

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри

_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**«Стратегія управління персоналом (на прикладі Комунальної установи
Сумської обласної ради**

Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці)»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. Мз-83-0с Кучерявенко Тетяни Вячеславівни

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Кучерявенко Т.В.

Науковий керівник: Рибальченко С.М., к.е.н., асистент

Суми 2022р.

АНОТАЦІЯ

В роботі представлено теоретичні засади стратегії управління персоналом. Здійснено аналіз діяльності Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці, а саме: здійснено загальну характеристику Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці; здійснено аналіз існуючої стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці; здійснено аналіз кадрової політики Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.

В роботі запропоновано шляхи вдосконалення стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці: визначено основні підсистеми удосконалення стратегії управління персоналом в Комунальній установі Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці та запропоновано для складання плану розвитку персоналу використовувати метод розвитку персоналу навчання дією передбачає вирішення проблем, що відрізняються складністю, групою співробітників.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, що включає 25 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 52 сторінки, у тому числі 5 таблиць, 7 рисунків, перелік використаних джерел – 3 сторінки.

Актуальність. На сьогодні, значно зростає роль держави, щодо надання соціальних послуг населенню особливо незахищеному, що в свою чергу потребує залучення кваліфікованого персоналу, а саме розробка стратегії управління персоналом в соціальній сфері.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці. Для вирішення мети, необхідно розглянути наступні завдання:

- визначити стратегію управління персоналом: цілі, завдання, етапи;
- дослідити варіанти класифікації стратегії управління персоналом;
- дослідити розробку стратегії управління персоналом;
- здійснити загальну характеристику Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці;
- здійснити аналіз існуючої стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці;
- здійснити аналіз кадрової політики Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці;
- запропонувати основні складові розробки плану розвитку персоналу;
- запропонувати основні напрями удосконалення стратегія управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.

Об`єктом дослідження є стратегія управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.

Методи дослідження. У роботі використано наступні методи дослідження: логічний, наукової абстракції, порівняльного та економіко-статистичного аналізу і синтезу та ін.

Наукова новизна. Наукова новизна роботи полягає у наступному:

- набули подальшого розвитку фактори, що викликають потребу у розвитку персоналу;
- запропоновано для складання плану розвитку персоналу використовувати метод розвитку персоналу навчання дією.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СОЦІАЛЬНА СФЕРА, СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ, КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Стратегія управління персоналом: цілі, завдання, етапи.....	10
1.2. Варіанти класифікації стратегії управління персоналом.....	14
1.3. Розробка стратегії управління персоналом.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ СУМСЬКИЙ ГЕРІАТРИЧНИЙ ПАНСІОНАТ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ПРАЦІ.....	22
2.1. Загальна характеристика Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.....	22
2.2. Аналіз існуючої стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.....	33
2.3. Аналіз кадрової політики Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.....	38
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ СУМСЬКИЙ ГЕРІАТРИЧНИЙ ПАНСІОНАТ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ПРАЦІ.....	41
3.1. Розробка плану розвитку персоналу.....	41
3.2. Удосконалення стратегії управління персоналом в Комунальній установі Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.....	44
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

На сьогодні, одне з головних завдань, які вирішуються в організаціях – грамотне будівництво роботи з кадрами. Управління персоналом – це Важливий чинник у розвитку універсаму та й фірми загалом. Проте, при управлінні установою, потрібно приділяти увагу не тільки тактиці управління персоналом, але і необхідно розглянути стратегію управління персоналом, удосконалювати обрану стратегію. Кількість досліджень, що наголошують на вивченні стратегічної поведінки, яка допоможе існуючій системі вижити у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, значно збільшилося у літературі в останнє десятиліття. Будь-яка компанія в умовах жорсткої конкурентної боротьби та швидко мінливої ситуації на ринку змушена не лише сконцентруватися на внутрішньому стані справ, а й розробляти довгострокову стратегію, що дозволяє їй встигати змінами, що відбуваються у її оточенні. Актуальність сьогоднішнього дня диктує необхідність наявності у компанії менеджменту, який забезпечує їй своєчасну адаптацію системи до мінливого навколишнього світу. З іншого боку, єдиної для всіх компаній стратегії може бути, оскільки немає єдиного, універсального всім, стратегічного управління. Як кожна фірма, організація індивідуальна, так і система її управління складна і унікальна, тому процес вибору стратегічна альтернатива для всіх своєрідна. Як особливість розвитку сучасного виробництва слід відзначити, що сьогодні багато уваги приділяється стратегічним підходам до управління персоналом, що дозволяє отримати синергійний ефект, звичайно, за дотримання певних умов. Як наслідок третьої промислової, інформаційної революції, є зародження нового суспільства, в основу якого закладають три людські якості – інтелект, інформацію та інтерес. Тому тема розробки стратегії управління персоналом є актуальною.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці. Для вирішення мети, необхідно розглянути наступні завдання:

- визначити стратегію управління персоналом: цілі, завдання, етапи;
- дослідити варіанти класифікації стратегії управління персоналом;
- дослідити розробку стратегії управління персоналом;
- здійснити загальну характеристику Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці;
- здійснити аналіз існуючої стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці;
- здійснити аналіз кадрової політики Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці;
- запропонувати основні складові розробки плану розвитку персоналу;
- запропонувати основні напрями удосконалення стратегія управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.

Об'єктом дослідження є стратегія управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.

Методи дослідження. У роботі використано наступні методи дослідження: логічний, наукової абстракції, порівняльного та економіко-статистичного аналізу і синтезу та ін.

Інформаційна база дослідження: правові і нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених в галузі теорії управління, Інтернет-ресурси, статистична звітність підприємства Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Стратегія управління персоналом: цілі, завдання, етапи

Стратегія управління персоналом передбачає довгострокову перспективу розвитку, це можна пояснити різноманітністю націленості на розробку та зміни психологічної установки, мотивацій, кваліфікацій, а так само структури трудових колективів, та зміна відбувається, переважно, лише через дуже тривалий період. То є, базова мета стратегічних управлінь персоналу є освіта стратегічних здібностей організацій – використовуючи кваліфікований, прихильний та мотивований персонал, який зможе створити сильні переваги перед конкурентами. Точніша мета стратегічного управління персоналом – створення спрямованості дій підприємства у мінливому світі, використовуючи розробку та реалізацію ефективної політики управління персоналом (кадрової політики) [9].

Стратегія управління персоналом – це план дій щодо досягнення цілей компанії через ефективні методи управління персоналом. Стратегія є невід'ємною частиною політики компанії, вона допомагає ефективно організувати роботу співробітників. Правильний вибір стратегії управління персоналом – успішна діяльність організації [6].

