

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

***Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту***

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)</u>

Освітньо-професійна програма **8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони
здоров'я)»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

***на тему Вдосконалення управління персоналом медичного закладу (на
прикладі ММ «Добробут»)***

(повна назва)

Здобувача Дринь Яни Олександрівни

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник Д.Є.Н., доцент

(науковий ступінь, учене звання)

Шлапак А.В.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

(підпис)

М.О.Бурмака

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8Е06 «Бізнес-адміністрування
у галузі охорони здоров'я»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Дринь Яни Олександрівни

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Вдосконалення управління персоналом медичного закладу (на прикладі ММ «Добробут»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2193-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

Медичної Мережі «Добробут»

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

Розділ 1 «Теоретичні основи управління та розвитку персоналу на підприємстві»

(назва, термін подання – до 23.01.23)

Розділ 2 « Аналіз системи управління розвитком персоналу ММ «Добробут»

(назва, термін подання - до 27.02.23)

Розділ 3 « Шляхи вдосконалення системи управління розвитком персоналу ММ

«Добробут»

(назва, термін подання – до 27.03.23)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 01.05.23)

Об'єкт дослідження:	процес функціонування системи управління розвитком персоналу ММ «Добробут».
Предмет дослідження:	система управління розвитком персоналу ММ «Добробут».
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	дослідженні сучасної системи управління розвитком персоналу ММ «Добробут» та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Розкрити сутність та місце управління персоналом у структурі сучасного менеджменту. Розкрити сутність, цілі, функції та завдання управління персоналом. Опрацювати інноваційні методи та моделі управління персоналом.

У розділі 2 Здійснити аналіз сучасного стану галузі охорона здоров'я та розвитку ринку медичних послуг в Україні. Дати загальну характеристику ММ «Добробут» та проаналізувати основні показники діяльності. Здійснити аналіз системи управління персоналом та технологій роботи з персоналом у ММ «Добробут».

У розділі 3 Розробити альтернативні рішення щодо впровадження інноваційних моделей управління персоналом в ММ «Добробут». Здійснити аналіз можливих ризиків та оцінити економічну ефективність від впровадження альтернативних проєктів для ММ «Добробут». Розробити пропозиції щодо впровадження системи матеріальної мотивації персоналу.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Шлапак А.В.

(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Дринь Я.О.

(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Управління персоналом медичного закладу» (на прикладі ММ «Добробут») містить 68 сторінок, 15 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел складається із 65 найменувань, 14 додатків.

Об'єктом дослідження роботи є процес функціонування системи управління розвитком персоналу ММ «Добробут».

Предметом дослідження є система управління розвитком персоналу ММ «Добробут».

Мета роботи полягає в дослідженні сучасної системи управління розвитком персоналу ММ «Добробут» та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Щоб досягнути поставленої мети встановлено та вирішено наступні завдання: -розкрити сутність управління розвитком персоналу в системі сучасного менеджменту;

- провести аналіз основних підходів до розвитку персоналу медичного закладу;
- дослідити методичні підходи до розвитку персоналу ММ «Добробут»;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ММ «Добробут»;
- провести аналіз процесів розвитку персоналу медичного закладу;
- встановити сучасні тенденції в управлінні, організації праці та розвитку персоналу компанії;
- проаналізувати можливості впровадження прогресивних методів розвитку персоналу ММ «Добробут»;
- розробити пропозиції щодо покращення системи розвитку персоналу ММ «Добробут».

Для вирішення поставлених завдань застосовували комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Із загальнонаукових методів застосовували: історичний метод – для вивчення еволюції інтерпретації визначення «розвиток персоналу»; метод дедукції – для створення структури

роботи, вивчення предмету дослідження із врахуванням принципу єдності і взаємозалежності окремих його частин; метод аналізу – щоб оцінити систему розвитку персоналу компанії та метод індукції – для формування висновків. Також крім загальнонаукових методів було застосовано спеціальні методи дослідження, а саме: метод горизонтального вертикального аналізу, метод фінансових коефіцієнтів – для оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота має практичну значущість отриманих результатів, яка полягає в тому що, обґрунтовані рекомендації можуть бути використані при оцінюванні якості системи розвитку персоналу ММ «Добробут».

Розроблено пропозиції щодо вирішення проблем навчання персоналу, які медичний заклад може використовувати для підвищення якості системи розвитку персоналу.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Ключові слова: розвиток персоналу, медична мережа, безперервна освіта, кар'єрний розвиток, інтелектуальний потенціал; мотивація інтелектуальної активності, дистанційна робота.

ВІДГУК
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки
Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту
освітньо-професійної програми «8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі
охорони здоров'я)»

Дринь Яни Олександрівни

на тему: «Вдосконалення управління персоналом медичного закладу (на
прикладі ММ «Добробут»)»

1. Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю навчання і підвищення кваліфікації персоналу медичного закладу в сучасних умовах. Сучасні виклики, пов'язані з військовими діями, з подоланням наслідків COVID-19 співпадають ще й з тривалим проведенням реформи галузі. Відповідно, кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я та нові стратегії управління людськими ресурсами, вимагають особливої уваги з боку науково-теоретичних досліджень.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.

В магістерській роботі авторкою розглянуто теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку персоналу. В роботі розкрита сутність управління розвитком персоналу в системі сучасного менеджменту. Виявлено та проаналізовано сучасні тенденції в організації праці і управління персоналом.

3. Наявність самостійних розробок автора.

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим методичним вимогам. В процесі написання кваліфікаційної роботи здобувачкою досягнуто поставлену ціль, розроблено практичні рекомендації щодо покращення системи розвитку персоналу ММ «Добробут».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.

Цінність теоретичних висновків полягає у тому, що на основі здійсненого авторкою теоретичного узагальнення та аналізу практики розвитку персоналу ММ «Добробут», сформовано алгоритм впровадження вдосконалення системи розвитку персоналу. У роботі запропоновано методичний підхід щодо вжиття основних необхідних заходів, які можуть бути використані для вдосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виявленні проблем та в розробці заходів в сфері розвитку персоналу медичного закладу. Їх практичне застосування дозволить вирішити одне з найбільш актуальних завдань управління персоналом - зростання рівня ефективності людського капіталу організації.

5. Наявність недоліків.

Кваліфікаційна магістерська робота не містить суттєвих недоліків.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Рекомендувати кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки Дринь Я.О. до захисту перед ДЕК з оцінкою *відмінно*.

Науковий керівник

(підпис)

д.е.н. Шлапак А.В.

(ініціали, прізвище)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки
Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту
освітньо-професійної програми «8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі
охорони здоров'я)»

Дринь Яни Олександрівни

*на тему: «Вдосконалення управління персоналом медичного закладу (на
прикладі ММ «Добробут»)»*

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена вдосконаленню управління персоналом медичного закладу. Авторкою у власному дослідженні представлено результати реального кейсу управління персоналом в ММ «Добробут», тому тема даної роботи є актуальною. Якість медичних послуг конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я залежить від кваліфікації та мотивації персоналу, що обумовлює необхідність ефективного добору та адаптації, навчання та розвитку працівників закладу, розроблення ефективних систем мотивації та формування лояльності персоналу до закладу, розвитку корпоративної культури. Це своєю чергою потребує зміни підходів до управління персоналом закладу охорони здоров'я, зокрема імплементації інноваційних моделей та технологій, у тому числі цифрових, у практику управління персоналом.

На основі здійсненого авторкою теоретичного узагальнення та аналізу практики розвитку персоналу ММ «Добробут», сформовано алгоритм впровадження вдосконалення системи розвитку та мотиваційної системи персоналу. Запропоновано методичний підхід щодо вжиття основних необхідних заходів, які можуть бути використані для вдосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі.

Кваліфікаційна магістерська робота, Дринь Яни Олександрівни, на тему «Вдосконалення управління персоналом медичного закладу (на прикладі ММ «Добробут»)» виконано в достатньому обсязі, на достатньому науково-методичному рівні, має як теоретичне, так і практичне значення, що дає підстави зробити висновки про її відповідність вимогам. Робота заслуговує на високу оцінку та може бути рекомендована до захисту перед ДЕК.

Рецензент:

Директор HR-департаменту ММ «Добробут»



Луштей О.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Розвиток персоналу в системі сучасного менеджменту.....	7
1.2. Аналіз основних підходів до розвитку персоналу на підприємстві.....	12
1.3. Методичні підходи до розвитку персоналу підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ММ «ДОБРОБУТ».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика медичного закладу.....	26
2.2. Аналіз процесів розвитку персоналу ММ «Добробут».....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ММ «ДОБРОБУТ».....	48
3.1. Сучасні тенденції в організації праці і управління та розвитку персоналу організації.....	48
3.2. Розробка системи мотивації персоналу в ММ «Добробут» та впровадження передових методів розвитку персоналу	56
3.3. Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування	72
3.4. Створення цінності компанії під час воєнного стану: нові підходи до КСВ.....	74
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена необхідністю оновлення наявних знань та навичок та підвищення кваліфікації персоналу медичного закладу в сучасних умовах. За умови отримання нових, актуальних знань та навичок, підвищенні кваліфікації, фахівці стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та отримують значно ширші можливості для кар'єрного росту, як за межами компанії, так і в середині.

Професійне навчання забезпечує інтелектуальний розвиток населення, сприяє посиленню віри у свої можливості та рівня професіоналізму, розширює його знання і коло спілкування. Також можливість професійного розвитку та навчання у власній компанії має великого значення для співробітників та чинить значний вплив на при прийнятті рішення про вибір компанії.

Слід зазначити, що великі організації витрачають на розвиток персоналу велику кількість грошей та часу. Ці фінансові затрати є інвестиціями компанії в розвиток свого персоналу, від яких вона очікує підвищення продуктивності праці та збільшення внеску від кожного працівника в досягненні мети та цілей компанії. Окрім безпосереднього впливу на фінансову ефективність, інвестиції в професійний розвиток працівників забезпечує сприятливе середовище для організації, значно підвищує мотивацію співробітників та їх прихильність організації, забезпечують кар'єрний ріст.

У той же час теперішня тенденція суспільного розвитку характеризується постанням нової освітньої моделі на основі діджиталізації освіти, використання нових методів та форм навчання і розвитку, в тому числі в медицині. Змінюються вимоги до навчання, підготовки та розвитку персоналу медичного закладу під впливом об'єктивних соціально-економічних процесів. В тому ж числі, сучасні тенденції інноваційно-технологічний розвитку впливають на необхідність

реформування та створення якісно нової моделі розвитку персоналу медичної установи, призначеної для вирішення завдань інноваційного розвитку підприємства, яка б відповідала міжнародним стандартам. Особливого значення дана проблема набуває на корпоративному рівні управління, мається на увазі аналіз взаємозв'язків між довгостроковими та короткостроковими ефектами в економічній діяльності медичної мережі.

Саме тому дослідження ефективності оцінювання працівників, та обґрунтування рекомендацій стосовно покращення стають все актуальнішими. Таким чином, вибір теми для даної дипломної роботи обумовлений її актуальністю та важливістю для покращення ефективності діяльності персоналу медичного закладу і, відповідно, успіху ММ «Добробут» в цілому.

Практичні та теоретико-методичні аспекти розвитку персоналу розглядаються у працях закордонних та вітчизняних науковців, таких як: Грішнова О.А., Колот А.М., Герасименко О.О., Цимбалюк С.О., Данюк В.М., Балабанова Л.В., Бортнік С.М., Вахович І.М., Гаврилюк І.В., Дериховська В.І., Залознова Ю.С., та інших.

Мета роботи полягає в дослідженні сучасної системи управління розвитком персоналу ММ «Добробут» та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Щоб досягнути поставленої мети встановлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити сутність управління розвитком персоналу в системі сучасного менеджменту;
- провести аналіз основних підходів до розвитку персоналу медичного закладу;
- дослідити методичні підходи до розвитку персоналу ММ «Добробут»;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ММ «Добробут»;
- провести аналіз процесів розвитку персоналу медичного закладу;

- встановити сучасні тенденції в управлінні, організації праці та розвитку персоналу компанії;
- проаналізувати можливості впровадження прогресивних методів розвитку персоналу ММ «Добробут»;
- розробити пропозиції щодо покращення системи розвитку персоналу ММ «Добробут».

Об'єктом дослідження роботи є процес функціонування системи управління розвитком персоналу ММ «Добробут».

Предметом дослідження є система управління розвитком персоналу ММ «Добробут».

Для вирішення поставлених завдань застосовували комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Із загальнонаукових методів застосовували: історичний метод – для вивчення еволюції інтерпретації визначення «розвиток персоналу»; метод дедукції – для створення структури роботи, вивчення предмету дослідження із врахуванням принципу єдності і взаємозалежності окремих його частин; метод аналізу – щоб оцінити систему розвитку персоналу компанії та метод індукції – для формування висновків. Також крім загальнонаукових методів було застосовано спеціальні методи дослідження, а саме: метод горизонтального вертикального аналізу, метод фінансових коефіцієнтів – для оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства.

Методологічною базою кваліфікаційної магістерської роботи є праці зарубіжних та вітчизняних науковців, присвячені проблемі підвищення ефективності системи розвитку персоналу медичного закладу.

Інформаційною базою дослідження є теоретико-методичні праці вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативні та законодавчі акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, відомості фінансової та статистичної звітності ММ «Добробут», а також результати власних розрахунків та спостережень.

Наукова новизна та практична значущість роботи:

Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає у тому, що на основі здійсненого авторкою аналізу розвитку персоналу ММ «Добробут» та теоретичного узагальнення сформовано алгоритм впровадження удосконалення системи розвитку персоналу. У роботі запропоновано методичний підхід стосовно запровадження основних необхідних заходів, що можуть бути застосовані для вдосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі.

Результати дослідження мають практичне значення, яке полягає у виявленні проблем та недоліків в розробці заходів у сфері розвитку медичного персоналу. Практичне застосування дасть змогу вирішити одне з найактуальніших завдань управління персоналом – збільшити рівень ефективності людського капіталу компанії.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок. Список використаних джерел складається із 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Розвиток персоналу в системі сучасного менеджменту

Розвиток персоналу – сукупність дій, які включають створення та перегляд стратегії, підбору персоналу, керування професійним ростом та кар'єрою, формування корпоративної культури, організацію процесу навчання та адаптації нових співробітників. Розвиток персоналу направлений на підбір працівників, які б відповідали потребам компанії, а також орієнтований на підвищення та розвиток професійних навичок та вмінь співробітників компанії.

Будь-яке товариство є суспільною системою, тому всі події, які там відбуваються в основному залежать від дій та освітнього рівня персоналу. В сучасному швидко розвиваючому світі, в пріоритеті стає посилення конкурентоспроможності, на перший план виходить ефективність функціонування організації, та вирішальним стає вирішення питань, щодо якісної робочої сили організації та її вдосконалення.

Беручи до уваги досвід успішних вітчизняних і зарубіжних компаній бачимо, що ресурси, які були витрачені на розвиток персоналу та при належному контролі в кінцевому результаті виправдовують себе в повному обсязі. Зацікавленість компаній до розвитку персоналу згідно вимогам часу, полягає їх потребою мати висококваліфікований рівень підготовки персоналу.

Для правильного вибудовування процесу розвитку персоналу, необхідно розібратися, що під цим мається на увазі. Існують терміни «професійне навчання» і «розвиток персоналу», але це різні поняття. Розвиток персоналу це заходи, які спрямовані на збільшення ефективності трудового потенціалу, це отримання професійної освіти, на основі чого буде можливим результативне функціонування і також розвиток організації.

Проаналізуємо деякі з трактувань поняття «розвиток» персоналу, які зустрічаємо в літературі. В одному з дефініцій розвиток персоналу представляється як чітко сформований процес навчання, в результаті чого збільшується обсяг інформації і знань, зростає якість і кількість компетенцій і умінь, прагнення до навчання працівників, підвищується компетентність, внаслідок чого відбуваються безперервний особистісний та організаційний ріст і розвиток, а в результаті стає можливим досягнення організацією призначених для себе цілей [12].

Грішнова О.А., під розвитком персоналу розглядає навчання, перепідготовку та перекваліфікацію персоналу. В ширшому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної та соціальної адаптації, надання оцінки, щодо ділових та професійних якостей та інше.

Петюх В.М., Цимбалюк С.О., мають бачення, що розвитком персоналу це процес безперервного професійного навчання працівників для вдосконалення соціальної структури персоналу та подальшого професійно-кваліфікаційного просування та формування резерву керівників.

Отже, можна дати визначення, що розвиток персоналу - це комплекс різних заходів для професійного розвитку, зростання, вдосконалення знань від старого до нового, передбачає навчання кадрів. [7].

Нинішню парадигму розвитку персоналу багато в чому зумовлюють цілі і завдання, стратегія і політика, наукові принципи, методи, технології, види розвитку працівників організації, які з одного боку гарантують відповідність нормам якісного рівня персоналу запитам компанії, а з іншого дають шанс працівникам самореалізуватися з професійної точки зору.

При побудові стратегії розвитку персоналу потрібно розуміти, що цілі і завдання розвитку співробітників повинні бути спрямовані в те русло, яке організація вважає пріоритетним, а це в основному для будь-якої організації - отримання прибутку, але також важливо і не забувати про утримання кадрів. Це означає, що повинна бути якась кореляція між стратегією розвитку персоналу та стратегії розвитку організації. У свою чергу, цілі, стратегія і принципи, зумовлюють

методи розвитку персоналу, серед яких підкреслюють: традиційні і спеціальні методи. Є різноманітні методи і форми розвитку персоналу і перевага одного з них повинна здійснюватися з урахуванням реальних можливостей і цілей організації. Доцільніше комбінувати різні методи і форми.

Функції розвитку персоналу повинні містити наступні параметри і заходи: показник трудового потенціалу організації, ділова оцінка співробітників організації; формування кар'єри персоналу, професійну освіту за посадовим напрямку працівників, планування кадрового запасу керівництва компанії [18].

Розвиток персоналу складається з кількох періодів та є безперервним процесом, який здійснюється за відокремленою схемою. Щоб бути конкурентоспроможними на світовому ринку праці, одним із пріоритетних завдань підприємства є підвищення пристосування персоналу до нових умов. Виявлення потреб в організації адаптації персоналу є одним з важливих моментів в управлінні професійним розвитком персоналу. Мається на увазі відповідність між рівнем професійних знань та навичок, які має працівник на даний момент та якими має володіти для виконання завдань та цілей компанії.

В управлінні розвитку персоналу важливе значення має здорова та позитивна атмосфера , а також бажання та зацікавленість з боку персоналу. Щоб оцінити результативність розвитку персоналу використовують такі показники: рівень знань, досвід, компетенції, перелік обов'язків, які виконує працівник, список успішно вирішених завдань, кар'єрний ріст. У науковій літературі виокремлюють такі підходи до навчання персоналу:

- система спеціалізованого навчання орієнтована на результати в короткостроковий термін та найближчі перспективи;
- система багатoproфільного навчання підвищує внутрішньовиробничу рухливість персоналу, через що співробітник менше прив'язаний до свого робочого місця, але в цьому є певний ризик для компанії;
- система навчання, яка зосереджена на особистих якостях співробітника, краще розкриває всі можливості працівника.

