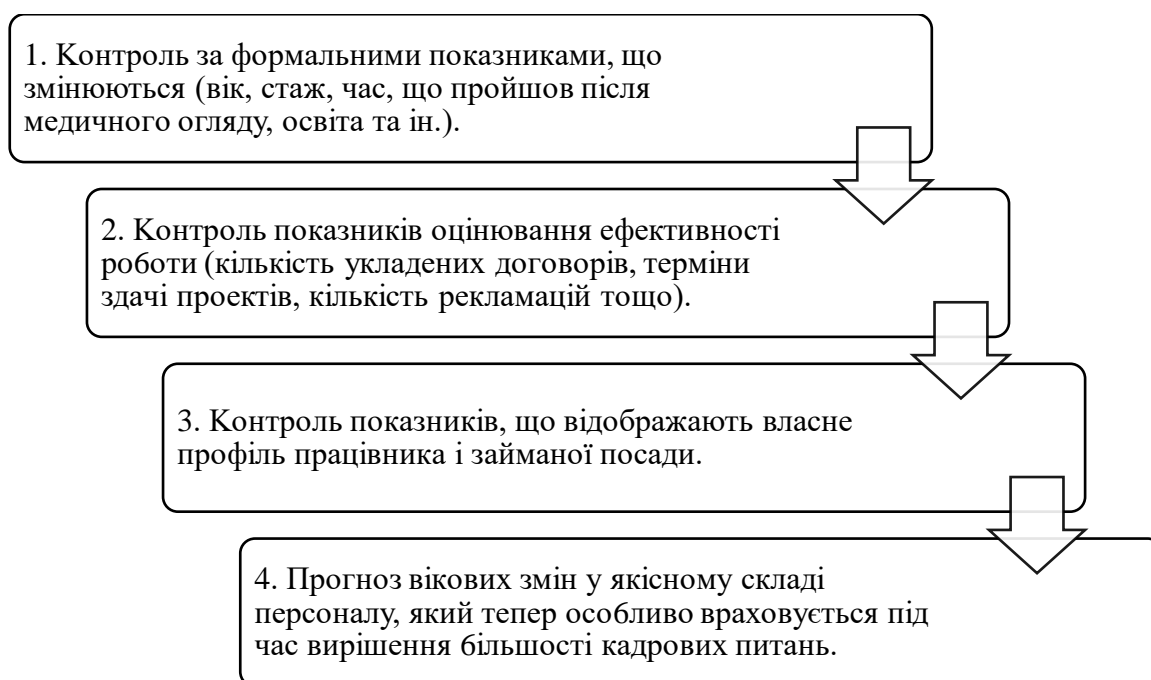


Рисунок 3.7 – Питання моніторингу персоналу підприємства\*

\*побудовано за матеріалами [25].

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\*

Принцип	Характеристика
1	2
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, значиму та своєчасну інформацію в змінному середовищі
Систематичність	здійснення моніторингу має відбуватися протягом менш тривалого терміну з певними інтервалами збору інформації

Кінець таблиці 3.3

1	2
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

\*побудовано на основі [19; 18]

Стосовно видів моніторингу, то за етапами по відношенню до управління розвитком персоналу розрізняють вхідний та вихідний моніторинг. За часовою залежністю виділяють ретроспективний, поточний та попереджувальний моніторинг. Зауважимо, що ймовірність використання ретроспективного моніторингу щодо розвитку персоналу занадто низька і не має логічного змісту. Адже визначення рівня розвитку персоналу у минулому може бути виключно аналізом, а не моніторингом. Тому доречніше говорити про моніторинг результативності управління розвитком персоналу, який описує ситуацію у поточний момент [19].

Важливою характеристикою моніторингу є частота процедур. Одразу варто відмітити, що періодичний у даному випадку не є за значенням протилежним до систематичний. Варто було говорити про регулярний і нерегулярний (періодичний) моніторинг. На нашу думку, відповідно до вказаних вище принципів, запорукою успіху управління розвитком персоналу є його систематичність. Організаційні форми моніторингу дозволяють класифікувати його на індивідуальний, фронтальний та груповий. Характер відношення є ще одною класифікації. Він фактично вказує на відмінності, які пов'язані із суб'єктом, що здійснює моніторинг. Доречним є використання зовнішнього, самоаналізу та взаємоконтролю по відношенню до працівників. За стадіями реалізації автори розрізняють моніторинг на основі первинної інформації та на основі агрегованої інформації. Варто було б як ознаку класифікації в даному випадку обрати тип інформації, тому що стадія реалізації передбачає наявність якогось процесу, що складається з ряду послідовних стадій [19].