Управління кадрами в організації зазвичай ставить перед собою наступні цілі рис. 1.1.



Рисунок 1.1. – Основні цілі управління кадрами в організації [складено автором на основі 1; 2; 9]

На сьогодні стратегія управління персоналом покликана вирішувати наступні завдання [20]:

1. Інноваційні способи найму та оцінки кандидатів.
2. Адаптація нових працівників.
3. Створення необхідних умов праці.
4. Розробка режиму робочого дня.
5. Техніка безпеки.
6. Розробка кодексу працівника (правил компанії).
7. Оцінка персоналу на відповідність актуальним професійним вимогам.
8. Робота із професійною орієнтацією співробітників.
9. Навчання співробітників.
10. Робота з конфліктами та розбіжностями всередині команд.
11. Розробка та впровадження програм мотивації співробітників (матеріальна та нематеріальна).
12. Планування та прогнозування потреби в кадрах.
13. Кар'єрний розвиток персоналу.
14. Удосконалення чинної стратегії управління персоналом.

Складові стратегії управління персоналом наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Складові стратегії управління персоналом [складено автором на основі 1;3; 15]

Вид стратегії	Найм	Оцінка	Навчання
Довгострокова	<ul style="list-style-type: none"> - визначення навичок працівників, які найняті на довгострокову перспективу ; - планування змін, внутрішні та зовнішні рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка (якщо необхідно) потенціалу персоналу та його динаміки. 	<ul style="list-style-type: none"> - створення системи прогнозування змін.
Тактична	<ul style="list-style-type: none"> - складання критеріїв відбору персоналу; - розробка плану дій, відповідно до тенденцій ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - створення системи оцінок та її розробка створення. 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка програми розвитку управління персоналу; - створення системи заохочень.
Короткострокова	<ul style="list-style-type: none"> - створення штатного розпису; - розробка плану підбору персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - створення постійної системи оцінки персоналу; - розробка системи щоденного контролю працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка системи навчання працівників (тренінги, підвищення кваліфікації)

Стратегія є найважливішим елементом діяльності будь-якої компанії. Без стратегічного планування складно діяти продуктивно та цілеспрямовано. HR-департамент - один з найважливіших відділів у компанії та розробка

стратегії управління персоналом – необхідний захід для реалізації всіх завдань, що стоять перед організацією.

Розглянемо основні етапи розробки стратегії управління персоналом рис.1.2.



Рисунок 1.2. – Основні етапи розробки стратегії управління персоналом [складено автором на основі 20; 21]

Першим етапом розробки стратегії управління організацією є визначення місії, що здійснюється організацією. Саме місія визначає мету виникнення та діяльності організації в бізнес-середовищі. Місія показує, що має намір організація реалізувати, запропонувати суспільству як товарів чи послуг. Місія також визначає, що має на меті надати своїм акціонерам та працівникам.

Другий етап полягає в дослідженні середовища організації (внутрішнє та зовнішнє), проводиться моніторинг при цьому застосовуються PEST та SWOT – аналіз. Підсумком є вибір мети організації, що передбачає визначення

можливих шляхів її досягнення, тобто вироблення стратегічних варіантів розвитку організації, включаючи стратегію розвитку персоналу [21].

Третій етап полягає в здійсненні прогностичних оцінок та основних напрямків стимулювання персоналу, як наслідок оцінка можливих варіантів стратегії.

Заключний етап розробка плану реалізації стратегії за обраним варіантом та виконання стратегії.

1.2. Варіанти класифікації стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрямок формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального та згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів та засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами функціонування організації, а сама стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій організації та можливостей, що надаються зовнішнім діловим середовищем.

На сьогодні існує безліч стратегій управління персоналом, на нашу думку, на увагу заслуговують стратегії, що класифікують на основі цілей організації та поділяють на п'ять типів рис 1.3.



Рисунок 1.3. – Стратегії управління персоналом [складено автором на основі 5; 6; 23; 24]

1. Стратегія динамічного зростання.

Ця стратегія акцентована на вмінні співробітників швидко адаптуватися до змін, здатність йти на ризик та співпрацювати у команді. Працівникам необхідно виявляти вірність ідеології компанії, бути відповідальними та мотивованими. Якісно виконана робота відображається у питаннях оплати праці та передбачає справедливу винагороду. Кар'єрне зростання співробітників можливе, якщо посада має шляхи просування.

2. Підприємницька стратегія.

Тут особлива увага приділяється тим співробітникам, які відрізняються новаторським підходом до завдань, відповідальністю та наполегливістю. Підприємницька стратегія має на увазі конкурентну оплату праці. Мотивація пов'язана на успішній реалізації всіх поставлених цілей. Посада відповідає інтересам працівника.

3. Стратегія прибутковості для підприємства.

В основі стратегії – злагоджена система управління. Співробітники працюють за правилами та в умовах жорсткого де-лайн. Оскільки тут насамперед важливий результат, діяльність співробітників контролюється, а їхні обов'язки часто виходять за межі посади. Мотивація побудована на чіткому виконанні умов та досягненні конкретних цілей. На кар'єрне зростання впливає компетентність співробітника.

4. Ліквідаційна стратегія.

Ця стратегія побудована спробах вберегти компанію від падіння. У зв'язку із цим керівництво скорочує витрати на персонал. На цьому етапі найм здійснюється лише за найнеобхіднішими позиціями. Оплата праці залежить результативності. Мотивація та навчання співробітників відходять на другий план. Кар'єрне зростання можливе лише у разі високої ефективності та наявності можливостей для підвищення.

5. Циклічна стратегія.

У цей період керівництво компанії намагається всіма силами зберегти бізнес. Зниження витрат до мінімуму призводить до того, що персонал доводиться скорочувати. Співробітникам, які залишилися працювати в компанії, необхідно адаптуватися до нових умов, бути гнучкими та орієнтуватися на майбутні успіхи. Але, за фактом, вони були демотивовані і пригнічені поточною ситуацією. Криза призводить до того, що багатьом із них доводиться виконувати додаткові функції чи перекваліфікуватися. Наймання нових співробітників практично не здійснюється. Виплата заробітної плати пов'язана виключно на ефективність персоналу.

1.3. Розробка стратегії управління персоналом

Розробкою стратегії управління персоналом компанії достатньо складно та трудомістко займатися. Центральні місця займають проблеми досягнень стратегічних відповідностей [4]. Стратегічні інтеграції важливі під час надання цілісних поєднань загальних організаційних стратегій зі стратегіями управління персоналом, причому останньою можна сприяти і реалізація першої, і за початкової розробки.