Крім того розрізняють три види навчання:

- підготовка кадрів - це навчання осіб, які не мають відповідних знань та умінь в окремій професійній сфері, тобто це люди, які не мають професії;
- підвищення кваліфікації кадрів - це навчання співробітників, яке дає можливість удосконалити раніше здобуті знання, уміння та навички працівників;
- перепідготовка кадрів - це навчання, яке спрямоване на отримання нових знань та оволодіння іншою професією працівниками, які мають первинну професійну підготовку[17].

На рис.1.1 продемонстрований комплекс заходів, який включає розвиток персоналу.

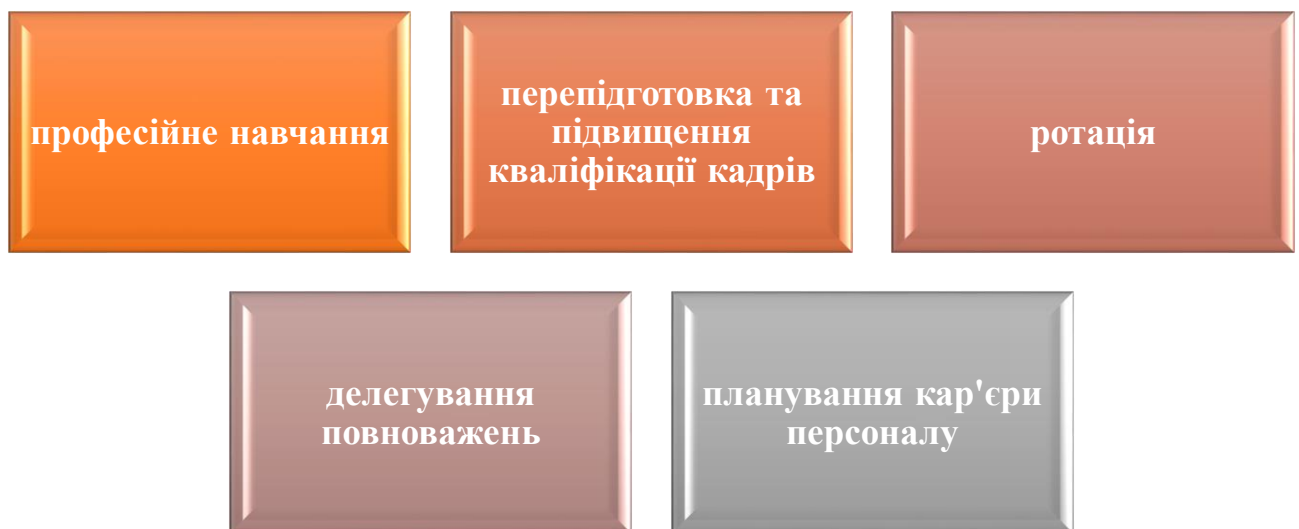


Рис. 1.1 - Комплекс заходів щодо розвитку персоналу

Навчання персоналу – це сукупність дій, що ретельно опрацьовується в рамках єдиної концепції навчання персоналу компанії та має на меті систематичне навчання персоналу. Водночас, дані дії мають позитивний вплив на зміну продуктивності праці та рівня кваліфікації працівників всіх ієрархічних рівнів, забезпечуючи потреби, як організації в кваліфікованих кадрах, так і індивідуальну потребу в навчанні співробітників.

Під професійним розвитком мається на увазі процес підготовки працівника для отримання та виконання нових компетенцій, завдань та функцій, заняттю нових посад . В додатку А продемонстровано ключові цілі розвитку персоналу.

Серед заходів з розвитку персоналу виділяють: адаптація працівників до мінливих умов; збереження працездатності; підготовка співробітників до виконання складніших та нових завдань; організація психологічної допомоги співробітникам, які працюють в умовах підвищених ризиків[21].

Головні принципи розвитку персоналу:

- цілісність системи розвитку, послідовність різних видів і форм розвитку персоналу;
- врахування науково-технічного розвитку та умов розвитку компанії при плануванні навчання, тобто забезпечити випереджаючу освіту;
- гнучкість системи розвитку, можливість їх чергувати чи пропускати на окремих етапах розвитку;
- стимулювання розвитку людських ресурсів, професійних та соціальних;
- врахування можливостей компанії, соціально-економічних умов при створенні та впровадженні системи розвитку персоналу.

Фактори, що впливають на необхідність розвитку персоналу в сучасних умовах:

1. Глобалізація економіки, значна, серйозна конкуренція на всіх ринках;
2. Стрімкий розвиток та зміна інформаційних технологій;
3. Впровадження єдиної програми діяльності компанії, системне, комплексне вирішення питань управління людськими ресурсами та всіх стратегічних завдань;
4. Створення та розробка організаційної культури компанії;
5. Організація та реалізація єдиної кадрової політики, вирішення стратегічних завдань компанії [16].

Підсумовуючи, можна відзначити, що до сучасних напрямків розвитку системи професійного розвитку персоналу можна віднести безперервне навчання і професіоналізацію молодих співробітників, що випереджає характер професійного

навчання, відповідність професійної підготовки ринковим запитам. Отже, дослідивши зміст та значення розвитку персоналу, бачимо, що для правильного розвитку персоналу необхідна детально продумана та розроблена система розвитку, яка буде взаємопов'язана з бізнес-цілями компанії, можливостями та потребами персоналу, зможе впливати та контролювати мотивацією і поведінкою персоналу, для створення здорової та позитивної атмосфери, а також оцінити різні внутрішні та зовнішні чинники, які мають вплив на розвиток персоналу в компанії.

1.2. Аналіз основних підходів до розвитку персоналу на підприємстві

В системі кадрового забезпечення підприємства одним з головних завдань є розвиток персоналу. Кожна компанія, яка бажає зайняти і утримувати лідируючі позиції на ринку, яка піклується про підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, дотримується умови, щодо розвитку персоналу з визначеною галузевою концепцією (кадровою та комерційною галузевою політикою). На основі навчання та підвищенню кваліфікації висококваліфіковані фахівці розвиваючи і нарощуючи свій потенціал підвищують результативність трудової діяльності.

Доцільність використання математичних методів для визначення впливу розвитку персоналу підприємства спричинена можливістю розрахунку впливу використання програм навчання у вартісному вираженні. Це дає змогу ухвалити рішення про доцільність підвищення кваліфікації через розрахунок ефективності та економічного ефекту. На рис. 1.3 відображено позиції, які повинні бути включеними при ефективному плануванні розвитку персоналу .

На сьогодні класичною моделлю оцінки ефективності навчання залишається модель запропонована Дональдом КіркПатріком у 1959 році. Ця модель має чотири рівні оцінювання ефективності навчання персоналу [15]:

- 1) анкетування для оцінювання проведеної програми навчання;
- 2) проведення тестів, вирішення задач для оцінка отриманих знань та досвіду на програмі навчання;

3) оцінювання дій працівника на робочому місці – це є найскладнішим етапом оцінювання тому що, набутті знання та навички проявляються в різний період часу після проведеного навчання. Але цей етап є важливим, оскільки дозволяє перевірити розуміння завдань та цілей поставлених, як перед кожним окремим співробітником , так і всієї компанії.;

4) оцінювання показників, які відповідають за ефективність навчання та демонструють ступінь впливу програми навчання на роботу підприємства . Обов'язково необхідно знати значення цих показників до початку навчання для подальшої оцінки[26].

Впровадження постійного навчання дозволяє удосконалити та оновити професійні навички команди, лояльної до компанії. Внаслідок цього вдається зменшити плинність кадрів та скоротити витрати на підготовку нових співробітників. Підвищується продуктивність праці, що призводить до підвищення і прибутку організації. Також застосування нових навичок та знань дозволяє краще адаптуватись до нових умов бізнесу, досягти кар'єрного росту, опанувати нові технології та інструменти роботи.

Розвиток персоналу компанії – це постійне удосконалення знань та навичок співробітників. Для HR-менеджери мають втілювати комплекс заходів (рис. 1.4).

1. Розробити/обрати стратегію розвитку персоналу.

Перед початком створення стратегії директор повинен визначити, які професійні якості необхідно розвивати та які результати він хоче отримати у підсумку . Ситуативна стратегія розвитку залежить від конкретної бізнес-цілі ,на кшталт ,підвищення продажів. Зазвичай вона впроваджується за допомогою зовнішнього тренінгу. Системному стратегія розвитку має безперервне навчання і розвиток всередині організації. Ця стратегія дозволяє персоналу вдосконалювати всі уміння та навички та використовувати їх одночасно під час діяльності [33].

2. Планування потреби в персоналі.

Задля розрахунку кількості працівників для потреб компанії, HR-спеціалістам слід вивчати величезне розмаїття інформації: рівень плинності кадрів,

витрати на навчання співробітників, плани компанії, стан речей у всіх філіях (наприклад, нестача чи надлишок кадрів) та інше.

3. Фахове навчання.

Для отримання персоналу, який буде розвивати та рухати компанію вперед, його необхідно створювати самостійно, проводячи навчання до потреб організації. Завдання HR-департаменту знайти перспективні кадри, обирати найбільш відповідні методи навчання, розвивати програми навчання. Але це дасть позитивний результат лише при побудові поетапного, грамотного процесу навчання. На рис. 1.2 наведено стадії реалізації професійного навчання [33].

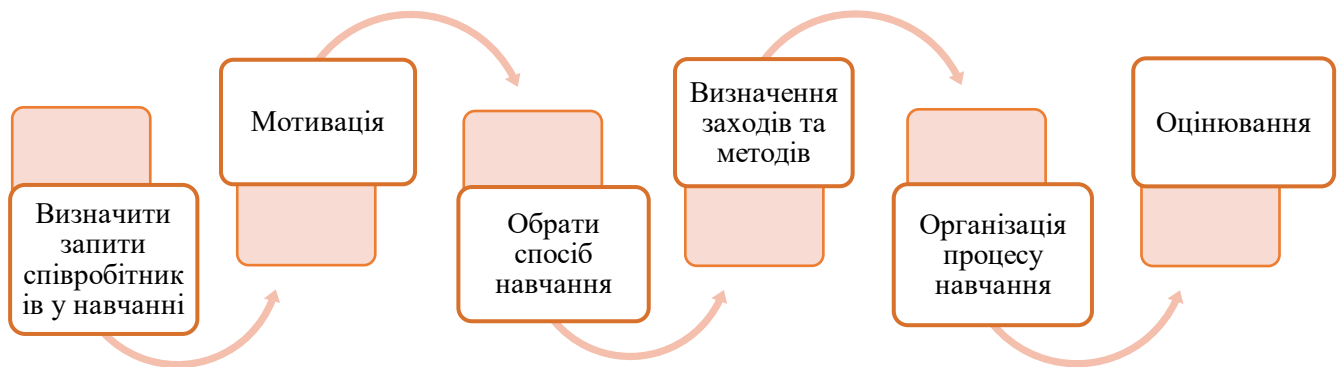


Рис. 1.2 - Етапи реалізації професійного навчання в компанії [33]

А) Визначити запити співробітників у навчанні. Визначаємо рівень знань та вмінь персоналу, обрати навички, які слід розвивати.

Б) Мотивація. Необхідно зацікавити персонал для більш успішного процесу навчання. Якщо співробітник не зацікавлений в отриманні нових знань, всі зусилля будуть марними.

В) Обрати спосіб навчання. Він може бути внутрішнім (залучені співробітники організації) та зовнішнім (задіяна інша компанія). Якщо необхідно освоїти специфічний процес – перевага надається внутрішньому навчанню, а для загального навчання, зазвичай, залучають зовнішню компанію.

Г) Визначення заходів та методів. Вибір різноманітний та широкий: лекції, у формі гри, тренінги, практичні заняття, розбір кейсів.

Д) Організація процесу навчання .

Е) Оцінювання. Під час та/чи по закінченню навчання атестація співробітників [28].

4. Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

Отримання професійних навичок – це лише половина успіху: їх варто повсякчас актуалізувати. На сьогодні світ дуже швидко змінюється та знання втрачають свою актуальність. Саме тому керівник повинен розуміти та постійно дбати про зростання кваліфікаційних навичок працівників: лише так можна досягти успіхів та бути конкурентоспроможним. Перепідготовка – це навчання спрямоване на отримання другої професії (зазвичай суміжній). Підвищення кваліфікації – це розширення та поглиблення наявних професійних знань та навичок.

5. Кар'єрний план (розвиток).

Планування кар'єрного росту – є однією з найважливіших функцій системи розвитку персоналу. Це вигідно, як для організації, так і для співробітників. Це забезпечує зростання лояльності персоналу до компанії, підвищується задоволення від робочого процесу , що в свою чергує покращує ефективність праці.

6. Кругообіг кадрів.

Ротація кадрів - це переміщення персоналу всередині компанії. Ротація кадрів забезпечує [16]:

- Створити/розширити кадровий резерв (при необхідності співробітник може замінити іншого фахівця);
- кращу/швидшу адаптацію персоналу;
- ліквідувати конфліктні ситуації.

7. Робота з резервом кадрів.

Наявність кадрового резерву допомагає суттєво зменшити час та фінансування на навчання персоналу,забезпечує професійний розвиток персоналу.

8. Організація адаптації.

Один з основних обов'язків HR-менеджер є сприяння швидшій адаптації нових співробітників. Це забезпечує зменшення витрат на підбір та підготовку кадрів, зниження плинності кадрів та сприяє підвищенню професійної віддачі.

9. Створення корпоративної культури.

Корпоративна культура формує правила поведінки в середині компанії, згуртовує колектив, визначає місію та цінності компанії, впливає на імідж організації та створює бренд [22].

Тому, робота по навчанню персоналу має бути висококваліфікована та добре організована – це забезпечить досягнення компанією поставлених стратегічних цілей, її конкурентоспроможності, та зниження витрат на процес навчання.

1.3. Методичні підходи до розвитку персоналу підприємства

Підготовка фахівця необхідна бути спрямованою на визначення етапів розвитку, як зі стратегічними цілями компанії, так і з тактичними завданнями. Планування підготовки є ключовим фактором її успіху. Такий рівень підготовки, допоможе скласти бюджет часу навчання та розробити програму навчання. Процес повинен бути безперервним і інтерактивним.

Планування підготовки фахівців і управління розвитком кар'єри створюють цілий ряд переваг, як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює.

Компанії оцінюють навчання не лише, як потребу в підготовці кваліфікованих кадрів, але і як інструмент підвищення вартості компанії.

Стратегічно важливим є управління навчанням. Важливим етапом побудови системи управління навчанням є аналіз і виявлення потреби в навчанні.

Виділяють п'ять систем професійного зростання (рис. 1.3).

1. Внутрішньо-корпоративні це набір заходів, розвиток засадничих можливостей на робочому місці. Внутрішньо-фірмове навчання - не простий набір навчальних курсів.

На частку таких курсів доводиться, в середньому, всього близько 10% часу, а 90% - на інші форми, що включають:

- керівництво та консультування з боку іншого фахівця на робочому місці;
- планування кар'єри і просування по службі;
- ротація;
- самоосвіта і навчання за допомогою дистанційних методів;
- активне навчання;
- робота над спеціальними проектами і в робочих групах;
- робота з консультантами та використання їх досвіду;
- участь у програмах розвитку організацій;
- мотивація персоналу до зростання; надання вільного часу для підвищення кваліфікації[29].



Рис. 1.3 - Системи професійного розвитку на підприємстві[29]

2. Комбіновані (або корпоративні університети) – заходи, метою яких є застосування підвищення кваліфікації персоналу «формалізованими» методами навчання на потреби конкретних організацій.

3. Зовнішні - незалежні професіонали.

4. Професійні асоціації – механізм професійного розвитку, просування професії та обслуговування компаній в якості автономної інституції - професійного форуму, поширення передових знань та обмін досвідом.

5. Академічні - традиційні освітні заклади великоформатні проекти теоретичної освіти, основною ціллю використання є базова підготовка до вступу в професійне співтовариство.

Важливе питання для компаній - це максимальна ефективність від інвестування в навчальний процес, оптимальний вибір термінів, видів навчання, рішення обсягів.

Навчання співробітників організації розділяють на декілька груп [36]:

А) Навчання на робочому місці (застосування наставництва, ротацій та інструктажів).

Таблиця 1.1. - Способи навчання на робочому місці [36]

Спосіб	Витрати на підготовку	Витрати на реалізацію	Галузь використання
1	2	3	4
Інструктаж	Високий рівень	Низький рівень	Висококваліфікований персонал, прості операції, ручна праця
Ротація	Середній рівень	Середній рівень	Підготовка керівних кадрів, суміжні професії
Наставництво	Низький рівень	Високий рівень	Високий рівень майстерності, складні професії, механічна праця, високий ступінь ризику

Б) Навчання поза робочим місцем (самонавчання, лекції, тренінги, ділові ігри).

Таблиця 1.2. Способи навчання не на робочому місці [36]

Спосіб	Витрати на підготовку	Витрати на реалізацію	Галузь використання
1	2	3	4
Лекція	Низький рівень	Низький рівень	Багато слухачів та матеріалу, обмежені можливості, велика кількість концепцій.
Практична ситуація	Середній рівень	Середній рівень	Демонстрація концепцій, варіанти рішень та їх прийняття
Ділові ігри	Високий рівень	Високий рівень	Підготовка керівного складу, ілюстрація концепцій, бачення компанії, практичні навички.
Самонавчання	Низько – високий рівень	Низько – середній рівень	Теоретично-практичні навички, концепції.

Методики розвитку персоналу можна умовно розділити на директивні, інтерактивні та особистісні .

1. Директивні методики.

В основі таких способів лежить взаємодія працівника з викладачами та тренерами. Навчання відбувається очно. Можна виокремлюють такі директивні способи:

А) Лекції - здатність навчання сотні бажаючих одночасно, але передача досвіду відбувається в односторонньому напрямку.

Б) Семінари. Тут рівень активності студентів набагато вищий, особливо за умов, коли практичні навчання відбуваються в ігровій формі.

В) Наставництво – передача знань досвідченого працівника співробітнику початківцю.

Г) Інструктаж. Інструктор вводить робітника в курс справи без відриву від трудового процесу.

Д) Тренінги. Дозволяють розвинути окремі компетенції. Це стосується проведення переговорних нарад, росту ефективності продаж, тайм-менеджменту.

2. Інтерактивні методики.

Такі способи допускають участь співробітників у навчанні, при цьому величезний вплив мають сучасні технічні можливості. Завдяки інтернету наразі стало можливим: проводити відео - навчання, дистанційно вебінари, організовувати онлайн-конференції. Такі способи дозволяють обійтися без

спеціалістів (тренерів, викладачів), працівник навчається в зручний для нього час і місце. [42].