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.

Вказана ознака свідчить про основу проведення моніторингу – методику розрахунку показників, та їх зіставлення. Цей поділ може бути використаний і щодо моніторингу результативності розвитку персоналу. Адже методи оцінки розвитку персоналу ґрунтуються на порівнянні показників у часу, до та після проведення заходів; на порівнянні із конкурентами або у порівнянні із певним ідеальним варіантом. Усі ці параметри створюють нам контури моніторингу управління розвитком персоналу, проте змістовне наповнення залежить від структури, тобто від того, що саме вкладається у поняття розвиток персоналу та управління розвитком персоналу [19].

Враховуючи результати проведеного дослідження, вважаємо, що моніторинг розвитку персоналу на підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня” повинен складатись з трьох основних частин (рис. 3.8).

Важливим на комунальному підприємстві “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради, 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. Ефективне оцінювання працівників на підприємстві також має здійснюватися постійно, водночас це забезпечує високу ефективність внутрішніх переміщень на підприємстві, прийому на роботу працівників, пропонування підвищення на посаді, пропонування на винагороду, практикування морального стимулювання тощо.

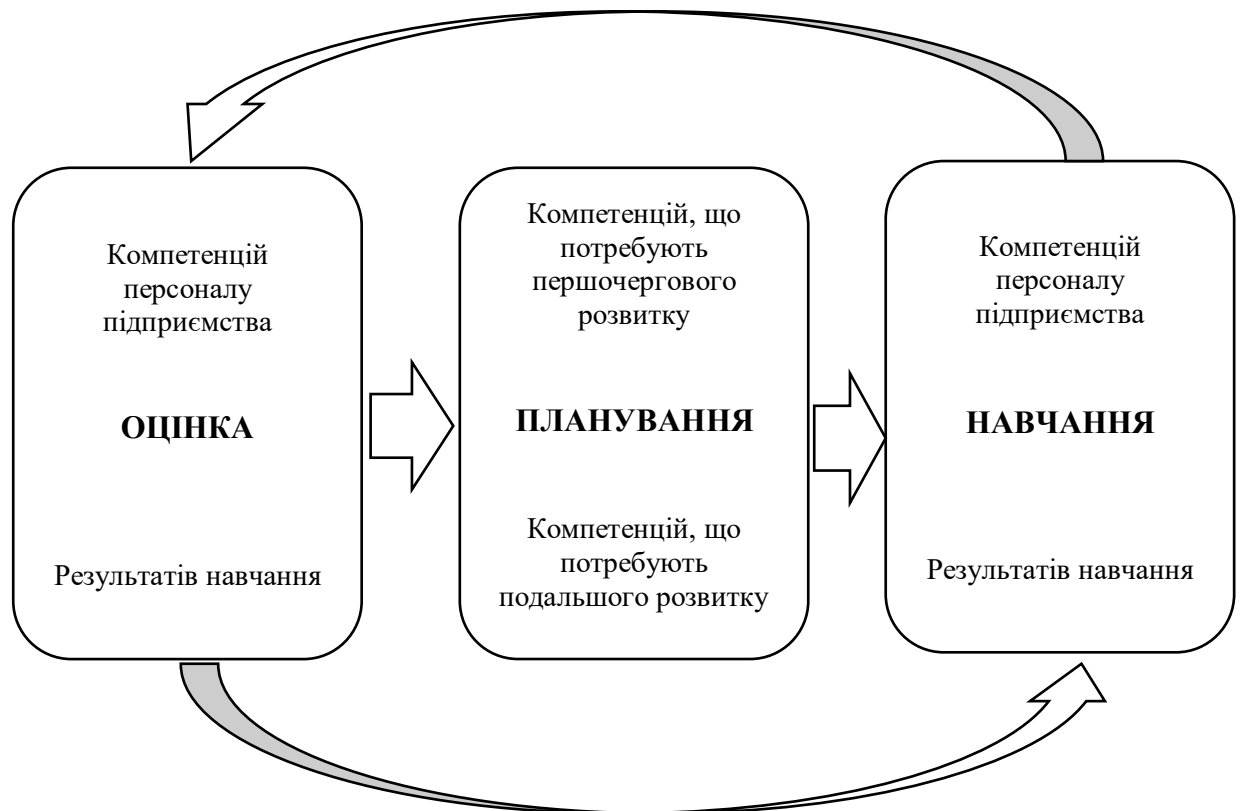


Рисунок 3.8 – Модель моніторингу розвитку персоналу підприємства

Ефективне оцінювання працівників на підприємстві, з одного боку, передбачає реалізацію концепції людських відносин на підприємстві та розвитку конкретної особистості, а з іншого – використання принципів і методів адміністративного виробничого управління [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 та всі інші види професійного навчання, кадровий моніторинг, оцінювання, мотивація тощо. Моніторинг (як особливий механізм управління персоналом) реалізується з огляду на етичні, правові, фінансові та технологічні аспекти його запровадження та використання.