Головна мета даних процесів є досягнення стратегічних відповідностей та узгодженість з метою політики управління персоналом та всього підприємства.

Основні фокуси проблем досягнень відповідностей концентруються на відповідності зовнішнім та внутрішнім контекстам.

Зовнішні відповідності означають таке – стратегії управління персоналом відповідають загальним стратегіям, етапам розвитку, враховують організаційним динамікам та відображають особливостям організацій.

Відповідності, що відображають зв'язки у загальних стратегій організацій та стратегій управління персоналом називаються «вертикальною інтеграцією».

Необхідно мати на увазі те, що при створенні вертикальних інтеграцій в організаціях важкодосяжні, і для цього є причини:

1. Різний рівень створення стратегії та різний організаційний стиль почне ускладнювати те, що вироблення і цілісний погляд, який стратегією управління персоналом більшою мірою відповідає загальній стратегії та який ступінь служб управління персоналом в організації формулювання стратегії

2. Розробка та реалізація стратегії управління персоналом – трудомісткий процес, який впливає велика кількість чинників. При досягненні відповідностей стратегій, часто не враховуються такі фактори: влада, внутрішні політики, традиції та організаційні культури.

3. Найчастіше відповідності в принципах важкодосяжні за неправильної і конкретної формулювання (тобто щоб було відомо всім) загальної стратегії організації.

4. Зовнішнє середовище дуже сильно впливає на стратегію управління персоналом. Якщо взяти до уваги перелічені проблеми, щоб оцінити ступінь відповідності, або інтеграцій стратегії потрібно застосовувати модель Ж. Уокера. Він говорить про існування трьох типів процесу при розробках та реалізаціях стратегій: інтегровані процеси, процеси відповідності, ізольованих процесів [5].

При розгляді інтеграційних процесів стратегія управління розглядається як одна з функціональної стратегії загальної стратегії організації. Під час обговорення виконання загальної стратегії організації управлінню персоналом приділяються так само багато уваги. Але в основному займаються не розглядом питань, що стосуються управління персоналом (підбір персоналу, ефективність роботи кожного співробітника, розвиток персоналу), а організаційні питання, пов'язані з персоналом, а це розподіл ресурсів, наслідки внутрішньої та зовнішньої змін, супутні цілі, стратегії та плани дій. Стратегія управління персоналом розробляється паралельно з загальною стратегією організації. Але, як правило, найпоширеніші це ізольовані процеси, що передбачають розроблення самостійних планів дії у галузях персоналу. Вони формулюються та складаються окремо від бізнес-плану, або разом з планом, або передбачаючи його (стаючи його частиною), та при закінченні. Оцінки

зовнішніх оточень проводяться незалежно та фокусуються на питанні управління персоналом. Тому як оцінки зовнішніх середовищ проводяться ззовні стратегічних процесів планувань, загальна стратегія береться до уваги з позицій переглядів поточної чи минулої корпоративної стратегії. Повноцінності стратегій управління персоналом залежить від достатньої (недостатньої) інформації, що стосуються бізнесу. Такі підходи характеризують управління персоналом як сфери інтересів спеціалістів кадрових служб, що займаються безпосередньо традиційними кадровими питаннями.

Виявлення принципів моделей, на основі якої надалі формується стратегія – це чергова головна особливість при розробку стратегії управління персоналом. Широко використовуються 3 основні моделі формування стратегій управління персоналом організацій:

1. Модель управління формуванням високого ступеня прихильності;
2. Модель управління формуванням високого ступеня ефективності;
3. Модель максимальної залучення [1].

Базові цілі моделі управління досягненням найвищих ступенів ефективності – направити на ефективну роботу організацію при використанні людських ресурсів напрямку продуктивності, якості, рівня обслуговування споживача, прибутку, створення підвищених цінностей акціонера. У систему практичних дій добре входять обдумані дії залучення та відбирання персоналу, правильно прописані посадова інструкція, екстенсивні та релевантні процеси навчання та розвитку керівного персоналу, атестацій, систем дисциплінарні заходи, система стимулюючих виплат праці та процесів управління ефективністю. Зрештою, моделі максимальних залучень мають на увазі те, що необхідно формувати ставлення до співробітників як до партнерів по бізнесу та враховувати інтереси працівників та наділяти правом голосу при прийнятті рішень при управлінні, що безпосередньо їх стосуються. Тобто головною метою цієї моделі є освіта та підтримання клімату, коли між керівником і

працівником йде певна бесіда, при якій відбувається уточнення очікувань та обмін інформацією щодо місії, цінностям та цілям організацій.

Треба враховувати, що у житті вибираючи моделі, вона залежить від певних факторів, це загальні стратегії, наявний ресурс та зовнішні оточення організацій. Також є базові методи розробки стратегій. Це:

- універсалістські (підходи «найкращих практик»);
- ситуаційні (підходи «найкращої відповідності»);
- конфігураційні («зв'язування»).

Універсальні підходи чи методи «найкращих практик» ґрунтуються на твердженнях, що існують «системи найкращі практик» управління персоналом, а також те, що її реалізації підвищить ефективність діяльності організацій у цілому. Найвідомішою практичною системою є «список Пфєффера»:

1. Гарантії зайнятості (організації не проводять негайних звільнень працівників при економічному спаді, при стратегічних помилках вищих посібників).
2. Виборчі відбори та прийом на роботу.
3. Самоврядна команда.
4. Гідна оплата за результатами праці.
5. Навчання (важливий момент це навчання, щоб отримати висококваліфікований та мотивований персонал).
6. Усунення розбіжностей у статусах.
7. Інформаційний обмін (обмін інформацією у фінансових питаннях та загальній стратегії говорить про те, що керівництво довіряє своїм працівникам) [2].

Само собою, цей спосіб зазнав сильної критики від великих розумів менеджменту. Звичайно ж усім ясно, що не існує єдиних методів розробки стратегій та політик управління персоналом. У практичній життя – все залежить від конкретних ситуацій та специфік організацій.

Тому оптимальним буде ситуаційний підхід чи методи «найкращих відповідей», які передбачають те, що організації аналізують практики (успішні та невдалі) роботи зі співробітниками сусідніх організацій та приймають рішення відповідей ключового моменту та одержаного уроку, ступеня застосування результатів для задоволення конкретних стратегічних вимог. Вихідними точками у даних випадках служать аналіз потреб організації відповідно до її організаційними культурами, структур, технологій та процесу. Збір та «змішування» різних прикладів «найкращих практик» для вироблення способів задоволення виявленої організаційної потреби.