3. Особистісні методики.

Особистісні методики - форма навчання це самонавчання працівників. Умови- можливість попрацювати в Інтернеті, наявність на підприємстві бібліотеки фахових видань і літератури. В кінцевому результаті компанія отримає кваліфікований та професійний персонал.

Самостійне навчання працівників має контролюватися HR-спеціалістами. Існують різноманітні методи росту мотивації .

Перелік рішень наступних взаємопов'язаних завдань :

1. контроль керівників за потенціалом та підготовкою власних компетентних управлінців і рядових працівників;

2. зростання кваліфікації керівних і рядових працівників розроблених для конкретної компанії;

3. підвищення кваліфікації управлінців і рядових співробітників при перебудові компанії і вдосконалення роботи;

4. враховувати досвід інших компаній, як українських, так і зарубіжних для зростання кваліфікації управлінців і рядових співробітників.

Розглянемо, на наш погляд, найдієвіші рішення, які використовуються спеціалістами HR-підрозділів. (Рис. 1.4).

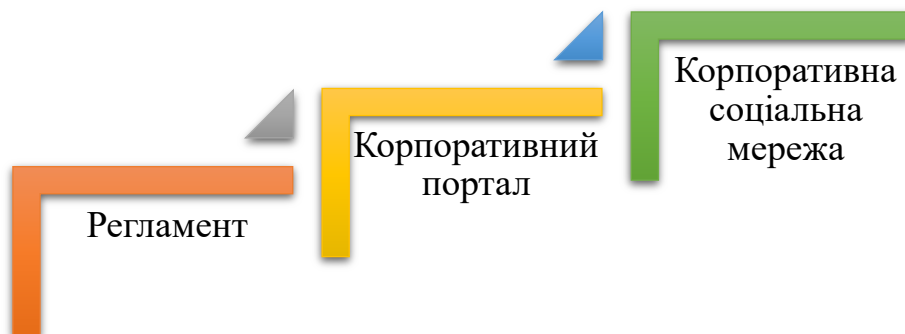


Рис. 1.4 - Механізми розвитку працівників організації [45]

1. Регламент.

Корпоративний регламент - статут компанії.

Регламент вирішує такі задачі:

- утвердження місії та цілей організації;
- дисципліна в компанії;
- процесі адаптації нових співробітників.

2. Корпоративний портал.

Корпоративний портал задля автоматизації робочих процесів. Його можливості дозволяють:

- зберігати корпоративні дані та керувати ними;
- швидко шукати дані, які потрібні;
- публікувати оголошення та інші оголошення[44].

Корпоративні портали дозволяють:

- А) адаптуватися співробітникам;
- Б) сприяння процесу самонавчання;
- В) розповсюдження корпоративної культури;
- Г) процес збору та вивчення даних про персонал HR-спеціалістам.

Корпоративний портал використовується всього на 15-20%, цей механізм не є інтерактивним, не забезпечує повноцінний зворотній зв'язок.

3. Корпоративна соціальна мережа.

Корпоративна соціальна мережа на відміну від корпоративних порталів призначена для комунікації.

Таку мережу часто відвідують, адже вона націлена на вирішення проблемних питань рядових працівників[22].

Функціонал механізму корпоративної соціальної мережі об'єднує переваги звичайних соціальних мереж та корпоративних порталів, а саме:

- персональних сторінок юзерів;
- бази контактів працівників;
- публікація контенту;

- форуми, чати, коментарі до записів;
- тематичні групи;
- стрічки новин;
- оповіщення.

Завдяки всьому цьому корпоративна соціальна мережа перетворюється в потужний інструмент управління «людськими ресурсами». В додатку Ж висвітлено позитивні ефекти від впровадження корпоративної соціальної мережі [31].

Без чітко вибудованої грамотної стратегії розвитку персоналу, успішне ведення бізнесу неможливе. Зміни, що відбуваються в бізнесі, а саме, швидке старіння отриманих знань, спонукають до навчання і розвитку персоналу організації. [39].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ММ «ДОБРОБУТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика медичного закладу

Медична мережа «Добробут» розпочала роботу у 2001 році. Клієнти мережі отримують повний спектр послуг, який включає стаціонарне лікування, поліклінічне обслуговування, невідкладну допомогу в Києві та Київській області. Виконується медичний супровід по всій території України та за кордоном.

За час роботи мережі було відкрито:

- Невідкладна допомога в Києві (працює з 2001 р.).
- Медичний центр "Добробут" для дорослих пр-т Л. Гузара, 3, корпус 5 (2003 р.).
- Медичний центр для дорослих та дітей вул.Татарська, 2Е (2007 р.).
- Медичний центр для всієї родини вул. Драгоманова, 21-А (2011 р.).
- Медичний центр "Добробут" для дорослих вул.Мишуги, 12 (2011 р.).
- Медичний центр і стаціонар 24/7 вул. Сім'ї Ідзиковських, 3 (2016 р.).
- Лікувально-діагностичний центр на Севастопольській площі (працює з квітня 2016 р.).
- "Дитинологія особливого розвитку" вул. В.Івасюка, 4, корп. 5 (2016 р.).
- Медичний центр вертебрології "Добробут" пр-т Повітрофлотський, 38 (2017 р).
- Медичний центр для всієї родини вул. Святошинська, 3б (2017 р).
- Медичний центр для всієї родини вул. В.Івасюка, 16 В (2018 р.).
- Медичний центр для всієї родини вул. Яблунева, 26 (2019 р.).
- Медичний центр для всієї родини вул. С.Кішки, 10 (2019р).
- Об'єднання з клінікою "Борис" (2019р).

- Об'єднання з мережею “DoctorSam” : медичний центр вул. Драгомирова, 20 та медичний центр вул. Сікорського, 1 (2020 р.).
- Центр дерматології та косметології вул. Ломоносова, 71-Г (2020 р.).
- Перший приватний стаціонар COVID-19 (працює з 2020 р.).
- Медичний центр для дітей та дорослих в Ірпені (2021 р.).
- Медичний центр для дітей та дорослих в Броварах (2021 р.).
- Інноваційний центр хірургіїсерця та судин (працює з 2021 р.).
- Медичний центр для дітей та дорослих на Вишгородській (2021 р.).
- Медичний центр для дітей та дорослих в Івано-Франківську (зачинено).
- Медичний центр для дітей та дорослих у Львові (зачинено).
- Стоматологія «Добробут» DDC для дітей та дорослих на Печерську (2022 р.).

Вищу категорію акредитації мають всі центри медичної мережі та впроваджено єдиний стандарт якості надання послуг за яким працюють всі фахівці клініки.

Основний вид діяльності підприємства ММ «Добробут» – 86.21 Загальна медична практика.

Для оцінки ефективності операційної діяльності та фінансових результатів підприємства можна провести аналіз виробничо-господарської діяльності за такими показниками: чистий дохід від реалізації послуги, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування, чистий фінансовий результат[60].

В таблиці 2.1 зображена динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ММ «Добробут» за 2019 - 2021 рр.

Зробивши аналіз результатів діяльності підприємства за 2019 – 2021 роки, можна зробити висновки, що ММ «Добробут» має приріст і попит на нові послуги, через впровадження новітніх технологій на ринку у порівнянні з минулими роками.

Ми бачимо, що чистий дохід підприємства протягом 2019–2021 років зростає та становить у 2019 році – 917 412 тис.грн., 2020 році –1 204 057 тис. грн., у 2021 році–1 913 704 тис. грн.

Якщо характеризувати валовий прибуток ММ «Добробут» за останні три роки, то в 2019 складав 275 465 тис.грн., у 2020 році він становив 380 972 тис. грн., а в 2021 - 404 333 тис. грн..

Фінансовий результат до оподаткування зріс та становить: у 2019 році – -34 845, в 2020 році – -56 592 тис. грн., 2021 році – -86 364 тис. грн (рис. 2.1).

Таблиця 2.1- Фінансові результати діяльності медичної мережі «Добробут»,
тис.грн. 2019 - 2021 рр.

Стаття звіту про фінансові результати	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації послуг	917 412	1 204 057	1 913 704
Собівартість реалізованих послуг	641 947	823 085	1 509 371
Валовий прибуток	275 465	380 972	404 333
Інші операційні доходи	38 653	30 537	54630
Адміністративні витрати	169 182	163 346	262 827
Витрати на збут	162 479	198 186	191 277
Інші операційні витрати	11 649	44 631	49 533
Фінансовий результат від операційної діяльності	-29 192	5 346	-44 674
Доход від участі в капіталі		749	7 895
Інші фінансові доходи	22 611	97	51
Інші доходи		42 936	12 127
Фінансові витрати	25 861	38 684	57 645
Інші витрати	2 403	61 399	4 118
Витрати від участі в капіталі		5 637	-
Фінансовий результат до оподаткування	-34 845	-56 592	-86 364
Витрати з податку на прибуток			

Чистий фінансовий результат	-34 845	-56 592	- 86 364
------------------------------------	----------------	----------------	-----------------

Джерело: [59,60]

Аналізуючи наведені дані, ми бачимо, що фінансове становище ММ “Добробут” за останні три роки покращилось та забезпечило економічне зростання підприємства в цілому, що призвело і до покращення економічного потенціалу підприємства.

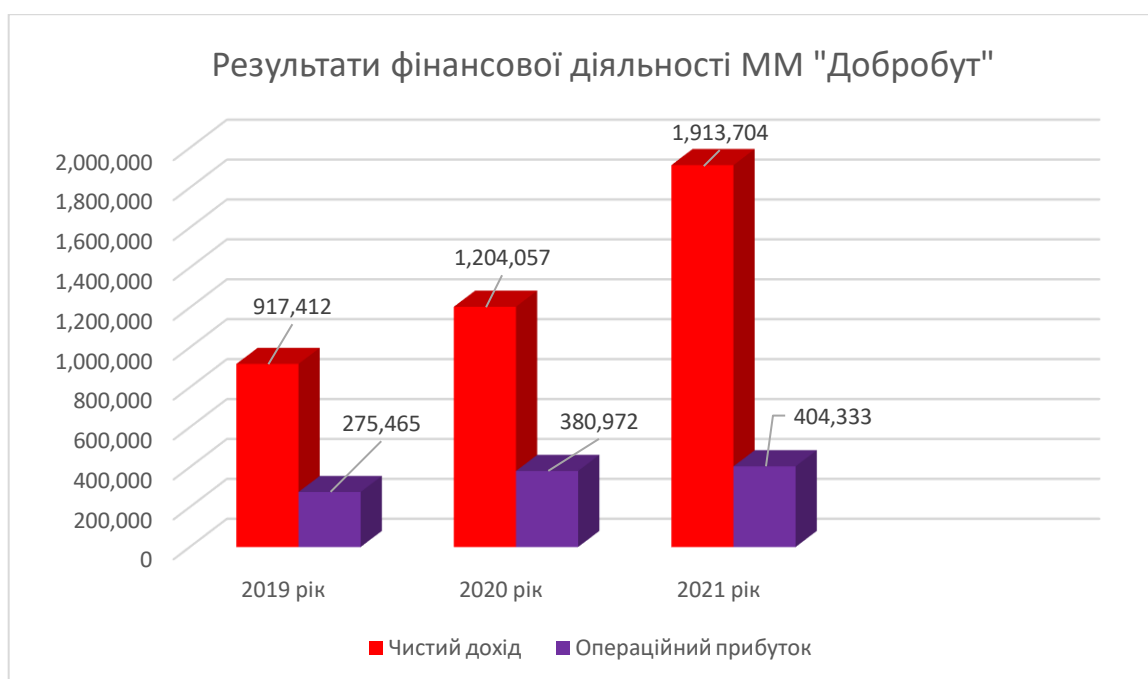


Рис. 2.1 – Результати фінансової діяльності ММ «Добробут» [59,60]

Ліквідність підприємства – наявність оборотних засобів, теоретично достатніх для погашення короткострокових зобов’язань.

Щоб визначити ліквідність балансу згрупуємо:

1) активи балансу по зниженню їх ліквідності, а саме:

- A1 – абсолютно ліквідні активи, які включають грошові кошти і поточні фінансові інвестиції;
- A2 – швидко ліквідні активи, серед яких дебіторська заборгованість, векселі отримані;

- А3 – повільно ліквідні активи (запаси виробництва, незавершене виробництво, готова продукція, витрати майбутніх періодів із терміном списання до 12 місяців);
- А4 – важко ліквідні та неліквідні активи, які включають необоротні активи із терміном використання більш одного року, протермінована дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів із терміном списання більше одного року, запаси, що не мають попиту ;

2) пасиви балансу по зростанню терміну сплати, а саме:

- П1 – найтерміновіші борги, серед яких поточні зобов’язання та кредиторська заборгованість;
- П2 – короткострокові борги, які включають короткострокові кредити і всі позики, що повинні бути погашені протягом одного року;
- П3 – довгострокові борги (довгострокові кредити банків та позики із терміном погашення більше 12 місяців);
- П4 – постійні борги, які включають зобов’язання перед власниками в розмірі власних коштів та забезпечення майбутніх витрат і платежів.

Ліквідність балансу ММ «Добробут» за 2019-2020 рр. надано у табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Ліквідність балансу ММ «Добробут» за 2019-2020 рр.[59,60]

Актив	Актив	Пасив	Пасив	Платіжний дефіцит/надлишок	
2019р.	2020р.	2019р.	2020р.		
A1 14866	A1 11545	П1 408214	П1 221188	- 393348	- 209643
A2 80115	A2 178831	П2 0	П2 0	80115	178831
A3 25736	A3 40970	П3 142468	П3 351328	- 116732	- 310358
A4 599792	A4 627957	П4 169787	П4 286787	430005	341170
Баланс 720509	Баланс 859303	Баланс 720509	Баланс 859303	0	0

Щоб визначити ліквідність балансу необхідно порівняти підсумки згрупованих пасивів та активів. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A1 < П1; A2 > П2; A3 < П3; 4 > П4.$$

Згідно з результатами розрахунків в медичній мережі «Добробут» спостерігається:

Таблиця 2.3 - Порівняння результатів ліквідності балансу ММ «Добробут» 2019-2020 рр. [59]

2019р.			2020р.		
A1	<	П1	A1	<	П1
A2	>	П2	A2	>	П2
A3	<	П3	A3	<	П3
A4	>	П4	A4	>	П4

Також для визначення ліквідності підприємства необхідно розрахувати відносні показники, до яких відноситься коефіцієнт поточної ліквідності (або коефіцієнт покриття), коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Результати наведено у таб. 2.4.

Таблиця 2.4 - Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ММ «Добробут» 2019-2020 рр.[59,60]

Показник	Норма	2019 р.	2020р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	0,3	1,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,23	0,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,04	0,05

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Нормативне значення даного коефіцієнта становить від 1 до 3, у мережі цей показник відповідає нормі, що свідчить про здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. За 2020 рік значення коефіцієнта зросло, що свідчить про збільшення довіри до підприємства з боку інвесторів, кредиторів та партнерів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє здатність компанії відповідати за поточні зобов'язання за рахунок швидко ліквідних активів та абсолютно ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності ММ «Добробут» за 2020 рік підвищився. Цей показник, також демонструє платоспроможність підприємства, але є більш точним, через застосування більш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє здатність компанії відповідати за поточні зобов'язання лише за рахунок абсолютно ліквідних активів. На початку 2020 року цей коефіцієнт був менший норми, але до кінця року показав тенденцію до підвищення. Це може свідчити про нестачу готівки для своєчасного погашення поточної заборгованості. Але нестача готівки не є критичною через те, що її дефіцит можна компенсувати через отримання кредиту в банку або реалізацію зайвих активів.

Таким чином, на основі організаційної характеристики підприємства ММ «Добробут» бачимо, що компанія є високо інтегрованою одиницею на медичному ринку. Також спостерігаємо, що найбільш прийнятною стратегією ММ «Добробут» в даний час є стратегія розвитку.

2.2. Аналіз процесів розвитку персоналу ММ «Добробут»

Розвиток персоналу на сьогоднішній день займає одне з найважливіших місць у процесі діяльності підприємства. Оскільки трудовий потенціал є важливим фактором функціонування фірми, результати оцінювання трудового потенціалу можуть значно впливати на результати діяльності всієї медичної мережі. Як вже було визначено, вищий рівень управління організації ММ «Добробут» складається з голови ради директорів, генерального директора та директорів департаментів. До керівництва середнього рівня управління відноситься операційне керівництво (операційні директори), які забезпечують реалізацію стратегії компанії, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за виконання завдань департаментів та підрозділів. [53].

Управління ММ «Добробут» здійснюється головою ради директорів, генеральним директором та радою директорів.

Структура офісу представлена наступними департаментами:

1. Офіс головного операційного директора.
2. Служба головного лікаря.
3. Служба охорони праці.
4. Фінансовий департамент.
5. Департамент інформаційних технологій.
6. Технічний департамент.
7. Департамент з управління персоналом та Академії Добробут.
8. Юридичний департамент.
9. Служба сервісу та клієнтського обслуговування.
10. Департамент комерційних продажів.
11. Адміністрація (рецепція, особисті помічники).

Наступний рівень управління представляють лідери напрямку, які відповідають за роботу певного медичного напрямку мережі (терапія, хірургія, дитинологія тощо). Аналізуючи внутрішнє середовища підприємства, бачимо, що керівництво намагається забезпечити всім, що є важливим при виборі місця роботи: безпечні та комфортні умови праці, офіційну заробітну плату, знижки на послуги мережі, забезпечення безперервного розвитку персоналу та кар'єрного росту.

Персонал організації - це особовий склад працівників організації (за виключенням керівництва). Персонал організації характеризується, перш за все, чисельністю, компетентністю, структурою та професійною придатністю, які розглядаються, як у статичі, так і в динаміці [45].

Таблиця 2.5 - Динаміка чисельності і структури персоналу ММ «Добробут»

	Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	+ /–	%
1.	Середня кількість співробітників, серед них:	2840	100,0	3150	100,0	2800	100	-350	-11,11
2.	Основний вид діяльності, з них:	2770	97,53	3080	97,78	2730	97,5	-350	-11,36
2.1.	- керівники	486	17,11	515	16,35	485	17,32	-30	-5,82
2.2.	- спеціалісти	632	22,25	685	21,75	630	22,5	-55	-8,03
2.3.	- службовці	672	23,66	710	25,54	665	23,75	-45	-6,34
2.4.	- робочі	950	33,45	1170	37,14	950	33,93	-220	-18,8
3.	Не основна діяльність	70	2,46	70	2,22	70	2,5	-	-

Джерело: за матеріалами підприємства

Дані табл. 2.5 демонструють, що в мережі найбільшу частку в загальній чисельності працівників мають робочі. Значення в загальній кількості зменшилось на 350 осіб або на 11,11% в 2022 порівняно з 2021.