Дані моніторингу слугують основою формування програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та співробітники служби персоналу володіють інформацією про актуальні потреби персоналу в навчанні.

### Висновки до розділу 3

Виявлено, що вітчизняні підприємства потребують розробки та реалізації нових програм, спрямованих безпосередньо на підвищення ефективності кадрової функції на основі закордонного досвіду та сучасних персонал-технологій в системі управління персоналом. Це дасть змогу сфокусувати всі процеси управління персоналом на вирішенні стратегічних задач підприємства, забезпечить привабливі умови для залучення й утримання кращих працівників, їх професійного та особистісного розвитку.

Запропоновано ряд певних заходів, які підвищать ефективність використання персоналу підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” та забезпечать вищі результативні показники функціонування підприємства загалом. До таких заходів доцільно віднести: розробку обґрунтованої кадрової політики в напрямі формування кадрового потенціалу на підприємстві; якісну й ефективну оцінку працівників на підприємстві; ефективний механізм стимулювання праці й персоналу управління, й інших категорій працівників; ефективний контроль за роботою персоналу, що має здійснюватися на всіх етапах управління персоналом; забезпечення соціального захисту працівників; постійне навчання працівників підприємства

Сформовано організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу, що 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.

Доведено, що ефективне функціонування запропонованого організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу буде досягнуто лише тоді, коли на практиці реалізується злагоджена взаємодія керуючої та керованої підсистем розвитку персоналу, враховуючи чинники і внутрішнього, і

зовнішнього середовища, які загалом визначають соціально-економічну ефективність системи управління персоналом і процес його розвитку.

Запропоновано модель моніторингу розвитку персоналу підприємства. Дані моніторингу слугують основою формування програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та співробітники служби персоналу володіють інформацією про актуальні потреби персоналу в навчанні.

## ВИСНОВКИ

Розвиток особистості, підвищення рівня загальної та моральної культури населення, збільшення професійного та творчого потенціалу, поліпшення добробуту та зміцнення здоров'я населення є найважливішими умовами та одночасно потужною рушійною силою науково-технічного та соціально-економічного розвитку, та надійною основою стабільності та процвітання товариства.

Розвиток персоналу є систематичним процесом, орієнтованим на формування співробітників, які відповідають потребам підприємства, і водночас, на вивчення та розвиток продуктивного та освітнього потенціалу працівників підприємства.

Однак, при обмеженості матеріальних, фінансових та інших ресурсів підприємства, як зокрема досліджуване нами підприємство, перевага повинна надаватися тому, що сприяє досягненню основних цілей організації, живить діловий настрій працівників, що відповідає підвищенню якості трудового життя.

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства. Визначено поняття та головні особливості управління розвитком персоналу підприємства. Досліджено зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства.

У другому розділі дипломної роботи досліджено управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради. Здійснено загальну характеристику діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради. Проаналізовано результати фінансово-господарської діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради та проведено аналіз стану управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.

У третьому розділі дипломної роботи удосконалено систему управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради. Досліджено складові елементи ефективної системи управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради. Сформовано організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради. Розглянуто систему моніторингу розвитку персоналу як елемент управлінської функції комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Антипцева О. Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань / О. Ю. Антипцева // 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 Henan Science and Technology Press. – Zhengzhou, China, 2016. – С.319-322.

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. 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/Nevmerzicka2015022812.pdf](http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf)  
(дата звернення: 06.10.2021).

6. 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.

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

8. Грішнова О. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності / О. Грішнова, В. Небукін // Регіональні

аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : Зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.

9. 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.

10. 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).

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

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

13. 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.

14. 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.

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

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

17. 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.

18. 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.

19. Крамаренко А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом промислового підприємства з позицій 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).

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

21. 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).

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

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

24. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3) (дата звернення: 01.11.2021).

25. 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.

26. 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.

27. 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.

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

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

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

31. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 05.11.2021).

32. 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.

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

34. 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.

35. 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.

36. 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.

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

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

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

40. 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.

41. Черчик Л. Стратегія управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Л. Черчик. – Режим доступу : <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/616/3/strateg.pdf>.