Вироблення стратегій управління персоналом це досить складне завдання, і окремими особами її точно не вирішити. Насамперед це відкрито сформульована стратегія. Це має стати спільною справою, а не лише керівників організацій, а як і всі співробітники, щоб стати реальною та ефективною. Тому важливі експерти з будь-якого підрозділу організацій. При розробці стратегії управління персоналом повинно брати участь велика кількість компетентних осіб, це пояснюється ще й тим, що досягнуте за результатом одностайного розуміння вихідної ситуації та напрямів дій має бути прийнято та широко підтримуватися працівниками організації.

Для цього створюються спеціальні робочі групи з управлінського персоналу: представники керівництв, керівники служб управління персоналом, керівник основного структурного підрозділу, звичайно ж провідний спеціаліст організації.

І звичайно ж, у виробленні стратегії має бути залучений сторонній спеціаліст та наукова організація. Набравшись досвіду з інших організацій і ситуацій вони роблять великий внесок у розробку стратегії управління персоналом.

Кількість членів групи має бути не більше ніж 10-12 осіб.

Спілкування та співробітництво має бути тісним. Члени групи періодично повинні обмінюватися думками та інформацією, щоб уникнути виникнення невдоволення.

Щоб робота групи була успішною, групі потрібно періодично виявляти відносини працівників до різних аспектів діяльності організацій проведення регулярного тестування та опитувань (анкети, тести). Тестування дає змогу визначити можливі слабкі сторони та незадоволення співробітників, і які заходи треба застосувати для вдосконалення управління.

Зрештою, корисно для робочих груп вивчити публікації, присвячені проблемі стратегічного управління персоналу, обмінюватися думкою з представником іншої організації, досвідом конкурента тощо.

Подальша робота з моніторингу та вдосконалення стратегії управління персоналом має проводитися постійно. Практика діяльності організацій показує, що важлива зміна стратегічних орієнтирів має слідувати з інтервалами не менше 5-6 років. В кінці кінців хотілося б відзначити, що розробка та реалізація стратегії – це еволюційний процес. Стратегія повинна доопрацьовуватись у міру її реалізації у відповідь на нові вимоги постійно зовнішнього середовища, що змінюється.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ СУМСЬКИЙ ГЕРІАТРИЧНИЙ ПАНСІОНАТ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ПРАЦІ

2.1. Загальна характеристика Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці

Комунальна установа Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці є стаціонарною, соціально-медичною установою загального типу заснованою на майні спільної власності територіальних громад, сіл, селищ, міст Сумської області, управління яким здійснює Сумська обласна рада, через уповноважений орган – Управління майном Сумської обласної ради та знаходиться у функціональному підпорядкуванні Департаменту соціального захисту населення Сумської обласної державної адміністрації.

Пансіонат створено з метою забезпечення соціальною послугою стаціонарний догляд з наданням місця для проживання, всебічної підтримки, захисту та безпеки особам, які не можуть вести самостійний спосіб життя через похилий вік, фізичні вади.

Установа у своїй діяльності керувалась Конституцією України, законами України, актами Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, рішеннями Сумської обласної ради, іншими нормативно-правовими актами з питань, що регулюють діяльність інтернатних установ та Положенням про Комунальну установу Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці [10; 16; 17].

Робота установи була спрямована на реалізацію головних завдань, визначених законом України «Про соціальні послуги», наказом Міністерства соціальної політики від 29.02.2016 № 198 «Про затвердження Державного стандарту стаціонарного догляду за особами, які втратили здатність до

самообслуговування чи не набули такої здатності», підтримку життєдіяльності, збереженню й розвитку соціокультурних зв'язків і навичок, захисту прав та інтересів отримувачів соціальної послуги [18].

Для надання соціальної допомоги стаціонарний догляд в установі забезпечено наявністю приміщень, які відповідають соціальним і протипожежним вимогам, забезпечені гарячим, холодним водопостачанням, водовідведенням, освітленням, опаленням згідно з вимогами законодавства та обладнані засобами безперешкодного доступу для осіб з обмеженими фізичними можливостями.

Зміст соціальної послуги стаціонарний догляд визначався індивідуально для кожного отримувача соціальної послуги, залежно від його потреб, фізичного та психологічного стану.

Соціальна послуга здійснювалась мультидисциплінарною командою, фахівцями, була доступною для кожного отримувача соціальної послуги та надавалась на добровільній основі.

Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці є медико-соціальною установою стаціонарного типу й відноситься до пансіонатів загального типу. Установа організована у 1989 році і розташована у Ковпаківському районі м. Суми, ліцензована на провадження господарської діяльності з медичної практики у лютому 2019 року (наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.02.2019 № 483 «Про ліцензування медичної практики» за наступними спеціальностями - лікарські спеціальності: психіатрія, організація і управління охороною здоров'я, загальна практика – сімейна медицина; спеціальності молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа, лабораторна справа (клініка). Ліцензійний реєстр 6326/14-20 06.10.2020 34696970. Установа отримала ліцензію на надання медичної допомоги, а саме: первинна медична допомога, вторинна (спеціалізована) медична допомога [16; 17].

Пансіонат розрахований на 300 ліжок, на сьогодні в установі проживають 153 особи. Це особи, які досягли пенсійного віку (чоловіки-60

років і старші, жінки-55 років і старше) та особи з інвалідністю (старше 18-річного віку), головним чином підопічні, які потребують медичного обслуговування, постійного догляду, сторонньої допомоги. В табл. 2.1 наведено вікову і статеву структуру осіб, які проживають в геріатричному пансіонаті для ветеранів війни та праці.

Структура управління персоналом наведено на рис. 2.1.