Дані зміни пов'язані з повномасштабною російською агресією на території України: 98 співробітників компанії служать в лавах ЗСУ та 120 працівників «Добробуту» перебувають за кордоном, 2800 продовжують роботу в клініках. Також слід зазначити що питома вага керівників суттєво не змінюється. У цілому відхилення у структурі медичної мережі «Добробут» у порівнянні з минулим періодом незначне.

Проаналізуємо статеву структуру персоналу медичної мережі «Добробут». Результати продемонстровано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка структури та чисельності персоналу медичної мережі «Добробут» за статтю

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	+/-	%
Всі працівники	2840	100,0	3150	100,0	2800	100	- 350	-11,11
з них: - жінки	1580	55,63	1624	51,55	1460	52,14	- 120	-7,59
- чоловіки	1260	44,37	1526	48,45	1340	47,86	+80	+6,35

Джерело: за матеріалами підприємства

За результатами даних продемонстрованих у таблиці 2.6, бачимо, що основна кількість працівників даного підприємства – жінки, питома вага яких становила у 2022 році 52,14% від всієї кількості персоналу. Частка чоловіків, які працюють в мережі, становила у 2022 році 47,86% від усього персоналу, при цьому їх чисельність в порівнянні з попередніми роками зменшилась.

Персонал підприємства постійно змінюється, через найм одних та звільнення інших. Показники руху персоналу у медичної мережі «Добробут» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники руху персоналу медичної мережі «Добробут» 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				+/-	%
1. Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	2840	3150	2800	-350	-11,11
2. Прийнято працівників, осіб	360	420	180	-240	-57,14
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	50	46	250	+204	+443,48
- за власним бажанням	50	46	250	+204	+443,48
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,13	0,13	0,06	-0,07	-53,85
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,02	0,01	0,09	+0,08	+800
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,01	0,09	+0,08	+800

Джерело: за матеріалами підприємства

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, бачимо, що K_n (коефіцієнт обороту з прийняття) у 2022 році, порівнюючи з 2021 роком, зменшився на 0,07, і становив 0,06. Ці дані означають, що на даному підприємстві стали менше приймати на роботу кількість працівників ніж у 2021 році. Коефіцієнт вибуття кадрів та коефіцієнт плинності кадрів протягом всього аналізованого періоду були на одному рівні.

Таким чином, аналізуючи чисельність та структуру персоналу підприємства медичної мережі «Добробут» за 2020–2022 роки бачимо, що забезпечення

персоналом є типовим для структури медичної галузі і відповідає всім умовам, які забезпечують раціональне формування і ефективне використання персоналу.

Алгоритм формування комплексної системи управління персоналом ММ «Добробут», наведений в додатку Л.

Управління персоналом ММ «Добробут» – вміння взаємодіяти із співробітниками, мотивувати, поважати та направляти їх роботу з метою реалізації проєктів, цілей та дотримання стратегії компанії. А система управління персоналом – комплекс заходів, які гарантують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності компанії.

Варто відзначити, що керівництво компанії заохочує культуру відкритості, щоб співробітник могли брати активну участь у формуванні культури управління персоналом, без вагань могли повідомити про недоліки чи внести свої пропозиції.

Керівництво компанії погоджується, що співробітники можуть мати сумніви стосовно певних питань та потребують роз'яснень та допомоги у їх вирішенні.

Одним з основних інструментів процесу управління персоналом є процес оцінювання своїх працівників. Оцінювання мають проходити, як медичні, так і не медичні працівники. В мережі розроблена спеціальна інструкція, яку використовують під час проведення оцінювання та проведення атестації, перекваліфікації або підвищення кваліфікації. Порядок проведення оцінювання постійно змінюється та удосконалюється[47].

Доцільно розглянути детальніше порядок проведення планового розвитку персоналу підрозділів. Процедура оцінювання передбачає наступні етапи (додаток М).

Відповідно до інструкції оцінювання персоналу ММ «Добробут», оцінювання може бути плановим та позаплановим.

Планове оцінювання персоналу являє собою періодичне оцінювання результатів виконання працівником завдань, планів, досягнення цілей та визначенні потреби у навчанні, його кваліфікації, відповідності професійних навичок новим вимогам роботи[43].

В залежності від виду діяльності та тривалості роботи буде залежати мета та час планового оцінювання.

Головною метою планового оцінювання є:

- для оцінювання по закінченню випробувального терміну;
- оцінювання один раз на три місяці від дати затвердження на робоче місце;
- оцінювання один раз на шість місяців, від дати затвердження на робоче місце.

Систематичність проведення планового оцінювання залежить від мети оцінювання.

Після успішного проходження випробувального терміну проводиться оцінювання через один місяць з дня прийняття працівника на роботу. Такий вид оцінювання проводиться для осіб, які були прийняті на роботу вперше, або для тих, хто був переведений на нове робоче місце. Безпосередній керівник визначає завдання на період випробувального терміну та фіксує результати.

Всі співробітники, які успішно подолали випробувальний термін та склали тестування, проходять планове оцінювання раз на пів року [31].

Доцільно також порівняти особливості проведення позапланового та планового оцінювання розвитку персоналу ММ «Добробут».

Якщо по результатах планової перевірки отримано незадовільний результат, працівників відправляють на повторне позапланове оцінювання раз на пів року.

Проходження повторного оцінювання за результатами тестування один раз на пів року може мати один з результатів:

- залишається попередній рівень кваліфікації;
- рівень кваліфікації знизити на один рівень;
- на один рівень підвищити кваліфікацію;
- можливий розгляд кадрового резерву.

По закінченню проведеного оцінювання робиться заключення: не відповідає займаній посаді; потребує навчання, не відповідає посаді; рекомендовано підвищити розряд/ грейд; [52].

Варто оцінити динаміку учасників планового розвитку персоналу ММ «Добробут» протягом 2018-2022 років.

Результати дослідження наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка кількості учасників проведення планового розвитку персоналу ММ «Добробут» протягом 2018-2022 років, осіб

Показники	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Планове оцінювання	54	131	175	202	248	194	360
Позитивні результати	32	85	124	167	217	185	578
Негативні результати	22	46	51	34	31	9	41

Джерело : складено автором за матеріалами підприємства

Для отримання позитивної оцінки працівник має дати відповідь на 70% запитань. Якщо працівник набирає менше 70% - результат вважається негативним.

Аналізуючи результати табл. 2.8, кількість учасників, що підлягали плановому оцінюванню на підприємстві зросла на 194 особи, тобто на 360%. Така динаміка спричинена значним збільшенням кількості працівників компанії.

В цілому , політика управління персоналом в компанії є ефективною, оскільки спостерігається значне зниження рівня централізації управління, що має позитивний ефект на організації роботи кожного структурного підрозділу [46].

Одним з важливих етапів процесу управління персоналом є те, що ММ «Добробут» створив та розвиває власну схему оцінювання працівників. Дана схема дозволяє розкривати висококваліфіковані кадри та розвивати їх, та виявляти кадри з недостатнім рівнем кваліфікації.

Оцінюючи результати проведеного дослідження робимо висновок, що система оцінювання на ММ «Добробут» є досить ефективною і рентабельною. Також можна стверджувати, що компанія має позитивну політику управління персоналом, оскільки на підприємстві не високий рівень плинності кадрів. Так само це підтверджують результати оцінки ефективності організаційної структури

підприємства, яка показує зростаючу динаміку. Оцінювання персоналу ММ «Добробут» забезпечується заходами, які пов'язані з оцінюванням та атестацією персоналу, стимулюванням безперервного розвитку персоналу та плануванням трудової кар'єри робітників[42].

Так, застосовуючи систему безперервного оцінювання, ММ «Добробут» зможе більшою мірою забезпечити відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням всіх вимог до персоналу. Але є певні недоліки та слабкі місця в організації процесу оцінки працівників: відсутність окремого підрозділу (відділу) для оцінювання працівників, недостатній рівень інформування про процедуру та періодичність оцінювання, прозорість отримання та аналізу результатів оцінки, відсутність системи мотивації.

Слід зазначити, що в військових умовах та в умовах поширення COVID-19 та необхідності дотримання карантинних норм в мережі набув широкого використання метод дистанційної роботи. Виконання дистанційної роботи не повинно мати будь-яких обмежень трудових прав працівників. При дистанційній роботі працівники можуть розподіляти робочий час на свій розсуд, якщо це не суперечить правилам внутрішнього трудового розпорядку. Законодавством забезпечено право працівників самостійно обирати місце для виконання роботи. Роботодавець має право вести облік виконаної роботи із застосуванням будь-яких методів обліку, стосовно яких обидві сторони дійшли згоди. Оплата праці проводиться згідно норм статті 115 КЗпП щодо виплати заробітної плати. При дистанційній роботі тривалість робочого часу не повинна перевищувати норм, які передбачені статтями 50 і 51 КЗпП – 40 чи менше годин протягом тижня.

Також широку популярність набула система дистанційного навчання працівників ММ «Добробут». Зокрема, використовують тренінг ефективних презентацій, яка допомагає у навчанні менеджерів контакт-центру.

Інноваційним напрямком в навчанні менеджерів ММ «Добробут» є тренінги, застосування маркетингових механізмів під час продажів, зміст яких полягає у застосуванні лінійних, лексикографічних, роз'єднувальних та об'єднавчих

компенсаційних показників у відповідності до очікувань клієнтів. Ще одним новим напрямком у цій галузі є навчання спеціалістів відносно позиційної концепції «Total Quality» та моделей відповідності Pride [13].

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ММ «ДОБРОБУТ»

3.1.Сучасні тенденції в організації праці і управлінні та розвитку персоналу організації

На теперішній світовий ринок навчання і розвитку персоналу, мають вплив два чинники [17]:

- 1) неформальні методи навчання, які набирають все більшої популярності та вважаються найефективнішою концепцією корпоративного навчання;
- 2) навчання та розвиток стали стратегічною функцією організації.

Протягом останнього часу навчальний процес значно змінився. Працівники все більше зацікавлені у власній освіті та розвитку, беручи цей процес під власний контроль. Саме тому компанії мають бути активними, зосереджуватись на наданні якісного та сучасного коучингу, забезпечувати зворотній зв'язок та розширювати ресурси для навчання.

Сучасні технології сприяють покращенню процесу навчання, надають особливі можливості та допомагають значно збільшити залучення працівників. Саме тому мобільне та соціальне навчання набувають все більшої популярності та особливої затребуваності серед співробітників.

Розглянемо останні тенденції в управлінні та розвитку персоналом станом на 2022рік (Додаток П).

1. Планування персонального кар'єрного шляху.

У сучасному світі недостатньо типових кар'єрних сходів. Необхідно звертати увагу на особисті амбіції працівників, враховувати особисті цілі на найближчі роки, на природну схильність до певного виду діяльності, мати на увазі слабкі та сильні сторони співробітника. Зважаючи на це, планується кар'єрний шлях співробітника, ставляться персональні цілі [24].

2. Help-management.

Відбулася кардинальна зміна позиції зі сторони керівництва. Авторитарна позиція керуючої ланки змінилася на демократичний стиль(стиль ініціативи, заохочення, допомоги та наставництва). Саме такі компанії мають високу лояльність серед працівників, гарний психологічний клімат, працівники спроможні приймати самостійні рішення.

3. Системна робота над брендом компанії-роботодавця.

В майбутньому значення бренду компанії-роботодавця буде тільки зростати. Виділяють дві основні функції бренду роботодавця - це залучення нових працівників та збереження існуючих. Сильний та продуманий HR-бренд дає можливість зменшити витрати на закриті вакансії та не переплачувати вже найнятим співробітникам. В свою чергу це впливає на рівень задоволення персоналу, має впливає на рекрутинг, на репутацію компанії серед клієнтів та партнерів, на дохід та якість виконання завдань.

4. Підвищення різноманітності і якості навчання співробітників.

Навчання стало зосередженим на конкретних цілях. Виходячи з цього, необхідно вибирати вузькі теми та програми з отриманням конкретного результату після навчання. HR-директори використовують все більш жорстокі критерії для вибору консультантів, коучів та агентств. У той же час посилюють вимоги в середині компанії до результатів проведеного навчання, реалізації та застосування отриманих навичок та вмінь.

5. Підвищення гнучкості в організації управління діяльністю персоналу.

Все більшої популярності набувають різні формати навчання. Для прикладу, це об'єднання різних форматів навчання : онлайн та офлайн курси, персональні завдання, участь в майстер-групі. Також це стосується і робочого часу - формування робочого графіка та поєднання різних форм зайнятості. Як і в попередні роки, популярний аутсорсинг. Все активніше та частіше залучають фрілансерів. За необхідності чи бажанні працівників, але, якщо це не порушує

бізнес-процеси організації, корегують робочий графік, надають можливість працювати дистанційно [20].

6. Зміна стандартів щодо персоналу.

Попередня кадрова політика втратила свою актуальність, тому компанії вимушені змінювати її та пристосовуватись до нових реалій. В нових стандартах велике значення має соціальна корпоративна відповідальність, замученість персоналу у діяльності компанії, створення цінностей компанії. Більшість вимог, які можна виміряти в цифрах та показниках, намагаються продемонструвати саме мовою цифр.

7. Стимулювання креативу з боку співробітників.

Все більшого значення має потенціал персоналу та вміння компанії його реалізувати для продукування нових ідей стосовно оптимізації діяльності, нових продуктів та послуг, сервісу. Саме тому керівництво та HR-департамент приділяють значну увагу по відношенню до співробітників, їх побуту та комфорту.

Обладнують комфортні лаунж-зони, організовують спортивні куточки, покращують кухонний простір, створюють чи розширюють корпоративні бібліотеки. Компанії звертають більше уваги до можливості працювати дистанційно та за зручним графіком. Оснащують перемовні кімнати, яких стає все більше. Багато компаній започаткували створення, так званих, «зон тиші» - це невеличкі кабінети, в яких можна усамітнитись та попрацювати в повній тиші[16].

Отже, сучасний тренд управління персоналом - це зворотний зв'язок та індивідуальний підхід до кожного працівника. Саме за рахунок цих напрямків виходить формувати і підтримувати активну, розвинену та професійну команду, яка працює на результат.

В Україні виділяють три основні напрямки HR до створення програм розвитку співробітників. Продемонстровано в Додаток Р. Перша програма застосовує «концепцію» обмеженого фінансування на навчання, як наслідок сприяє стійкій плинності кадрів так і не підвищивши кваліфікованість працівників, а тому

отримуємо невідворотні витрати на черговий відбір та адаптацію нових співробітників.

Друга програма залучає операторів консалтингового ринку, та використовує методи і програми навчання, які вони пропонують. Унаслідок чого підприємства постійно «пасуть задніх» та знаходяться в стані «постійного відставання» за вимогами середовища, тому що персонал готують до завдань, які стоять сьогодні, а не в майбутньому.

Третя програма розглядає процес розвитку, як одну зі складових системи управління людськими ресурсами, зосереджена на плануванні персонального розвитку кожного працівника, як наслідок компанія має високий адаптаційний потенціал на декілька періодів вперед.

При плануванні процесу навчання в основу вкладають ,як інтереси компанії (сталий розвиток), так і мотиви співробітника, який своєчасне і цільове навчання сприймає, як : можливість збереження робочого місця; кар'єрний ріст; претендувати на підвищення зарплати і доплат; мати конкурентні перевагами на ринку праці та здійснювати нетворкінг.

У недалекому майбутньому керівництву українських компаній доведеться приготуватись до зміни фокусу на певних світових тенденціях процесу навчання та розвитку персоналу (Рис. 3.1.).



Рис. 3.1 - Світові тенденції, які впливають на розвиток персоналу українських компаній

Буде зберігатись затребуваність моделей компетенцій, внаслідок цього буде спостерігатись попит на оцінку компетенцій, консалтинг та підтримку у впровадженні неформальних методів навчання з боку провайдерів. Невід'ємною частиною управління персоналом стають програми з розвитку кадрового резерву (талантів).

Зменшення частки навчання поза робочим місцем. Все більше впроваджується онлайн-коучинг та інтерактивні веб-конференції, що розширить застосування онлайн навчання (e-learning). Застосування традиційної моделі навчання з використанням PowerPoint, друкованих посібників і роздаткового матеріалу зведеться до мінімуму, а їх змінять спеціальні мобільні додатки[22].

Буде рости попит на послуги професійних фасилітаторів, які організовуватимуть такі заходи для компаній, ставитимуть цілі, будуть забезпечувати комунікації перед заходом та після нього. Переважатимуть провайдери, які будуть дотримуватись жорстких прив'язок результатів навчання до бізнес-завдань компанії-клієнта. Програми з лідерством та управлінням проєктами, які засновані на досвіді (experiential training) та емпіричному навчанні набуватимуть все більшої популярності.

В останні роки все більшої популярності набуває формат дистанційного навчання та розвитку персоналу в організації, коли велика кількість компаній впроваджує власні корпоративні портали. Водночас абсолютно немає значення, в якій галузі працює компанія – медицина, банківський сектор, освітня чи наукова сфера, держустанова чи приватний сектор. Дистанційне навчання має ряд унікальних можливостей для навчання та розвитку персоналу в компанії, що дало змогу скоротити мільйонні витрати організаціям та стерли всі часові та географічні бар'єри.

Дистанційне навчання персоналу [33]:

1. Зменшується навантаження HR-департаменту через можливість проведення співбесід онлайн, звільняє від необхідності покриття транспортних витрат при від'їзді у відрядження для проведення співбесід в інших підрозділах;
2. Дає змогу співробітникам навчатися в будь-який зручний для них час, через наявність електронних бібліотек, відеоматеріалів, інтерактивних курсів, лекцій, баз даних, онлайн тестування;
3. HR-департамент отримує можливість швидко проводити оцінювання отриманих навичок та вмінь співробітника або здобувача, використовуючи результати спеціально розроблених тестів, які компанія розробляє саме для цієї посади;
4. Дозволяє персоналу різних підрозділів та відділень проводити онлайн навчання у вигляді відеоконференцій, обмінюватися досвідом роботи та різними матеріалами.

Останнім часом ми бачимо відмову компаній від традиційних методів оцінювання персоналу до більш сучасних та актуальних, серед яких можна виділити: assessment-центри, психодіагностику, використання поліграфа, оцінка компетенцій за допомогою іспитів, ділових ігор та інших «навчальних» технологій.

Великі компанії дуже часто звертаються в Найчастіше в спеціалізовані assessment – центри звертаються великі компанії. Для assessment–центрів характерні такі принципи роботи: моделювання ключових моментів діяльності, розробка системи критеріїв оцінки для кожної програми, випробування різними взаємодоповнюючими техніками і вправами, оцінка кожного учасника декількома спостерігачами, оцінка реальної поведінки.