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

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

# ДОДАТКИ

Tue Dec 14 09:56:27 EET 2021, Білан Валентин Володимирович, Хмельницький національний університет, ХНУ

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 10.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 11%

ID: 99146 Название: Управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради, м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-14 Авторы: Головатюк Карина Вікторівна Руководители: Мантур-Чубата О. С. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	109453	681	25153 (23%)	200 (29%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы
98764	Название: Удосконалення організації управлінської праці підприємства галузі охорони здоров'я (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради, м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-10 Авторы: Гаванчук Ілона Романівна Руководители: Мантур-Чубата О. С. Консультанты: Оponentы:	11056 (10.0%)	90 (13.0%)



Имя пользователя:  
Кафедра УПЕП Воляньска Савчук

Дата проверки:  
10.12.2021 14:43:26 EET

Дата отчета:  
10.12.2021 15:28:57 EET

ID проверки:  
1009639983

Тип проверки:  
Doc vs Internet + Library

ID пользователя:  
100008309

Название файла: ДР Головатюк

Количество страниц: 80 Количество слов: 15975 Количество символов: 129634 Размер файла: 2.05 MB ID файла: 1009641128

2058 слов помечены как исключенные и не учитываются в подсчете слов

Обнаружены модификации текста (могут влиять на процент совпадений)

24.5%

## Совпадения

Наибольшее совпадение: 13.9% с источником из Библиотеки (ID файла: 1009612210)

12.5% Источники из Интернета 309

Страница 82

14.6% Источники из Библиотеки 14

Страница 86

0% Цитат

Цитаты 1

Страница 87

Не найдено ни одной ссылки

9.57% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически (фильтры исключения: количество найденных слов меньше)

9.57% Исключений из Интернета 19

Страница 88

Нет исключенных библиотечных источников

## Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете

Замененные символы 1331

Подозрительное форматирование 9 страниц

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

### ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Головатюк Карина Вікторівна на захист дипломного проєкту (роботи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради, м. Хмельницький)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.



Декан факультету

(підпис)

І.В. Гондариш  
(ім'я, прізвище)

### ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Головатюк К. В. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 85,71 %, добре 14,29 %, задовільно 0,00 %. шкалою ЄКТС: А 60,00 %, В 0,00 %, С 20,00 %, D 6,67 %, E 13,33 %.

Методист факультету

(підпис)

І.В. Гондариш  
(ім'я, прізвище)

### ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент

Головатюк Карина Вікторівна  
виконала дипломну роботу на актуальну тема-  
тику. Висновки та рекомендації викладені в  
дипломній роботі мають практичну цінність,  
можуть бути використані підприємством для  
удосконалення системи управління розвитком  
персоналу.

Оцінка дипломного проєкту (роботи)

„відмінно“

Керівник дипломного проєкту

(підпис)

І.С. Машур-Чуба  
(ім'я, прізвище)

" 13 " 12 2021 р.

### ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Головатюк К. В. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки країни  
(назва)

М.Д. Ведерников

(підпис, ім'я, прізвище)

" 13 " 12 2021 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)**

Дипломник: Головатюк Карина Вікторівна

Тема дипломної роботи: «Управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради, м. Хмельницький)»

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

**Обсяг дипломного проекту (роботи)**

кількість листів креслень: 36; кількість сторінок записки: 82

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства; 2. Дослідження управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради; 3. Удосконалення системи управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства. У другому розділі дипломної роботи досліджено управління розвитком персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради. У третьому розділі дипломної роботи удосконалено систему управління розвитком персоналу комунального підприємства “Хмельницька інфекційна лікарня” Хмельницької міської ради.
4. Позитивні сторони проекту (роботи): Висновки та рекомендації викладені в дипломній роботі мають практичну цінність, можуть бути використані підприємством для удосконалення системи управління розвитком персоналу, а також студентами, які навчаються за даною спеціальністю.
5. Негативні сторони проекту (роботи): У роботі бажано було б більш детально зупинитися на аналізі системи управління розвитком персоналу саме на досліджуваному підприємстві та надати рекомендації конкретно по

цьому підприємству. Однак, ці недоліки не мають принципового значення, суттєво не впливають на кінцевий результат і не знижують загального враження від проведеної роботи..

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.

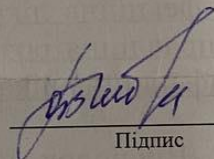
7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи): к.е.н., доц. кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету Матвієць Ольга Вікторівна

«13» 12 2021 року

  
Підпис