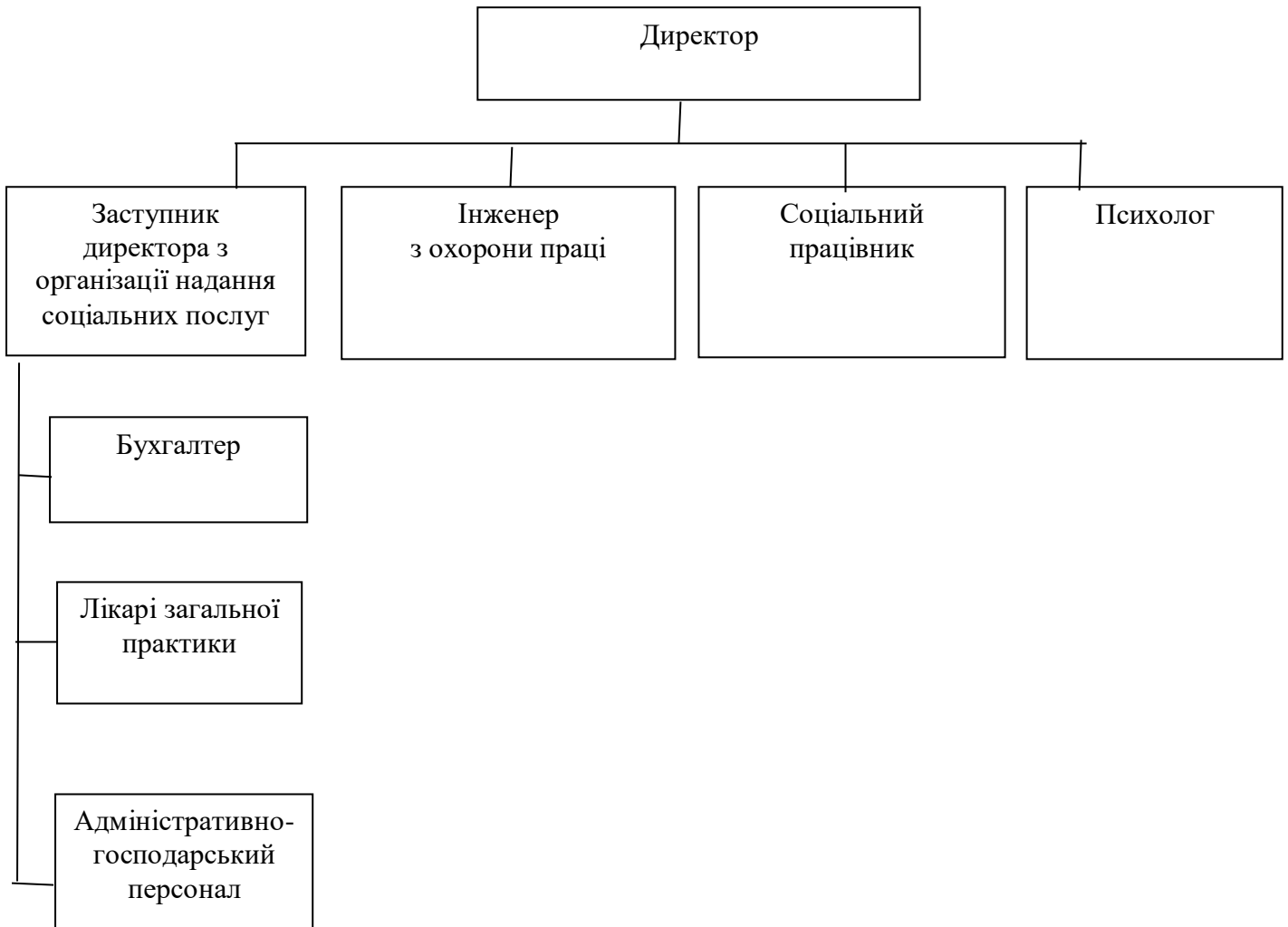


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління Комунальної установи Сумського геріатричного пансіонату для ветеранів війни.

Структура управління пансіонатом лінійного типу, але з певним делегуванням повноважень, перевагами є те, що весь адміністративний персонал підпорядковується директору, що дає можливість контролювати діяльність закладу, з іншого боку директор перевантажений інформацією тому

частину своїх повноважень він делегує заступнику з організації надання соціальних послуг.

Таблиця 2.1. – Вікова і статева структура осіб, які проживають в геріатричному пансіонаті для ветеранів війни та праці.

рік	2021 рік		2020 рік	
	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.
стать/вікові групи (років)				
18-29	-	-	-	-
30-39	1	-	1	-
40-49	4	1	5	1
50-59	7	2	8	2
60-69	23	3	32	2
70-79	17	13	18	18
80-89	16	45	22	54
90 і старше	2	19	1	26
Усього абс. показник	70	83	87	103
Всього%	45,8	54,2	45,8	54,2
Всього осіб	153		190	

Дані табл. 2.1. свідчать дають інформацію про те, що максимальну частку становлять особи у віці 70 років і старше. Середній вік підопічних, які проживають в пансіонаті становить 70 -75 років. Кількість жінок, які проживають в установі в 1,2 рази більше числа чоловіків. Тривалість життя жінок вище тривалості життя чоловіків. У віковій групі 70 років і старше число жінок у 2,2 рази перевищує кількість чоловіків.

Станом на 01.01.2021 року в пансіонаті проживає 153 підопічних, із них: ліжко-хворі – 39 осіб, малорухомі – 97 осіб , 17 підопічних можуть частково себе обслуговувати.

У звітному періоді в пансіонаті проживає 30 учасників війни, що становить 19,7% від кількості проживаючих, 54 особи - це діти війни (35,5%), 35 осіб (23,0%) - ветеранів праці, учасників та потерпілих від Чорнобильської катастрофи – 3 (2,0%) і 4 (2,6%) членів сімей загиблих та прирівняні до них.

Соціальна робота у звітному періоді проводилась відповідно до Закону України «Про соціальні послуги», Державного стандарту стаціонарного

догляду за особами, які втратили здатність до самообслуговування чи не набули такої здатності» та була спрямована на якість надання соціальної послуги стаціонарний догляд.

Надання соціальної послуги стаціонарний догляд в установі носить комплексний та мультидисциплінарний характер.

Соціальна послуга стаціонарний догляд була доступною для кожного отримувача та надавалась на добровільній основі.

Соціальна послуга стаціонарний догляд надавалась за рахунок бюджетних коштів, за рахунок отримувача соціальних послуг, з установами диференційованої плати. Соціальна послуга спрямована на підтримку отримувача соціальної послуги, його життєдіяльності, збереження та розвиток соціокультурних зв'язків і навичок, прав та інтересів. Наразі на безоплатній основі соціальну послугу стаціонарний догляд у звітному періоді отримували 151 підопічний, за рахунок отримувача соціальних послуг надавалась 1 особі, з установами диференційованої плати - 1 особі. Соціальна послуга надавалась за згодою отримувачів соціальної послуги.

Проводилась робота мультидисциплінарною командою з визначення ступеня індивідуальних потреб отримувача соціальної послуги. Складання індивідуального плану здійснювалось протягом 5 робочих днів з дати звернення отримувача соціальної послуги. Через 30 днів з дня початку надання соціальної послуги стаціонарного догляду проводилось визначення індивідуальних потреб отримувача соціальної послуги з метою коригування індивідуального плану. Надалі повторне визначення індивідуальних потреб отримувача соціальної послуги здійснювалось один раз на півроку або за потреби (зміна стану здоров'я) (проведено переогляд індивідуального плану отримувача соціальної послуги 4-х осіб (згідно стану здоров'я)).