Для оцінювання у центрах використовують комплекс методів, до того ж вони можуть бути індивідуальними та груповими. Відбувається всебічна оцінка працівника: комунікативні та організаційні навички, його професіоналізм, цілі та ідеї, оцінка рівня власних досягнень і невдач, орієнтованість на професійний ріст, здатності до аргументації своєї точки зору, динамічність і гнучкість мислення;

управлінські якості кандидата; оцінюються риси характеру, які суттєво впливають на поведінку людини. За підсумками проведеної роботи assessment-центру можуть приймати управлінські рішення стосовно підвищення на посаді, зарахування до кадрового резерву або звільнення з місця роботи.

Набувають популярності методи психодіагностики, під час яких за допомогою спеціальних тестів та вправ, психологи оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника. Все частіше компанії залучають власного психолога, який працює на підприємстві, для комплексної психологічної оцінки працівників. Для цього психолог формує єдину гнучку систему тестів.

Також спостерігаємо ще одну тенденцію в самій системі підбору і найму кадрів. Організації почали застосовувати методи позикової праці із залученням сторонніх спеціалістів чи делегують свої обов'язки та завдання спеціалізованим компаніям. Згідно думки спеціалістів, таке залучення фахівців зі сторони для виконання певного роду роботи, що називається аутсорсингом, є достатньо зручним інструментом, який сприяє зниженню кадрових витрат та податків. Аутсорсинг допомагає звільнити велике число тимчасових ресурсів людини задля акцентування безпосередній роботі та моделюванні стійкої переваги перед конкурентами [47].

Дані методи дозволяють уникнути багатьох ризиків, які пов'язані з інтеграцією, тому вони є економічно ефективними та значно спрощують процес діяльності тієї чи іншої компанії. З подальшим розвитком та стабілізацією економіки аутстафінг та аутсорсинг стануть невід'ємною частиною фінансово-господарської діяльності економічних суб'єктів.

Наступна тенденція, яку ми спостерігаємо пов'язана з розвитком інформаційних технологій, які стали активно використовуватися в управлінській діяльності організацій. Протягом останніх років велика увага звертається на прийняття численних кадрових рішень в сфері керування персоналом різних організацій. Саме процес переробки даних і пов'язують з прийняттям таких рішень.

Чим кращий ефект від залучення кадрових відомостей, тим об'єктивніші рішення прийматимуться керівниками по широкій різноплановості кадрових проблем.

В українських компаніях, як обов'язковий сучасний атрибут, вже давно та широко впроваджуються інформаційні системи управління людськими ресурсами. Але обсягу та якості використовуваної кадрової інформації замало для прийняття оптимальних управлінських рішень. Кадрова інформація не є достатньою та не відрізняється повнотою, має значні прогалини в інформації про професійну діяльність співробітників, про показники його зміни (зокрема, про динаміку компетенцій). В недостатньому об'ємі ведеться аналітична обробка даних та майже не використовується більш глибока - інтелектуальна обробка. Велика частка закономірностей розвитку діяльності персоналу, прихована від прямого спостереження та звичних, традиційних статистичних методів, нерідко не розглядається, як актуальне управлінське завдання [36].

Впроваджуючи сучасні інформаційні технології по управлінню персоналом, підприємство набуває деякі характерні економічні, соціальні та організаційні ефекти (Додаток С).

Отже, на сучасному етапі інноваційні технології в сфері управління сервісом є:

1) управління корпоративними знаннями являють собою процес, у наслідок чого індивідуальні знання кожного окремого співробітника перетворюються в корпоративні;

2) нова інтерактивна комунікація, заснована на застосуванні Інтернету: голосова пошта, розсилка відео- та смс повідомлень, IP-телефонія.

На сьогодні все більше компаній усвідомили, що тренінги та семінари не є єдиними та ефективними методами розвитку персоналу. Велике число компаній розглядають навчання, як інструмент підвищення вартості компанії та, як наслідок, управління навчанням стає більш стратегічним і важливим для успішності підприємства в певному бізнес-середовищі. Все більшого значення набувають нові методи, моделі та форми навчання.

Програми підготовки управлінців та менеджерів залишаються пріоритетними, на них виділяється 30% від усього бюджету на навчання. За ними слідує різноманітні курси, присвячені галузевій специфіці, а також різні адаптаційні програми для організацій. Спостерігаємо незначний спад інтересу в галузі навчання інформаційним технологіям. Світові тенденції навчання персоналу користуються популярністю і в Україні.

3.2.Розробка системи мотивації персоналу в ММ «Добробут» та впровадження передових методів розвитку персоналу

За сучасних ринкових умов господарювання, є ефективне використання ресурсного забезпечення та інтелектуально-кадрового ресурсу. Значимість цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що потребує від підприємства постійного посилення конкурентоспроможності. В цьому аспекті мова йдеться про мотивації праці – сукупності її елементів, які взаємодіють, взаємопов'язані та створюють відповідне середовище, що сприяє ефективному використанню персоналу підприємства.

Необхідне стимулювання працівників дає необхідну мотивацію для більш ефективної праці, система мотивації праці на підприємстві повинна займати важливу роль по усіх внутрішніх факторах, котрі впливають на розвиток ефективного функціонування підприємства.

Ефективним є організаційно-економічний механізм на об'єкти управління. Організаційно-економічний механізм управління є сукупністю організаційних, економічних важелів. Застосування комплексу заходів організаційного та економічного характеру, формують ефективну систему мотивації для покращення стану людських ресурсів у процесі їх трудової діяльності (Додаток Т).

Використання організаційно - економічного механізму управління мотивацією персоналу слід розділити на наступні етапи:

1 етап – формування цілей мотивації праці в медичному закладі;

2 етап – організація накопичення, збір та опрацювання інформації, її систематизація та цифрування;

3 етап – визначення групи та залучення її до реалізації організаційних питань мотивації праці персоналу. До складу групи можна залучити :

- завідувачів відділень;
- керівника відділу кадрів;
- головного бухгалтера.

4 етап – збір даних методом опитування серед працівників, щодо рівня мотивації очікуваної та чинної;

5 етап – впровадження на практиці засобів стимулювання для різних рівнів (лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал);

6 етап – кінцевий результат по ефективності запровадженої мотивації.

Необхідно, на постійній основі здійснювати перегляд системи мотивації праці в медичному закладі для виявлення та запобігання випадків низької результативності праці, безпідставної плинності кадрів, перевищення витрат на персонал порівняно з доходами від його використання та інші фактори.

В цьому контексті важливим є забезпечення чіткого формулювання та закріплення основних положень щодо проведення мотиваційної політики в базових внутрішніх нормативних актах закладу охорони здоров'я.

Для забезпечення ефективності мотиваційної політики вона має передбачати налагодження чіткого взаємозв'язку між способами мотивації медичного персоналу, цілями мотивації та стратегічними цілями закладу охорони здоров'я. При цьому важливо створити умови в яких внутрішня мотивація працівника розвиватиметься, і основу таких умов має складати сформована можливість для кожного працівника зрозуміти яких стратегічних цілей прагне досягти медичний заклад і як виконання його посадових обов'язків це забезпечує. А відтак, для забезпечення досягнення організаційних цілей медичні працівники мають розуміти й усвідомлювати всі аспекти виконання своїх обов'язків.

З метою запобігання соціальній напрузі в колективі закладу охорони здоров'я та зниження ризиків прояву суб'єктивного фактору необхідним є ретельне опрацювання цих питань за активної участі профспілкового комітету і закріплення їх в базових внутрішніх нормативних актах закладу охорони здоров'я.

З метою диференціації заробітної плати усіх працівників медичного закладу, повинні бути визначені норми виплат в межах фонду оплати праці - надбавки, премії згідно кваліфікації працівника медичного закладу та за результат роботи.

Тому за наявної можливості доцільно врегулювати ці аспекти через запровадження механізму локального регулювання на основі прийняття внутрішніх нормативних актів – положення про преміювання та порядку нарахування надбавок та доплат медичним працівникам.

При розробці положення про преміювання доцільно врахувати такі моменти:

- 1) положення має базуватись на врахуванні і дотриманні норм і гарантій, які передбачені законодавчими актами та генеральною угодою;
- 2) мають чітко зазначатися умови виплати премій її розміри, а також випадки позбавлення виплат і премій для усіх категорій працівників медичного закладу;
- 4) доцільно визначити джерела формування фонду преміювання та матеріального заохочення;
- 5) слід сформулювати і навести перелік критеріїв та показників для заохочень, преміювань та позбавлення таких виплат;
- 6) конкретизувати перелік показників і умов преміювання для кожної категорії працівників;
- 7) зазначити порядок визначення вкладу кожного працівника, закріпити, що керівник приймає рішення про преміювання працівника на підставі службових записок керівника структурного підрозділу.

Заробітна плата працівників медичної мережі «Добробут» повинна містити декілька складових (табл.3.1):

Таблиця 3.1 - Складові частини заробітної плати працівників

Найменування статті заробітної плати	Частка в загальній сумі заробітної плати
Базова (основна) частина	50%
Надбавки за виробіток	30 %
Надбавки за стаж	10%
Колективні премії	10 %

Кожна з даних складових оцінюється окремо, а потім додається до загальної оцінки, що має вплив на відсоток надбавки за відпрацювання. Залежно від виконаної норми співробітником, надбавка за відпрацювання, може збільшуватися або зменшуватися.

Зробимо приблизний розрахунок на прикладі одного працівника –медичної сестри – посадовий оклад якої 9500 грн. За новою системою мотивації працівниці буде зроблено такі виплати в рамках преміювання (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Складові частини преміювання медичної сестри ТОВ «МЦ
«ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА»

Найменування статті заробітної плати	Сума, грн.	Частка в загальній сумі заробітної плати
Базова (основна) частина	9 500	50%
Надбавки за виробіток	2 850	30 %
Надбавки за стаж	950	10%
Колективні премії	950	10 %
Разом	14 250	100%

Джерело : власна розробка

Виходячи з даних таблиці 3.2, загальна заробітна плата з усіма надбавками, склала 14 250 грн., що на 4 750 грн. більше.

Таким чином, запропонована система мотивації персоналу ТОВ «МЦ «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА» повинна сприяти подальшому розвитку організації та вдосконаленню системи мотивації персоналу.

Нестача компетентного персоналу на ринку надання кваліфікованих медичних послуг все більше змушує керівництво ММ «Добробут» міркувати про вдосконалення професійної підготовки та розвиток персонал, який вже працює та викликати зацікавленість праці в такому місці роботи для реалізації кар'єрного росту і особистого розвитку.

Для вдосконалення системи розвитку персоналу потрібно акцентувати увагу на сучасні тенденції, що існують в даній галузі, які спостерігаються в глобальних і приватних економічних процесах.

Існує думка, щоб налаштувати персонал на прогрес і розвиток, досить застосовувати тренінги, семінари, але цей процес складніший ніж може здатися, адже персонал залучають до роботи з бізнес процесами, тому співробітники повинні розвиватись відповідно напрямку, в якому рухається компанія. З прикладу великих компаній, бачимо, що методики і програми розвитку персоналу у них змінюються чотири, п'ять разів впродовж року і це обумовлено змінами у веденні бізнесу. В обов'язки кожного фахівця з розвитку персоналу входить слідкувати та змінювати тренінги в діяльності комерційної організації, які актуальні в даний час.

Виділяємо наступні якості розвитку персоналу:

- слідкувати за сучасними тенденціями та адаптуватися до них ;
- дотримуватися регулярного оновлення;
- брати до уваги достовірні та актуальні дані;
- узгодження з бізнесом згідно огляду на мінливі тенденції.

Важливим фактором у роботі на розвиток персоналу ММ «Добробут» є згуртування та розвиток роботи в команді, потрібно, щоб кожен володів такою методикою, щоб мати уявлення про власну роль та внесок, адже бізнес залежить від ефективності кожного учасника [22].

Згідно даних аналізу, щодо кількісного та якісного складу медичних фахівців в ММ «Добробут» робимо висновок, що робітничі кадри потребують подальшого вдосконалення. Керівництвом підприємства низько оцінює цінності трудовим ресурсам та суто формальний характер має підвищення кваліфікації на підприємстві.

Досвідчений фахівець з кадрів має володіти знаннями в галузі управління персоналом та технологіями управління персоналом, уміти враховувати індивідуальні можливості кожного працівника до навчання, підбирати форми навчання- курси, факультети підвищення кваліфікації та місця проведення навчань

Ефективність управління професійним розвитком напряду залежить від мотиваційної складової вибору професії виходячи зі своїх нахилів та здібностей.

Тому люди що працюють за покликанням приносять найбільшу користь, не тільки підприємству, але і самим собі, реалізуючи свій творчий потенціал в процесі праці.

Один з основних факторів власного успіху підприємства може бути досягнуто завдяки спільній роботі керівництва та працівників підприємства [16].

Розвиток професійного зростання це коли працівник реалізує свій план. Планування і управління професійним розвитком вимагає від працівника і підприємства певних додаткових зусиль, але в той же час надає ряд переваг, як самому працівникові, так і підприємству, на якому він працює. При розвитку професійного зростання отримуємо наступне [32]:

- суттєво більшу ступінь задоволеності працівника на підприємстві, що гарантує йому можливість професійного зростання;
- з урахуванням особистих інтересів працівників і підприємства існує можливість планувати професійний розвиток;
- бачення та планування особистих професійних перспектив;
- можливість мати співробітників, які вмотивовані пов'язати свою професійну діяльність з даним підприємством;
- суттєве зниження плинності працівників;

- конкурентоспроможність на ринку праці працівника і підприємства.

Доцільно було б використовувати у межах ММ «Добробут» систему управління розвитком професійного зростання працівників, що передбачає собою співробітництво - працівника, керівника і фахівця з кадрів. За планування і розвиток власного професійного зростання працівник несе сам відповідальність.

Підтримка керівника, як наставника необхідна для успішного професійного розвитку, адже він атестує працівника, управляє розподілом робочого часу, розпоряджається ресурсами. Фахівець з кадрів здійснює загальне управління процесом професійного розвитку. Керівник або фахівець з кадрів повинні організовувати навчання нового працівника після прийому на роботу.

З попередніх розділів бачимо, що недостатній рівень навчання персоналу та супроводу нових працівників в період їх адаптації є основною проблемою управління розвитком персоналу ММ «Добробут».

В компанії розроблена власна «База знань» туди входить наступна інформація [18]:

- перелік послуг які надає компанія;
- прописані скрипти та алгоритми;
- детальна інструкція по всіх послугах та продуктах компанії(підготовка, показання та протипокази та інше);
- взаємодії підрозділів та їх загальних функцій;
- роботи з підрядчиками компанії;
- сценарій діалогу між працівниками та клієнтами.

Кожен, хто влаштовується у відділ продажів, має ознайомитися з «Базою знань» та скласти іспит своєму керівнику, після закінчення випробувального терміну. Мало хто звертає увагу на якість викладеного матеріалу в «Базі знань», тому не всі стажери можуть пройти іспит.

Основні проблеми навчання :

- 1) невідкореговані застарілі дані;
- 2) незрозуміло викладена інформація;

3) вивчення «Бази знань» самостійно без роз'яснень;

4) необ'єктивність результатів складання іспиту.

Можна запропонувати наступні кроки, щодо вирішення даних проблем:

1) Систематичне оновлення інформації в «Базі знань». Введення в штат посади менеджера з навчання персоналу. Використання новітніх технік навчання персоналу:

- тренінги;

- відеоматеріали з покроковою інструкцією в «Базі знань» .

Введення в штат посади спеціалізованого співробітника з управління розвитком персоналу дозволить займатися навчанням, проведенням тренінгів з питань роботи з клієнтами, способи поведінки в конфліктних ситуаціях.

2) Послідовність викладення матеріалу в «Базі знань»:

- аббревіатура професійних термінів та їх опис;

- упорядкування матеріалу;

- інструкція по виконання кожного процесу;

- висвітлення інформація взаємодії з підрозділами.

3) Запровадження журналу для внесення питань, пропозицій нових співробітників з подальшим отриманням відповідей.

4) Об'єктивність результату прийнятого іспиту некваліфікованим працівником та шляхи вирішення цього питання:

- Введення в штат відділу навчання персоналу посади висококваліфікованого тренера;

- Введення програми тестами з підрахунком балів;

- Залучення осіб, як таємних покупців та побачити їх майстерність саме в телефонній розмові з потенційним клієнтом, що дозволить об'єктивно перевірити знання співробітника. Системність допомагає вести плідну діяльність, тобто розвивати кадри [54].

Для розрахунку соціально-економічної ефективності, вводимо дані в таблицю 3.2.

Таким чином, загальна сума запропонованих заходів становить 30,000 грн/міс. Затрати за рік на персонал в ММ «Добробут» складуть:

$V(\text{заг}) = 30 \cdot 12 = 360$ тис. грн. Потім розраховуємо економічну ефективність даних заходів, розрахувавши терміну окупності витрат. В першу чергу, для цього розрахуємо показник загальної економічної ефективності проєктних рішень, визначивши абсолютний розмір прибутку, одержуваного при впровадженні проєкту, та норми прибутку.

Таблиця 3.3 - Бюджет проєкту по впровадженню заходів ММ «Добробут»

№	Назва задачі	Сума, тис грн./міс	Джерело фінансування		Всього
			Власні кошти	Позикові кошти	
1.	Запровадження посади менеджера з навчання персоналу	18	+	-	18
2.	Введення посади тренера в відділ навчання персоналу	12	+	-	12
3.	Структуризація викладення та оновлення матеріалу в «Базі знань»	*завдання входить до обов'язків тренера з навчання персоналу	+	-	0
Всього					30

Отже, $\Pi = Ц - С$, де Π - абсолютна величина прибутку, грн; $Ц$ - вартість виробленої продукції (робіт, послуг) в цінах реалізації, грн; $С$ - собівартість послуги (робіт, продукції), відбиває сукупні витрати в основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси для впровадження нових технологій і техніки, грн.

$$\Pi = 1\,913\,704 \text{ тис.грн} - 1\,509\,371 \text{ тис. грн} = 404\,333 \text{ тис. грн.}$$

Щоб визначити термін окупності загальних капітальних вкладень, використаємо формулу: $T_o = K_v \setminus E$, де T_o - термін окупності загальних капітальних

вкладень, років; Кв - сума капітальних вкладень, тис. грн; Е - економічна ефективність капітальних вкладень в процес виробництва, тис. грн.

$$Te = 360\,000/404\,333 = 0,8.$$

На сьогоднішній день з тим прибутком, який відображено в балансових показниках, підприємство може собі дозволити такі витрати всі пропоновані заходи ефективні і витрати на їх проведення окупляться.

Впровадження зазначених порад в ММ «Добробут» повинні стати:

- підвищення темпу роботи персоналу, який пройшов навчання;
- у сфері медичних послуг володіти розширеним кругозором та оптимальністю прийняття рішень керівними працівниками і спеціалістами;
- підсилити навчання навичок управління технічними системами;
- знизити ймовірність аварій і поломок устаткування;
- зближення особистих інтересів працівників з інтересами компанії шляхом зміцнення корпоративної свідомості працівників;
- спільна діяльності та прийняття рішень.

Необхідно вжити наступні заходи:

- проводити семінари для розвитку персоналу;
- поновлювати резерв персоналу;
- відпрацювання системи для ефективного стимулювання розвитку персоналу.

Для покращення системи розвитку персоналу ММ «Добробут» актуальні такі заходи:

1Підвищення кваліфікації в ході якого навчитися виконувати роботу відповідно до вимог бізнесу та удосконалювати методи роботи на підприємстві.

Тому, на ММ «Добробут» виникла необхідність вдосконалювати та оптимізувати систему навчання і підвищення кваліфікації персоналу для інвестування у власну робочу силу.

2. Пропонується створити на підприємстві ММ «Добробут» концепцію безперервної освіти для підвищення кваліфікації персоналу в результаті впровадження будуть вирішені такі завдання:

- уміння розуміти та компетентно вирішувати проблемні питання, які виникають;
- уміння адаптуватися при впровадженні різних нововведень та інших непередбачених ситуаціях.

Відповідно працівники підприємства будуть реалізовувати такі завдання:

- підвищення рівня професійної кваліфікації;
- навчатися і поза сферою основної діяльності для подальшого придбання знань;
- набиратися знань, щодо організацій, які впливають на роботу підприємства.

3. Одним з найприоритетних питань керівників і менеджерів по персоналу є мотивація персоналу ММ «Добробут», як матеріальна мотивацію так і нематеріальна і яку потрібно весь час удосконалювати.

4. Спонування та стимулювання персоналу ММ «Добробут» за допомогою матеріальної зацікавленості для покращення результатів. Стимули використовують не лише як заохочувальні, але і як каральні, тобто, позбавлення премій, зниження, якщо це спричинило витрати на підприємстві.

5. Складання програми професійного і посадового росту та планування кар'єри. Руху людини в організації може мати наступні формулювання:

- посадове зростання (вертикальна кар'єра);
- просування всередині організації, робота в різних підрозділах одного рівня (горизонтальна кар'єра);
- включення в процеси ухвалення рішень (доцентрова кар'єра).

6. Покращення організаційного та інформаційного забезпечення грає важливу роль для розв'язання проблем та розвитку системи управління персоналом на ММ «Добробут».

На підприємстві ММ «Добробут» Необхідно впроваджувати автоматизовану систему управління персоналом , яка забезпечить відповідність системі управління персоналом згідно вимогам актів законодавчих.

Пропозиції будуть Впровадженні та реалізовуватися за допомогою керівників, та введенної в штат посади фахівця/менеджера з персоналу, завдяки чому буде поліпшенні якості послуг, що надаються компанією, що дозволить примножити чистий прибуток компанії.

Організації, які приділяють належну увагу системі розвитку персоналу є дуже важливою складовою в роботі всієї організації для підвищення економічного, культурного рівня розвитку.

3.3. Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування

Для успішної реалізації запропонованої нами вдосконаленої системи мотивації ,необхідно здійснити ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації. На цьому етапі для виявлення слабких сторін системи мотивації, необхідно впровадити її на одному з підрозділів компанії. Занадто швидка зміна системи мотивації може мати зворотній ефект та негативні соціально-економічні наслідки. Тому впродовж двох місяців перед пілотним впровадженням нової системи мотивації доцільно здійснювати адаптацію працівників. В якій передбачено, що протягом цього часу працівники продовжують отримувати винагороду за чинною системою мотивації, але при цьому їм обов'язково пояснюється, що б вони отримали при новій системі мотивації за аналогічні результати праці.

2. Коригування системи мотивації. При виявленні недоліків та неточностей, які були допущені при розробці нової системи мотивації – усунення..

3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. На цьому етапі необхідно розробити «Положення про мотивацію

персоналу» («Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» «Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу» та інші).

4. Ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Обов'язково потрібно проінформувати персонал про цілі системи мотивації, вигоду від впровадження нової системи мотивації її структуру, порядок нарахування матеріальної і одержання нематеріальної винагороди. Також необхідно поширити серед працівників інформаційні буклети із детальною інформацією про нову систему мотивації через корпоративний портал та робочу електронну адресу. При необхідності забезпечити надання консультаційної підтримки співробітникам та керівникам структурних підрозділів.

Але замало просто розробити та впровадити систему мотивації персоналу. Необхідно забезпечити постійну її підтримку. Вчасна виплата співробітникам усіх винагород, реалізація усіх структур системи мотивації забезпечують її постійну підтримку.

Зважаючи на мінливість зовнішніх та внутрішніх умов діяльності організації, потреб та інтересів працівників, необхідно проводити мотиваційний моніторинг (періодичну перевірку ефективності системи мотивації). Реалізація мотиваційного моніторингу надасть можливість оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати роботи персоналу, підрозділів та компанії в цілому, задоволеність персоналу системою мотивації, дасть змогу скорегувати систему мотивації, щоб її ефективність зростає. Доцільно здійснювати моніторинг системи мотивації щоквартально.

Мотиваційний моніторинг включає:

1. Формулювання мети проведення моніторингу.
2. Встановлення масштабу, сфери, та періодичності його проведення. На цьому етапі необхідно визначити на що спрямований моніторинг (аналіз результативності системи мотивації, зміни параметрів зовнішньої сфери, що впливають на мотивацію, мотиваційного профілю працівника тощо), кого він включає (весь персонал компанії, випадкова вибірка працівників, окремі категорії

співробітників, деякі підрозділи підприємства та ін.), протягом якого часу та як часто він буде проводитись.

3. Вибір методів моніторингу. Найпопулярніші методи для проведення моніторингу – це анкетування, соціологічне дослідження, тестування, інтерв'ювання, експертне оцінювання.

4. Обчислення бюджету моніторингу. На цьому етапі необхідно розрахувати всі необхідні витрати та вияснити можливість фінансування моніторингу. Для цього потрібна комп'ютерна техніка, розробка та друк анкет, програмне забезпечення, заробітну плату співробітникам, які виконують моніторинг тощо.

5. Визначення напрямку і показників моніторингу. Напрямами моніторингу можуть бути визначення відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, відповідність показників роботи персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері. Передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

7. Дослідження мотивів персоналу підприємства. На даному етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, профілю мотивації і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення.

Правильна мотивація персоналу — головне завдання управлінця та ключовий фактор для розвитку компанії. Тільки обґрунтовані, сплановані та грамотні впровадження, моніторинг та підтримка системи мотивації є запорукою її ефективності, а також має наступні переваги:

- формує здорову та позитивну атмосферу в колективі;

- знижує рівень плинності кадрів і дає можливість побудувати довготривалі стосунки з найкращими співробітниками;
- підвищує лояльність колективу та належного виконання своїх робочих обов'язків;
- формує корпоративну культуру.

3.4. Створення цінності компанії під час воєнного стану: нові підходи до КСВ

Найчастіше в науковій практичній і теоретичній літературі соціальна відповідальність бізнесу розглядається, як своєрідна концепція прав, гарантій, цілеспрямованої діяльності підприємницьких структур задля підвищення соціального рівня громадян, як працівників, так і споживачів продукції [64]. Для кращого розуміння сутності категорії «соціальна відповідальність» доцільно керуватись визначенням Керівництва із соціальної відповідальності ISO 26 000 згідно якому «Соціальна відповідальність – це відповідальна діяльність організації за вплив та наслідки своїх рішень на суспільність і оточуюче середовище, яка здійснюється через етичну та прозору поведінку, сприяє сталому розвитку, здоров'ю та добробуту суспільства; враховує очікування причетних сторін; не порушує норми законодавства та міжнародні норми поведінки; поширена у всій організації і практикується у відносинах [65]. Класичне визначення корпоративної соціальної відповідальності наводить А. Керолл «Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідність очікуванням (правовим, економічним, етичним та дискреційним), які покладає суспільність на організації в певний період часу» [62].

За мирних часів соціально відповідальна позиція бізнесу допомагала компаніям покращити та удосконалити свою ділову репутацію, створити позитивний імідж, забезпечити стабільні, гармонійні та збалансовані відносини з державою та суспільством, забезпечити отримання та збільшення доходу від своєї

діяльності. Але початок повномасштабного воєнного вторгнення значно вплинуло на розуміння , що ж таке соціальної відповідальності бізнесу, доповнила це визначення новими аспектами та змінила підходи до вже сформованих.

До 24 лютого 2022 року під терміном соціальна відповідальність бізнесу малося на увазі, ряд певних заходів, серед яких виділяють:

- благодійність (звернення уваги та залучення населення до певних соціальних потреб суспільства, залучення волонтерських організацій та небайдужих громадян, допомога у зборі коштів);

- благодійний маркетинг (неодмінно потрібно робити внески та пожертви, або відраховувати відсотки від прибутку на благодійність);

- корпоративний соціальний маркетинг (участь та підтримка соціальних ініціатив з охорони здоров'я та безпеки, підтримувати кампанії із захисту довкілля);

- волонтерська робота (сприяння та заохочення співробітників брати участь у допомозі місцевим громадам, громадським організаціям та соціальним ініціативам різного напрямку);

- корпоративна філантропія (пожертвування коштів, подарунків, у вигляді грошових грантів чи надання безоплатних послуг чи товарів на благодійні цілі);

- ведення бізнесу із дотриманням соціально-етнічних підходів (розробка та дотримання ділової практики та інвестицій, які підтримують збереження навколишнього середовища та підвищують соціальний добробут).

Наразі українське суспільство дуже цікавлять питання соціальної відповідальності та в подальшому набуватимуть все більшої актуальності. Корпоративна соціальна відповідальність тепер не прерогатива великих бізнесів, не опція і не спосіб покращити репутацію. Це невід'ємний сегмент компанії, яка має намір та бажання продовжувати працювати в Україні.

На сьогоднішній день суспільство цікавить соціальна діяльність компанії, чи бере участь у допомозі ЗСУ та що робить для підтримки України, і обов'язково перевірятимуть та запитуватимуть про це у майбутньому. Переконайтесь у цьому

можна ознайомившись із результатами дослідження дослідницької компанії Kantar та галузевого підрозділу Google.

Результати дослідження демонструють, що більше 40% респондентів вважають участь у волонтерській роботі, переказ коштів на гуманітарну допомогу та підтримку переселенців напрочуд важливими та необхідними компонентами діяльності компанії [63].

Однак, така зацікавленість та прискіпливість до соціальної відповідальності та позиції компаній не закінчується дверима компанії – ця діяльність цікавить, як майбутніх співробітників при виборі працедавця, так і місцеві громади при співпраці та взаємодії з компанією.

КСВ-проекти створюють та посилюють командний дух у нестабільні часи. Співробітники відчують більшу впевненість та мають відчуття стабільності у своїй компанії, яка демонструє відкриту проукраїнську позицію, бере участь у відновленні економіки країни. Співробітникам важливо відчувати та розуміти, що, попри невідомість та нестабільність, їхня компанія – є надійним та стабільним партнером, як для країни, так і для своїх працівників та їх родин.

На сьогоднішній день всі активності компанії мають адаптуватися до ситуації у країні. Суттєво змінився час підготовки соціальних проектів. В теперішні часи слід діяти своєчасно. Декілька років тому соціальні проекти могли готуватися кілька місяців, наразі це у минулому. У даний час це не повинно перевищувати декількох днів чи навіть годин.

Відповідальний бізнес повинен бути не просто спонсором соціальних ініціатив та благодійником, а й залучати компетентних фахівців команди для розв’язання складних питань. Будь-яка КСВ-ініціатива повинна мати значимість та цінність для суспільства. Навіть під час війни слід заохочувати та запроваджувати команду до участі у КСВ-проектах.

За понад рік повномасштабної війни в Україні сформувалося декілька особливостей, які не характерні для ринків інших країн та відрізняють корпоративну соціальну відповідальність на ринку нашої країни. Із початком

воєнних дій бізнес повністю зосередив свої КСВ-зусилля на внутрішній аудиторії, до початку війни це було не характерно, перевага надавалася зовнішній аудиторії. Перші місяці вторгнення були найважчими тому багато людей потребували фінансової, юридичної та психологічної допомоги, допомоги з евакуацією та переїздом – саме тому вони розраховували на допомогу роботодавців. Ще досі лунають скандали навколо компаній, які повелися безвідповідально із своєю командою, саме тому підтримка та допомога власного персоналу стали індикатором доброчесності компанії.

Компанія звертає особливу увагу на внутрішню соціальну відповідальність, тому що, «Добробут» - це місце, де піклуються не лише про пацієнтів, а ще й усіма силами підтримують своїх. Із початком повномасштабного вторгнення 12 наших співробітників взагалі залишились без власного житла, а житло 35 колег зазнало значних пошкоджень. То ж ті, чиє житло повністю зруйноване, отримали від компанії матеріальну допомогу щомісяця протягом 7 місяців (з вересня 2022 року до березня 2023 року) для оренди тимчасового житла. А ті колеги, чиє житло пошкоджено частково, отримали від компанії одноразову матеріальну допомогу. 27.01.2016 було створено єдиний благодійний фонд медичної мережі - Dobrobut Foundation. Медична мережа «Добробут» створила цей фонд для благодійних медичних проєктів (все починалося з програми надання хірургічної допомоги дітям з вродженими вадами серця) та підтримки проєктів в сфері освіти майбутніх лікарів.

Таблиця 3.4 - Кількості наданих безоплатних послуг ММ «Добробут» протягом 2022 року, осіб [66].

Назва наданих безоплатних послуг	Кількість осіб
Коронарографія	127
Стентування	65

Хірургічна допомога та стаціонарне лікування	1762 пацієнти
Стаціонарне та амбулаторне лікування	345 пацієнтів

Джерело: складено автором [66]

З початком воєнних дій фонд зосередився на лікуванні та наданні допомоги українцям, які постраждали внаслідок бойових дій. Одна з програм, яка залишилася серед основних напрямків діяльності фонду – «Велике майбутнє маленьких сердець» (малоінвазивні операції для дітей з вродженими вадами серця). Наші бенефіціари: діти з вродженими вадами серця, внутрішньо-переміщені особи, військові ЗСУ та члени їх родин, громадяни, яким необхідна паліативна допомога.

З кожним місяцем війни зростає кількість українців, яким потрібна якісна та вчасна медична допомога. Люди, що втратили дім і мають хронічні захворювання, військові й цивільні з воєнними травмами та пораненнями, паліативні хворі, діти, яким потрібні термінові операції з приводу вроджених вад серця — для системної підтримки цих категорій пацієнтів ми створили профільні програми. Зокрема, це програми з надання хірургічної допомоги дорослим та дітям, програма паліативної підтримки важкохворих, програма лікування хворих з контузіїєю.

За підтримки міжнародного фонду Direct Relief упродовж декількох місяців 2022 року в «Добробуті» діяла програма безкоштовних коронарографій та кардіостентувань. Завдяки чому фахівці мережі виконали 127 коронарографій та 65 стентувань [66].

Частина наших програм спрямована на профілактичні огляди жінок та чоловіків, що несуть службу в зоні бойових дій. Наприклад, медична мережа «Добробут» співпрацює з патронажною службою «Янголи Азову». У вересні, під час першого визволення полонених, госпіталь прийняв 50 бійців. Дехто й досі перебуває на лікуванні. У цілому «Добробут» забезпечив стаціонарне та амбулаторне лікування 345 бійців «Азову» з вересня 2022 року до 29 березня 2023-го [66,53].



Рис. 3.2 – Результати діяльності Dobrobut Foundation [66].

На сьогодні всі бізнес-проекти та ініціативи компанії мають враховувати непостійне сьогоднішнє. Тож часи, коли соціальні проекти могли готуватися кілька місяців у минулому. У даний час це не повинно перевищувати декількох днів чи навіть годин.

Перевагою буде, якщо компанія у своїй благодійній діяльності виступає не просто спонсором, а може задіяти свій фаховий персонал для розв'язання гострих проблем. Приміром, на початку березня 2022 року мережа «Добробут» створила медичну групу в Telegram, під назвою «Медицина для всіх», де лікарі безкоштовно надають консультації для всіх охочих. Група працює і до сьогодні та налічує вже понад 37 тис. користувачів. Лікарі мережі у межах соціальної ініціативи продовжують безкоштовно проводити онлайн-роз'яснення для військових.

Отже, в умовах загальної кризи та нових реаліях компанії необхідно:

1. Постійна адаптація стратегії. Необхідно експериментувати і шукати нові напрями для розвитку. Війна – це точка росту, яка дозволяє знаходити інноваційні методи розвитку бізнесу.

2. Гнучкість системи. Необхідно переглянути, змінити підходи до управління компанією. Ті алгоритми, які були ефективними в мирний час, не діють під час війни. Всім керівникам необхідно брати на себе відповідальність, навіть якщо при цьому потрібно буде централізувати систему прийняття рішень. Все частіше делегування не діє або ж система немає певних ланок. Здатність оперативно реагувати на нагальні потреби, забезпечення безпеки ресурсів і персоналу, гнучкість бізнесу – це пріоритетні завдання для кожної компанії. Це впливає на цілісність та здатність компанії працювати далі.

3. Бізнес, який продовжує працювати під час війни, здатен надати державі необхідний імпульс та зорієнтувати, у якому напрямку їй варто рухатись, щоб повернути кваліфікованих працівників, які покинули країну та відновити економіку. Варто демонструвати зацікавленість, не ігнорувати події, що відбуваються, підтримувати економічну стабільність країни та своїх співробітників, шукати шляхи, які допоможуть працювати в нових умовах. Це сприяє укріпленню репутації та попередить утворення інформаційного вакууму навколо діяльності компанії або ж інші ризики.

Таким чином, сьогодні адаптація та розвиток КСВ для відповідального бізнесу в Україні, відповідно до реалій війни, є не лише гарантією існування компанії чи збереження співробітників, а й грає важливу роль на суспільному та економічному фронті.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження стало вдосконалення системи управління розвитком персоналу ММ «Добробут». Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки щодо ефективності роботи системи розвитку персоналу на підприємстві, а саме:

1.Провівши аналіз теоретичних засад управління розвитком персоналу бачимо, що людський ресурс є ключовим фактором успіху на світовому ринку. Саме людський ресурс, який забезпечує безперервну роботу компанії, визначає чи стане ця компанія лідером на ринку. Розглянуто основні поняття сутності управління розвитком персоналу медичної мережі. Також ми визначили, що одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом є безперервний розвиток персоналу.

2.Сучасний ринок з його економічними, технічними та технологічними інноваціями потребує щоб постійно перенавчали співробітників для забезпечення збільшення доходів для підприємства медичної галузі.

3.Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу ММ «Добробут», визначили основні показники діяльності підприємства у сфері управління та розвитку персоналом. Визначено основні проблеми системи управління персоналом, що полягають у недостатній професійній майстерності молодих спеціалістів, відсутності системи професійного розвитку, незадоволеності робітників трудовою діяльністю, неефективному делегуванні повноважень, оцінки персоналу, не використанні сучасних технологій в управлінні персоналом.