На підставі проведеного визначення ступеня індивідуальних потреб за поточний рік складено 22 індивідуальні плани догляду та укладено 22 договори з отримувачами щодо надання соціальної послуги стаціонарного

догляду. Зроблено черговий переогляд 151 особової справи з надання соціальної послуги стаціонарний догляд та заведено 22 справи на вперше прибулих.

Протягом року до пансіонату поступило – 22 чоловіки, що на 31 чоловік менше, ніж у 2019 році, померло – 57 чоловік, що на 8 чоловік більше, ніж у 2019 році, вибуло – 2 чоловіки. На державному утриманні в установі знаходиться – 151 чоловік, за рахунок отримувача соціальних послуг – 1 чоловік, з установленням диференційованої оплати – 1 чоловік.

Своєчасно поновлювались списки підопічних по категоріях: осіб з інвалідністю – 51 чоловіки, із них загального захворювання – 42 чоловіки, з дитинства – 9 чоловік; учасників війни – 30 чоловік; сімей загиблих – 4 чоловіки; дітей війни – 54 чоловіки; ветеранів праці – 35 чоловік, учасників Чорнобильської АЕС – 3 чоловіки. Здійснювався контроль за видачою пенсій. У пансіонаті отримують пенсії – 145 чоловік, за довіреностями родичів – 12 чоловік, на картковий рахунок – 27 чоловік.

Надано розрахунки до Головного управління пенсійного фонду України Сумської області про померлих та вибувших в кількості 59 чоловік.

Проводились заходи з адаптації вперше прибулих отримувачів соціальної послуги (проводились бесіди, надавались консультації).

Працювала комісія по переселенню мешканців установи (конфліктні ситуації, погіршення стану здоров'я).

Представлялись інтереси отримувачів соціальної послуги в різних організаціях міста з питань оформлення документів, заяв для вирішення проблем отримувачів соціальної послуги: переведення на пенсію по інвалідності, замовлення пенсійних посвідчень.

Оформлювались запити на отримувачів соціальної послуги про наявність нерухомого майна за попереднім місцем проживання.

Співпрацювала зі спеціалістами установи: медичним персоналом, психологами, організатором культурно-дозвілєвої діяльності, бібліотекарем, сестрою господинею, культурно-побутовою комісією. Розглянуто 20

доповідних про незадовільну поведінку та порушення правил внутрішнього розпорядку в пансіонаті.

До Міжнародного дня осіб з інвалідністю було організовано виставку робіт художньо-прикладного мистецтва осіб з інвалідністю «Будемо щасливі разом», в якій були представлені роботи учасників гуртка «Умілі ручки», зокрема картини вишиті бісером «Перша зустріч» та «Маки червоні знов розцвітають, пам'ять дідів бережуть!», на поверхах були розміщені флаєри «3 грудня – Міжнародний день осіб з інвалідністю».

Проводилась організаційна робота, щодо надання грошової допомоги та нагородження підопічних з нагоди Дня перемоги над нацизмом у Другій світовій війні, за результатами якої оператором Державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» № 31 видана одноразова грошова допомога 134 особам на суму 40970 гривень.

Проводилась робота з Головним управлінням пенсійного фонду України Сумської області та з Департаментом соціального захисту населення Сумської міської ради щодо звернень отримувачів соціальної послуги стаціонарного догляду (проведено 509 індивідуальних консультацій).

Проводилась робота з виконання індивідуальних доручень за зверненнями отримувачів соціальної послуги по закупівлі продуктів харчування.

Протягом звітнього періоду підготовлено та прочитано 24 лекції по місцевому радіомовленню відповідно до затвердженого плану.

Робота психолога у звітному періоді була направлена на вивчення психосоціальних характеристик особистостей підопічних та зменшення девіантних станів, рівня депресивного стану, тривожності, агресивності, фрустрації, ригідності.

Формувалися групи підопічних з психологічною сумісністю для подальшого їх проживання.

Проводилась робота комісії по переселенню та вносились психологічні корективи згідно психологічних характеристик новоприбулих підопічних. Так

у звітному періоді проконсультовано 21 чоловік, що на 36 менше ніж у минулому році, у зв'язку з переселенням з приймально-карантинного відділення та розселення на житлові поверхи.

В звітному періоді до пансіонату на постійне місце проживання поступило 22 чоловіки, що на 31 чоловік менше, ніж у минулому році. Даним особам надавалась своєчасна допомога в адаптації до нових умов проживання, що полягала в:

- послабленні відчуття втрати свободи, яке особливо відчувається на початковому етапі, коли людина з власного дому потрапляє в пансіонат;
- навчанні вирішувати міжособистісні конфлікти, які є повсякденним явищем життєдіяльності людей, які потрапляють до пансіонату, оскільки, як правило, це люди із важкою життєвою долею;
- оціненні своїх життєвих ресурсів та власних інтересів;
- допомозі в організації спілкування, яке допоможе збагачувати один одного інтелектуально, обмінюватися життєвим досвідом та просто знаходити однодумців;
- допомозі в організації дозвілля;
- залученні їх до життя установи;
- сформуванні позитивного образу старості;
- розв'язанні конфліктної ситуації.

У співпраці з культурно-побутовою комісією розглянуто 18 доповідних про незадовільну поведінку та порушення Правил внутрішнього розпорядку серед підопічних.

Продовжувалась робота з діагностики серед підопічних на визначення:

- рівня тривожності;
- рівня депресивного стану;
- рівня агресивності;
- рівня фрустрації;
- рівня ригідності;
- типових способів поведінки у конфліктних ситуаціях.

Так з метою вивчення психолого-соціальних характеристик особистостей у звітному періоді продіагностовано 22 чоловіки та оформлено 22 індивідуальні психолого-соціальні картки. З числа підопічних було сформовано 7 груп по психокорекції, направлених на:

- зменшення тривожності;
- на зменшення депресивного стану;
- на зменшення агресивності;
- зменшення проявів девіантної поведінки;
- зниження рівня конфліктності;
- стабілізацію психо - емоційної сфери;
- адаптацію на новому місці.

Проводилась корекційна робота, яка була спрямована на:

- зменшення тривожності – 13 чоловік, що на 6 чоловік менше ніж у минулому році;
- на зменшення депресивного стану – 12 чоловік;
- на зменшення агресивності – 10 чоловік, що на 9 чоловік менше ніж у минулому році;
- девіантної поведінки – 8 чоловік, що на 6 чоловік менше ніж у минулому році;
- зниження рівня конфліктності – 8 чоловік, що на 2 чоловіка менше ніж у минулому році;
- стабілізацію психо – емоційної сфери – 13 чоловік.

Щодня проводився контроль психо-емоційного стану підопічних. Було здійснено 93 сумісних обходи, проведено 466 індивідуальні консультації з підопічними як на місцях так і в кабінеті.

За звітний період проведено 16 тренінгових занять в невеликих групах на зменшення депресивного стану та зменшення конфліктності: «Конфлікт та шляхи їх подолання», «Арт-терапія для подолання стресових ситуацій», «День поваги, добра і терпіння», «Я тобі довіряю», «Здоров'я у твоїх руках». До міжнародного дня осіб з інвалідністю проведено тренінгове заняття

«Дивись на нас, як на рівних», «Як справлятися зі своїми страхами», «Правила спілкування в повсякденному житті», «Конфлікти та шляхи їх подолання», «Стрес та його профілактика», «Вміти слухати», «Здоров'я у твоїх руках», «Вчимося жити разом», «Тренування пам'яті літніх людей», до Міжнародного дня толерантності «День поваги, добра і терпіння», до Міжнародного дня осіб з інвалідністю «Дивись на нас, як на рівних». До Міжнародного дня осіб з інвалідністю було організовано виставку робіт художньо-прикладного мистецтва осіб з інвалідністю «Будемо щасливі разом», в якій були представлені роботи учасників гуртка «Умілі ручки», на поверхах були розміщені флаєри «3 грудня – Міжнародний день осіб з інвалідністю».

Протягом року було підготовлено та прочитано на поверхах і по місцевому радіомовленню 12 лекцій на теми: «Як навчитися бачити хороше», «Правила спілкування в повсякденному житті», до Міжнародного дня сміху «Посмішка продовжує життя», «Вплив шкідливих звичок на якість життя», «Хто такий психолог», «Сенс людського життя», «Як стримувати агресію», «Тривожність та її наслідки», «Профілактика стресу», «Роки людині до лиця», до Міжнародного дня осіб з інвалідністю «Зрозуміти іншого», «Толерантне ставлення до осіб з інвалідністю». Також індивідуально з кожним підопічним проводилися профілактичні бесіди щодо дотримання Правил внутрішнього розпорядку, карантинного режиму в установі, економію енергоносіїв, гарячого та холодного водопостачання, заборону вживання спиртних напоїв.

Щомісяця разом із комісією здійснювався контроль за видачою пенсії.

Систематично поповнювалась інформація в інформаційному куточку психолога.

Протягом поточного року забезпечення культурно-дозвіллевих потреб отримувачів соціальної послуги стаціонарного догляду та організація доступу до форм дозвілля (перегляду телепередач, прослуховуванню радіопередач, екскурсії, заняття в гуртках за інтересами) проводились, враховуючи введені карантинні заходи по COVID-19.

До карантинних обмежень проводились зустрічі з волонтерами ГО «Центр євроініціатив» Воскресної школи Храму святої мучениці Валентини», волонтерами віруючими с. Юнаківка, Рівненської області, Сумського коледжу харчової промисловості Національного Університету харчових технологій, Держаного навчального закладу «Сумське міжрегіональне вище професійне училище», Агенції промоції «Суми», учасників художньої самодіяльності співробітників і підопічних пансіонату. з врученням кожному підопічному подарунків. Проведені на кожному поверсі 10 святкових Новорічних Різдвяних концерти, проведено обряд Водохрещення. В березні місяці проведено 14 концертів за участю артистів Сумської обласної філармонії, волонтерів м. Суми, учнівської молоді ЗОШ I-III ступенів № 7.

Після введення в установі карантинних заходів по COVID-19 культурно-дозвіллева діяльність проводилась згідно затверджених планів. Проводились індивідуальні заняття з учасниками художньої самодіяльності, гуртків «Умілі ручки», «Настільні ігри», враховуючи соціальну дистанцію між підопічними, проводились індивідуальні бесіди спрямовані на формування у підопічних почуття власної гідності й позитивної самооцінки.

По місцевому радіомовленню проведено 17 святкових концерти в записах, прочитано 135 тематичних лекцій, в тому числі, про профілактику коронавірусної хвороби. Проведено 5 інформаційних годин, 170 привітань з Днем народження в рубриці «Від щирого серця», 123 літературно-музичні години, 17 виставок: книжкових тематичних, фото виставок, виставок дитячих малюнків, виставок декоративно-прикладного мистецтва. Проводились оздоровчі заходи.

Свій вільний час мешканці пансіонату проводили за читанням художньої літератури, періодичних видань, переглядом телепередач.

В звітному періоді на сторінці Facebook висвітлювались фото та статті до різних державних святкових дат.

2.2. Аналіз існуючої стратегії управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці

Формування системи керування персоналом обумовлюється стратегією організації, залежить від механізму управління та визначається принципами діяльності з управління персоналом, що виявляються у конкретних методах та формах.

Цілеспрямоване формування системи управління персоналом необхідне здійснювати з урахуванням вироблення стратегії. Стратегію розвитку слід розуміти як довгострокову програму дій, яка відображає вектор змін, пріоритети цілей у визначенні прав та обов'язків працівників для їх досягнення.

Стратегія управління персоналом впливає із загально-організаційної стратегії, яка має бути орієнтована на споживача, в нашому випадку, надання соціальних послуг ветеранам війни та праці.

Основними стратегічними напрямками даного закладу є:

- формування потужного кадрового потенціалу;
- надання якісних послуг ветеранам праці та війни.

Модель стратегічного управління персоналом підприємства відбиває стратегічні цілі організації, саме: цілі розвитку системи управління персоналом та варіанти можливостей їх реалізації [20].

Формування моделі стратегічного управління персоналом організації слід починати з оцінки забезпеченості програми розвитку необхідними ресурсами [2]. Основними компонентами оцінки забезпеченості програми розвитку необхідними ресурсами є:

- індивідуальний внесок працівників у отримання загального прибутку організації;
- структура кадрового потенціалу, тобто. кваліфікаційний склад, співвідношення категорій працівників, рівні управління;

– компетенція працівників (необхідний від працівників організації рівень кваліфікації);

– ступінь взаємодії працюючих у спільній діяльності.

При побудові моделі стратегічного управління персоналом необхідно враховувати такі сфери:

1. Внутрішній організаційний порядок:

- організаційна структура, що відповідає діяльності організації;
- оптимальне визначення функцій між виконавцями чи відділами;
- чітке визначення повноважень, прав, обов'язків виконавців;
- оптимальний розподіл відповідальності на всіх рівнях;
- забезпечення зв'язків між підрозділами.