4.Визначено, що до шляхів удосконалення системи управління персоналом на ММ «Добробут» необхідно віднести: підвищення кваліфікації, оптимізацію системи навчання, розробка та впровадження системи стимулювання та мотивації персоналу, кар'єрний ріст, створення мотивуючої корпоративної культури впровадження автоматизованої системи управління персоналом.

Особливого значення в діяльності ММ «Добробут» набувають наступні практики корпоративної соціальної відповідальності: постійна адаптація стратегії. Необхідно експериментувати і шукати нові напрями для розвитку. Війна – це точка росту, яка дозволяє знаходити інноваційні методи розвитку бізнесу.

Гнучкість системи. Необхідно переглянути, змінити підходи до управління компанією. Ті алгоритми, які були ефективними в мирний час, не діють під час війни. Всім керівникам необхідно брати на себе відповідальність, навіть якщо при цьому потрібно буде централізувати систему прийняття рішень. Все частіше делегування не діє або ж система немає певних ланок. Здатність оперативно реагувати на нагальні потреби, забезпечення безпеки ресурсів і персоналу, гнучкість бізнесу – це пріоритетні завдання для кожної компанії. Це впливає на цілісність та здатність компанії працювати далі.

Бізнес, який продовжує працювати під час війни, здатен надати державі необхідний імпульс та зорієнтувати, у якому напрямку їй варто рухатись, щоб повернути кваліфікованих працівників, які покинули країну та відновити економіку. Варто демонструвати зацікавленість, не ігнорувати події, що відбуваються, підтримувати економічну стабільність країни та своїх співробітників, шукати шляхи, які допоможуть працювати в нових умовах. Це сприяє укріпленню репутації та попередить утворення інформаційного вакууму навколо діяльності компанії або ж інші ризики.

Таким чином, розрахунок ефективності від заходів з розвитку персоналу дозволить керівництву компанії прийняти виважене рішення про доцільність впровадження системи. Розроблені рекомендації з вдосконалення системи розвитку персоналу ММ «Добробут» дають змогу підвищити рівень підготовки персоналу організації, змінити якісний склад працівників а також сформувати систему розвитку на належному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. – 232 с.
2. Бортнік С.М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства.*Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*.2014.№ 10.С.40–51.
3. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.*Науковий вісник*.2014. №7. С.144-146.
4. Вахович І.М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства.*Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*.2009. № 15. С. 17-27.
5. Воробйов Є.М. Економічна теорія:посібник. К., 2003.704 с.
6. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Х.:ХНЕУ, 2007.400 с.
7. Гаврилюк І.В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації.URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/>(дата звернення 13.03.2023).
8. Глухенька Н.М. Навчання і розвиток персоналу: принципи, підходи, методи: Навч.посібник. К.:НАН України, 2016.124 с.
9. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки .К. :Знання,2001.254 с.
10. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу.*Всеукр. наук.-виробн. журн*.2013. № 6 (44).С. 194–198.
11. Данилова Н.В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України. *Modern economics*. 2017.№ 3.С.60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9(дата звернення 15.03.2023).

12. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом *.Бізнес Інформ*.2013.№7(426).С.341–347.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_61 (дата звернення 20.03.2023).

13. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості.*Науковий вісник : зб. наук. пр.* 2013.№ 10 (189).С. 37–50.

14. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2.К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.

15. Жданкін Н.А. Як побудувати успішну кар'єру?*Управління розвитком персоналу*. 2009. №4.С 341.

16. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч.посібник. К.:КНЕУ, 2003. 298 с.

17. Іванова І.А. Навчання персоналу зі змістом.*Міжвузівський міжкафедральні науково-практичний круглий стіл «Теорія і практика управління»*. 2016. С. 44-54.

18. Кирилов А.В. Система інтенсивного навчання персонала. *Управлінські науки*.2014.№ 2. С. 70-77.

19. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: Навч. Посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 438 с.

20. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: Знання, 2008. 679 с.

21. Колот А.М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування. *Україна: аспекти праці*.1998.№ 6. С.3-18.

22. Комар Ю.М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей:Моногр. Д. : СПД Купріянов, 2008. 358 с.

23. Кривов'язюк І.В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. *Наука й економіка*. 2009.№ 4 (16). С. 166-173.

24. Колпаков В.М. Управління розвитком персоналу: Навч.посібник. К.: МАУП, 2017.712с.

25. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений*. 2018. №1. С.914-916.
26. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Економічні науки*.2005. №7 (2).С. 155-163.
27. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти. URL: <http://archive.nbuu.gov.ua>.(дата звернення 02.04.2023).
28. Брич В.,Борисяк О.,Білоус Л.,Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: Монографія: Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
29. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. *Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ, 2007. №12(1). С. 266-273.
30. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2014.№ 4. С. 191-200.
31. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Науково-методичний журнал «Наукові праці»*.2010.№132(145).С. 108-114.
32. Нікітіна Я.І. Тенденції і перспективи розвитку управління персоналом. *Унікальні дослідження ХХІ століття*.2017.№ 6.С. 9-13.
33. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*.2010.№ 17.С. 172–180.
34. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві .*Управління розвитком*.2012.№ 11.С. 67–68.
35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч.посібник. К.: КНЕУ, 2015. 512 с.
36. Розвиток персоналу.Український мобільний банк знань.URL: <http://www.probusiness.in.ua>.
37. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Економічні науки КНТУ*. 2010. №17.С. 210–218.

38. Міщук Г.Ю. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : Монографія .Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.

39. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. С. 44-49.

40. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості у межах і за межами буденності. К., Либідь, 2003. 376с.

41. Ткаченко О.М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С. 31-34.

42. Уманський О.М. Основи економіки праці і управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Луганськ: ІПО ДонГАСА, 2000. 243 с.

43. М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська. Управління персоналом. К.: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.

44. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.

45. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративне навчання персоналу і методи його оцінки: підходи, інструментарій, проблеми та шляхи їх подолання. *Інтернет-журнал «Науковедення»*. 2016. № 1(8). С. 19-33.

46. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : Монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

47. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. № 30. С. 273-280.

48. Щьокін Г. В. Теорія и практика управління персоналом : Навч.-метод. посібник. К. : МАУП, 2003. 280 с.

49. Graves K. The Management and Employee Development Review: Competitive Advantage through Transformative Team work and Evolved Mindsets Productivity Press, 2017. 194 p.

50. Joshi M. Human Resource Management. Bookboon, 2013. 88 p.

51. Lewin B. Transforming People Management. Lessons Learnt and Predictions of Future Success. Bookboon, 2014. 59 p.

52. Pick J.B., Sarkar A., Johnson J. The principles of personnel management // Socio-Economic Planning Sciences. 2015. № 3. p. 16-32.

53. Офіційний сайт ММ «Добробут». URL : <https://new.dobrobut.com/> (Дата звернення: 18.01.2022).

54. Carroll A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review. 1979. № 4(4). P.500.

55. Реклама під час війни: що працює, а що ні – дослідження Kantar – Асоціація ритейлерів України . URL : <https://rau.ua/novyni/reklama-na-vijni-kantar/> (дата звернення 12.05.2023).

56. Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 6 с.

57. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. К. : Вид-во «Фарбований лист», 2010. 56с.

58. Офіційний сайт “Фундація Добробут”. URL : <https://dobrobut.foundation/> (дата звернення 12.05.2023).

59. Офіційний сайт ММ «Добробут». Фінансова звітність. URL : <https://www.dobrobut.com/upload/files/library/> (дата звернення 18.01.2023).

60. Офіційний сайт ММ «Добробут». Звіт про управління. URL : <https://portal-doctor.eleks.com/> (дата звернення 18.01.2023).

61. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

61. Державний комітет статистики. Заклади охорони здоров’я України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/oz_rik/oz_u/zakladu_06_u.html.

62. Офіційний сайт «Центр медичної статистики МОЗ України». Медичні кадри та мережа закладів охорони здоров’я системи МОЗ України за 2017-2018 роки. URL: <http://medstat.gov.ua/>.

63. World health organization. [URL:https://www.who.int/home](https://www.who.int/home)(дата звернення: 25.01.2023).

64. The World Bank. URL<https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>(дата звернення: 04.03.2023).

65. Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки: зб. Матеріалів Загальноуніверситетської студентської наук.-практ. конф. м. Київ. К.: КНЕУ, 2023.91-93с. URL: [23-5774 -EV - zamD196na pravka.pdf \(kneu.edu.ua\)](#)(дата звернення 29.05.2023).

Додатки

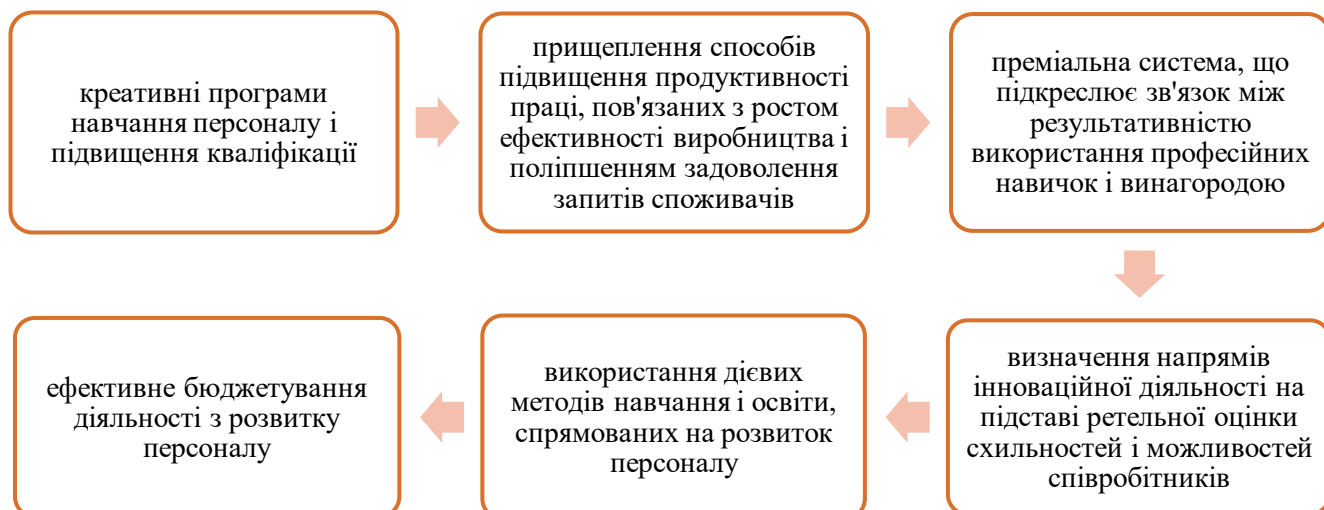
Додаток А

Цілі розвитку персоналу підприємства



Додаток Б

Фактори ефективного планування розвитку персоналу



Додаток В

Комплекс дій менеджерів у системі розвитку персоналу компанії



Додаток Д

Способи розвитку персоналу організації

Директивні методи



Лекції

Семінари

Наставництво

Інструктаж

Тренінги

Інтерактивні методи



Дистаційне навчання

Вебінари

Відеоуроки

Особистісні методи



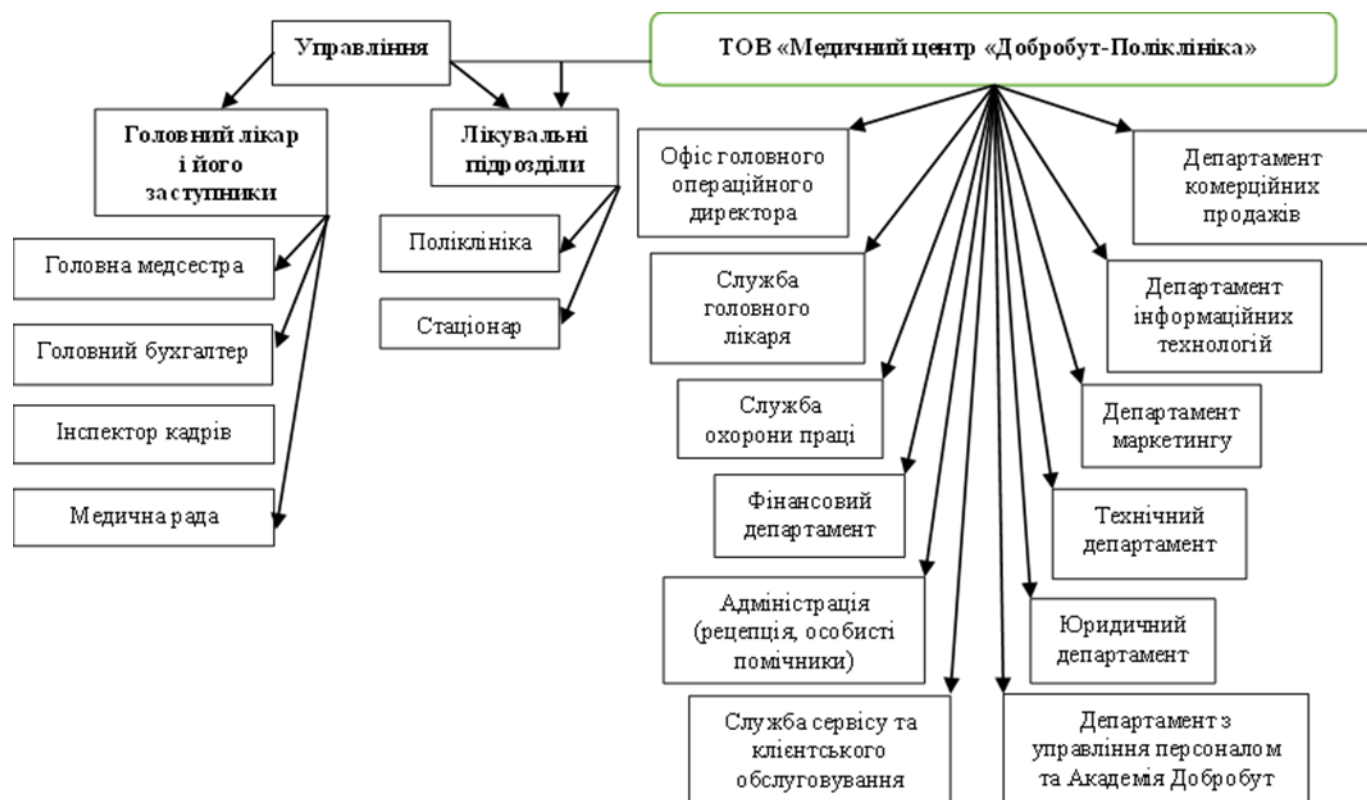
Самостійне навчання

Ефекти від запровадження корпоративної мережі



Додаток К

Організаційна структура та порядок підпорядкування медичної мережі «Добробут»



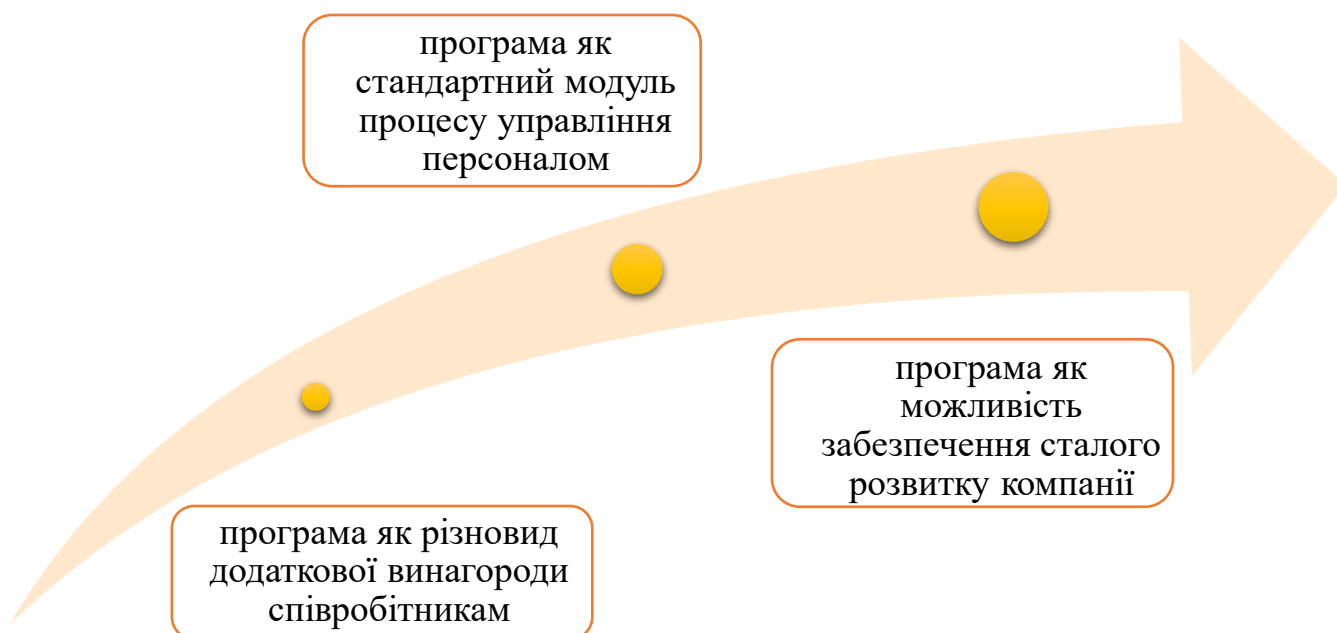
Додаток М

Етапи розвитку персоналу ММ «Добробут»



Додаток Р

Підходи до створення програм розвитку персоналу ММ «Добробут»



Додаток Н

Основні та додаткові завдання оцінювання ММ «Добробут»



Додаток П

Ключові тенденції в управлінні персоналом та його розвитку



Додаток С

Ефекти від впровадження сучасних інформаційних технологій управління персоналу в компанії



- Скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством



- Підвищення якості кадрових рішень



- Оперативність підготовки звітності для органів державного управління відповідно до законодавчих і нормативних вимог



- Зниження витрат на управління персоналом



- Підвищення продуктивності праці персоналу



- Оптимальне використання професійних якостей конкретного співробітника підприємства



- Персональний облік пенсійних накопичень співробітників підприємства



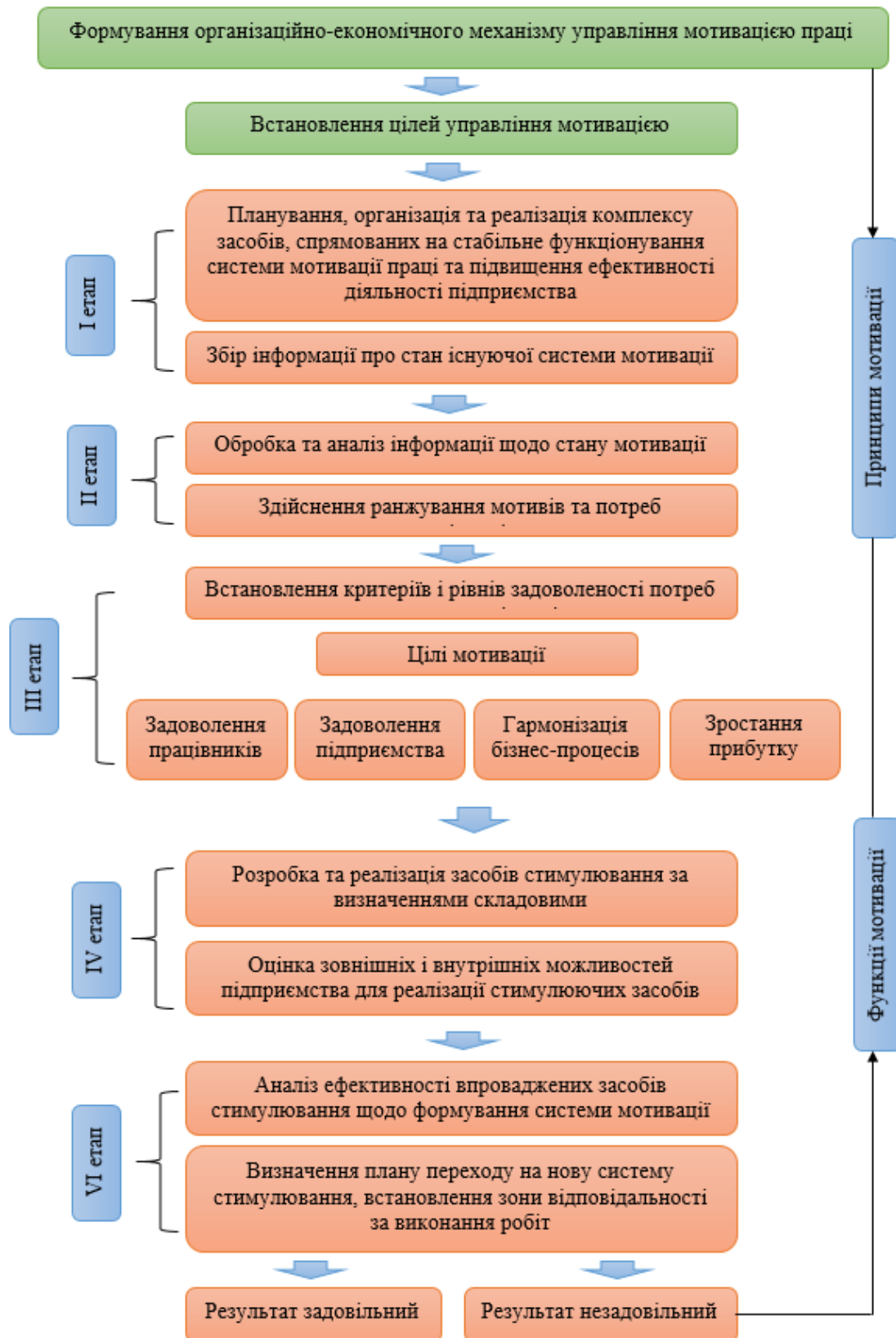
- Ведення повної індивідуальною трудовою історії персоналу підприємства



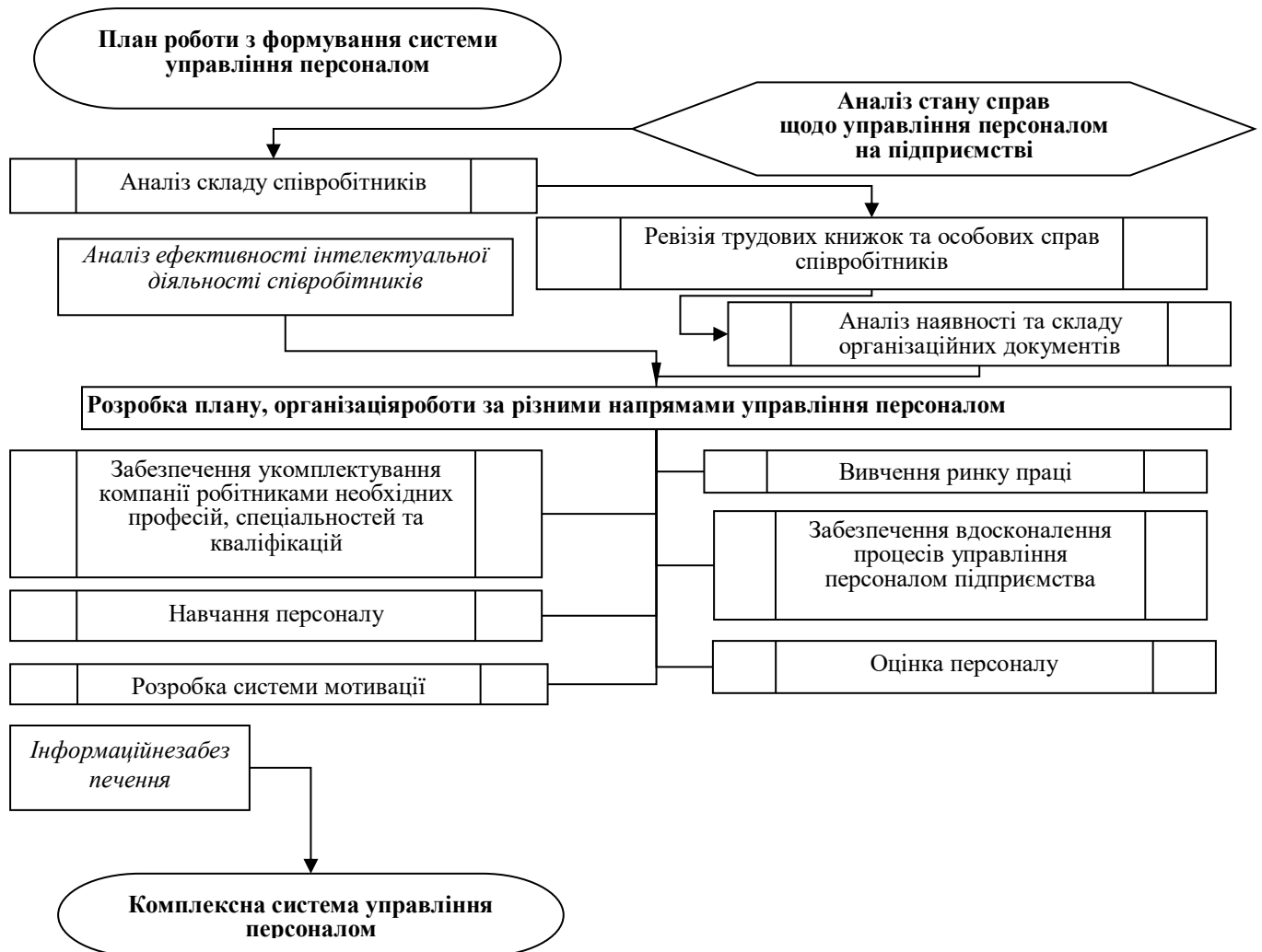
- Підготовка керівного резерву і просування по службі найбільш перспективних співробітників підприємства

Додаток Т

Організаційно-економічний механізм управління мотивацією праці персоналу
медичного закладу

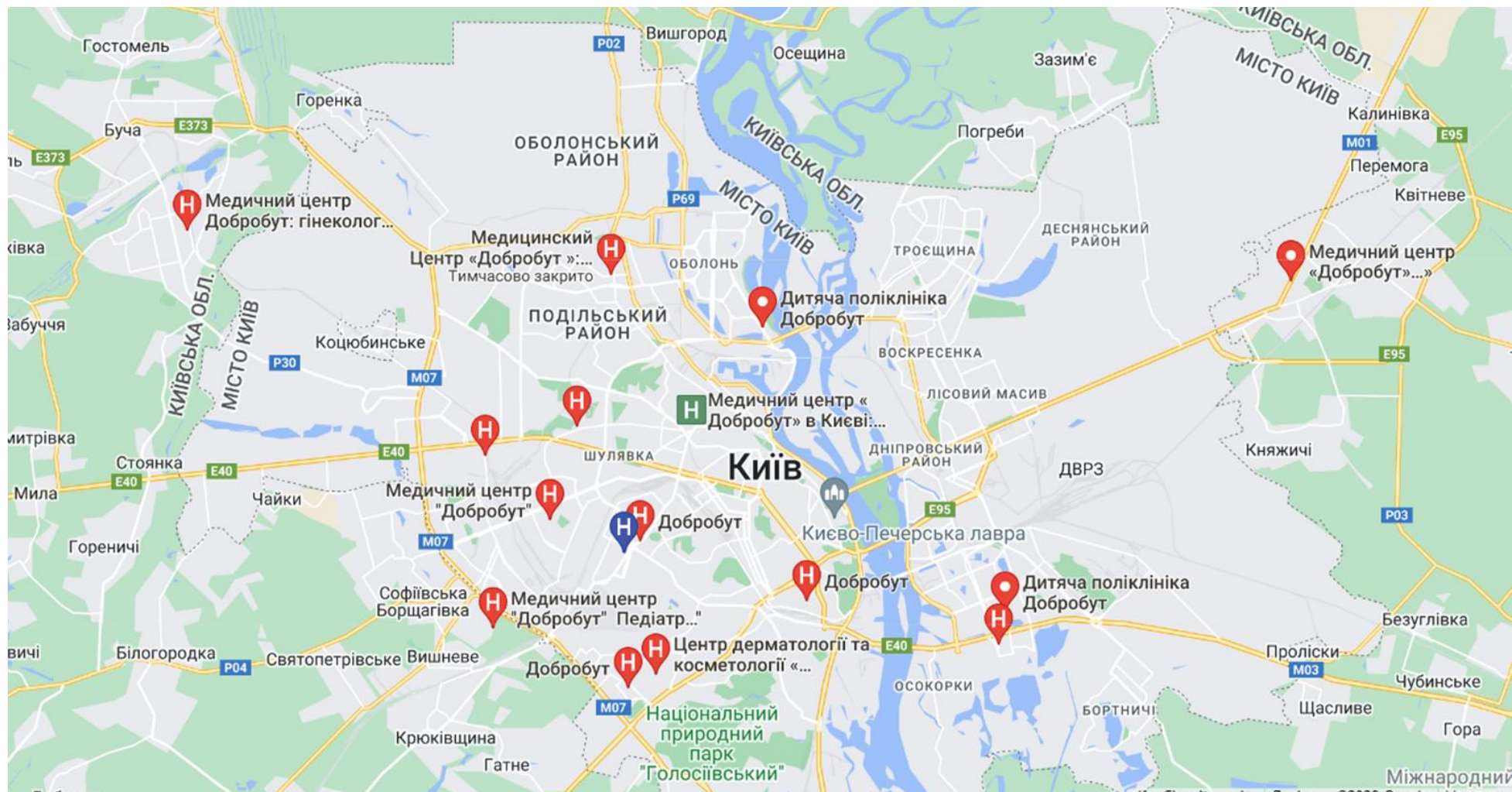


Додаток Л
Система управління персоналом ММ «Добробут»



Додаток У

Клініки медичної мережі "Добробут" м.Київ та Київська область



Дринь Я.О._вдосконалення_управління_персоналом

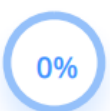
Завантажено: 05/29/2023 | Перевірено: 05/29/2023

● Схожість
● Цитата
● Використані джерела
● Заміна символів



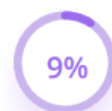
2.9%

Схожість



0%

Цитати



9%

Використані джерела

Схожість

Веб джерела

130

1	dspace.wunu.edu.ua http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/%D0%A0%D0%B8%D1%85%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D...	0.96%
2	dut.edu.ua https://dut.edu.ua/repositorii/econom/2021/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%92%D0%B5...	0.87%
3	ir.lib.vntu.edu.ua https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11522/%D0%9B%D0%B5%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BA%20%...	0.34%
4	essuir.sumdu.edu.ua https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/78581/1/DRB_Tomina_V.I._F-61-2-7_2020.PDF	0.28%
5	core.ac.uk https://core.ac.uk/download/pdf/339163802.pdf	0.28%
6	dspace.wunu.edu.ua http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/27974/1/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BD%20%D0%9E.%...	0.28%
7	ua-referat.com https://ua-referat.com/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%...	0.27%
8	knowledge.allbest.ru https://knowledge.allbest.ru/finance/3c0a65625a3bd78a5c53b88521316d27_0.html	0.27%
9	knowledge.allbest.ru https://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635a2ad78b4d53a89421306c37_0.html	0.26%
10	knowledge.allbest.ru https://knowledge.allbest.ru/finance/2c0b65625b3bd68a4d53a89521316c37_0.html	0.26%

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»
(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ
КНЕУ-2023**

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Сімонов П.А.

48

СВІТОВІ ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Пругло В.В.

52

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Solomatina O.

55

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Іщук В.О.

58

ПОЗИЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЛІНІЧНОГО ІНСТИТУТУ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК УКРАЇНИ

Макарова О.В.

61

ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Костилев О.

64

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN UKRAINIAN CONSTRUCTION MARKET AND ITS CORRELATION WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Левченко В.І.

67

ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПОЛІТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Осіян О.

70

ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Леута Н.О.

75

ПРІОРИТЕТНІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ФАРМАК»

Омельченко О.В.

78

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Klymenko L.

82

DETERMINANTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS

Явдошук А.Є.

85

СОЦІАЛЬНІ, ЕТИЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ/ІВ

Бондарев Г.Г.

88

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ В ПРИВАТНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

Дринь Я.О.

91

НОВІ ПІДХОДИ ДО КСВ: СТВОРЕННЯ НОВИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

5. Кравченко, О. І. Застосування соціальних мереж в рекламі медичних послуг в Україні / О. І. Кравченко // Економічний простір. - 2019. - № 144. - С. 99-109.

6. Короткова, Л. С., Любімова, С. В., & Мельник, А. А. (2018). Соціально-відповідальний маркетинг як інструмент сталого розвитку приватних медичних закладів. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2, 227-236.

Дринь Я.О.
ННІБО ім. А.Поручника, магістрант

НОВІ ПІДХОДИ ДО КСВ : СТВОРЕННЯ НОВИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Найчастіше в науковій практичній і теоретичній літературі соціальна відповідальність бізнесу розглядається , як своєрідна концепція прав, гарантій, цілеспрямованої діяльності підприємницьких структур задля підвищення соціального рівня громадян, як працівників, так і споживачів продукції. [1,7с.]. Для кращого розуміння сутності категорії «соціальна відповідальність» доцільно керуватись визначенням Керівництва із соціальної відповідальності ISO 26 000 згідно якому «Соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (продукти, послуги, процеси) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, яка допомагає сталому розвитку, здоров'ю та добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки; поширена у всій організації і практикується у відносинах [2, 56с.]. Класичне визначення корпоративної соціальної відповідальності наводить А. Керолл «Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу» [3, 500с.].

За мирних часів соціально відповідальна позиція бізнесу допомагала компаніям поліпшити свою ділову репутацію, сформувати позитивний імідж, встановити збалансовані та гармонійні відносини з державою та суспільством, отримувати прибутки від своєї діяльності. Але військові дії суттєво змінили

розуміння соціальної відповідальності бізнесу, доповнюючи це поняття новими аспектами та змінюючи підхід до вже сформованих.

Корпоративна соціальна відповідальність тепер не прерогатива великих бізнесів, не опція і не спосіб покращити репутацію. Це невід’ємна частина компанії, яка хоче продовжувати працювати в Україні.

Вже зараз суспільство цікавить соціальна діяльність компанії, що вони роблять для підтримки України, і неодмінно запитуватимуть про це у майбутньому. Зокрема, про це свідчить результати дослідження галузевого підрозділу Google та дослідницької компанії Kantar.

Дослідження показало, що понад 40% опитаних вважають переказ коштів на гуманітарну допомогу, підтримку переселенців та участь у волонтерській діяльності надзвичайно важливими складовими діяльності компанії [4].

Отже, в умовах загальної кризи та нових реаліях компанії необхідно:

1. Перегляд стратегії. Не зупинятися на минулих планах, які можуть втратити актуальність через складні умови. Необхідно експериментувати і шукати нові напрями для розвитку. Війна – вимушений драйвер руху вперед у пошуках нових джерел прибутку.

2. Необхідно переглянути, змінити підходи до управління компанією. Ті алгоритми, які були ефективними в мирний час, не діють під час війни. Кожен керівник повинен брати на себе відповідальність, навіть якщо доведеться централізувати систему прийняття рішень. Часто делегування не діє або ж відсутні певні ланки в цій системі.

Здатність оперативно реагувати на нагальні потреби, гнучкість бізнесу, забезпечення безпеки ресурсів і персоналу – першочергові завдання для кожної компанії. Від цього часто залежить її цілісність та здатність працювати далі.

3. Бізнес, який продовжує працювати під час війни, здатен надати державі необхідний імпульс та скерувати, у якому напрямку варто їй рухатись, щоб відродити економіку і повернути кваліфікованих працівників, які покинули країну. Варто показати, що ви не ігноруєте події, що відбуваються, а шукаєте шляхи працювати в нових умовах, підтримуєте економічну стабільність країни та

своїх працівників. Це допоможе укріпити репутацію та попередити інформаційний вакуум навколо діяльності компанії або ж інші ризики.

Таким чином, сьогодні адаптація та розвиток КСВ для відповідального бізнесу в Україні, відповідно до реалій війни, є не лише гарантією існування компанії чи збереження співробітників, а й грає важливу роль на суспільному та економічному фронті.

Список літератури:

1. Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій / О.В. Золотарьова, В.К. Лебедева. – Дніпро: НМетАУ, 2018. 6 с.
2. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. Київ : Вид-во «Фарбований лист», 2010. 56с.
3. Carroll A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review. 1979. Vol. 4(4). P. 500.
4. Реклама під час війни: що працює, а що ні – дослідження Kantar – Асоціація рітейлерів України . URL : <https://rau.ua/novyni/reklama-na-vijni-kantar/>
5. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія . 2013. № 4. С. 5-26.
6. Петрашко Л.П. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнеспрактиці. URL: http://iepjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf

Н.Б. Головань

ННІБО ім. А.Поручника, магістрант

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СКЛADOVA МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Цифрова трансформація бізнесу набуває сьогодні поширення в усіх галузях, руйнуючи бар'єри між персоналом, бізнесом і товарами. На основі подолання цих бар'єрів створюються нові продукти (послуги) і відбувається пошук більш ефективних способів ведення бізнесу. Інновації проникають у всі типи організацій, підприємств і галузей. При цьому їх об'єднує спільна тема - формування здатності перетворювати процеси та бізнес-моделі, підвищувати ефективність роботи