2. Технологічні умови праці працівників:

- оптимальне забезпечення засобами праці;
- оптимальне забезпечення ресурсами;
- забезпечення сучасними технологіями ведення робіт.

3. Оптимальний розподіл витрат (люди, ресурси, витрати): за напрямками діяльності (функцій), за підрозділами.

4. Ефективна система стимуляції та мотивації працівників:

- оплата (винагорода) праці, заснована на системі нормативів або системі оцінки та вимірювання робіт, якості виконання, результативності робіт;
- делегування необхідних прав;
- умови для сприятливого психологічного стану працівників [23].

Заклад використовує стратегію динамічного зростання, що передбачає зміну цілей та структури організації, що спирається на висококваліфіковані кадри. Крім того, працівники закладу використовують навички адаптування до змін, систематично підвищують кваліфікацію табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Підвищення кваліфікації працівниками закладу 2021 р.

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Спеціалізація	Місце проходження
1	Красильникова Людмила Костянтинівна	Директор	Адміністративний менеджмент	Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка
2	Цирулік Павло Володимирович	Заступник директора з організації надання соціальних послуг	Правила технічної експлуатації теплових установок і мереж (ПТЕ ТУ і М)	КОП «Навчально-виробничий центр»
			Пожежна безпека	ПП «Вогнезахист»
			Цивільний захист	Навчально-методичний центр ЦЗ та БЖ Сумської області
			Правила технічної експлуатації електроустановок споживачів (ПТЕЕС)	КОП «Навчально-виробничий центр»
			Правила будови і безпечної експлуатації ліфтів	ТОВ «Навчально-виробниче підприємство-М»
			Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) II група	КОП «Навчально-виробничий центр»
3	Чернов Андрій Юрійович	Інженер з охорони праці	Пожежна безпека	ПП «Вогнезахист»
4	Завалій Тетяна Василівна	Соціальний працівник	Надання послуг соціальної роботи	Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка
5	Стельмах Наталія Олексіївна	Психолог	Надання послуг з психології	Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка
6	Кардаш Олена Дмитрівна	Ліфтер	Правила будови і безпечної експлуатації ліфтів	ТОВ «Навчально-виробниче підприємство-М»
			Правила безпечної експлуатації	КОП «Навчально-виробничий центр»

			електроустановок споживачів (ПБЕЕС) II група	
7	Якушка Маргарита Михайлівна	Ліфтер	Правила будови і безпечної експлуатації ліфтів	ТОВ «Навчально-виробниче підприємство-М»
			Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) II група	КОП «Навчально-виробничий центр»
8	Сенченко Людмила Петрівна	Прибиральник службових приміщень	Правила будови і безпечної експлуатації ліфтів	ТОВ «Навчально-виробниче підприємство-М»
			Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) II група	КОП «Навчально-виробничий центр»
9	Кривогуз Ігор Михайлович	Лікар загальної практики – сімейний лікар	Загальна практика-сімейна медицина	Харківська медична академія післядипломної освіти
10	Куц Людмила Вікторівна	Лікар загальної практики – сімейний лікар	Загальна практика-сімейна медицина	Національна медична академія післядипломної освіти ім. Шупика
11	Гайдачук Людмила Сергіївна	Сестра медична	Функціональна діагностика	Сумський базовий медичний коледж
12	Савицька Ніна Василівна	Сестра медична	Кардіологія та інтенсивна терапія	Сумський базовий медичний коледж
13	Рябцева Наталія Яківна	Кухар	Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) II група	КОП «Навчально-виробничий центр»
14	Кравченко Наталія Олександрівна	Кухар	Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) II група	КОП «Навчально-виробничий центр»
15	Мельник Зоя Василівна	Кухар	Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) II група	КОП «Навчально-виробничий центр»
16	Тимченко Ніна Андріївна	Кухар	Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) II група	КОП «Навчально-виробничий центр»

Наймання персоналу здійснюється з числа висококомпетентних спеціалістів; винагороду засновано на оцінці індивідуальної праці та на ефективній роботі у групах. Процедури оцінки більше формалізовані, ніж у підприємницьких організаціях. Компетенція працівників забезпечується за рахунок постійного навчання та розвитку. У зв'язку з розширенням сфери діяльності організації існує можливість кар'єрного зростання співробітників, що є додатковим стимулом.

Таким чином, стратегія управління персоналом, сформована з урахуванням стратегії організації, орієнтована на досягнення наступних результатів:

1. Своєчасне, якісне, ініціативне виконання поставлених перед персоналом завдань із мінімальними витратами та максимальною віддачою.
2. Оптимальний розподіл непересічних обсягів робіт за робітниками місцям.
3. Задоволеність кожного співробітника виконуваною роботою, почуття цінності виконуваної роботою своєму робочому.
5. Злагожене функціонування колективу, що забезпечує злагоджене функціонування організації.
6. Отримання максимально можливого результату оптимальним способом за рахунок чіткої взаємодії керівників організації, управлінської команди та персоналу без спотворення та втрат інформації, з урахуванням збереження інтересів та можливостей кожного.

2.3. Аналіз кадрової політики Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці

Раціональне використання трудового потенціалу потребує концентрації зусиль навколо гнучкості продуктивності праці. Процес оновлення знань відбувається швидко, суттєва зміна технічних, інформаційних та адміністративних умов сучасного ділового середовища зумовлюють необхідність підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Сучасні підходи до кадрової політики та освіти (у тому числі підвищення кваліфікації) в інформаційно-технологічному суспільстві відмінні від тих, що мали місце в індустріальному суспільстві. Щодня відбуваються зміни на ринку праці. Бізнес середовище має необхідність створювати умови для отримання нових знань та професій сучасності. Основні показники руху персоналу по закладу наведено в табл. 2. 3.

Таблиця 2.3. – Основні показники руху персоналу Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	14,1	17,5	15,0
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	14,1	18,5	16,7
Коефіцієнт загального обороту кадрів	28,4	36,3	26,7
Коефіцієнт плинності кадрів	5,6	7,5	6,7
Коефіцієнт стабільності кадрів	85,8	81,3	83,3

Аналіз основних показників руху персоналу табл. 2.3. по установі, свідчить, про те що коефіцієнт обороту кадрів з прийняття в 2021 р. склав 15,0 %, коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення -16,7 %, коефіцієнт плинності кадрів склав 6,7 %, коефіцієнт стабільності склав – 83,3 %. Нормальним вважається показник плинності кадрів за рік до 5 %, в нашому випадку коефіцієнт плинності кадрів 6,7 %, що є негативною тенденцією, це обумовлено наступними факторами, заклад розташований далеко від центру міста персоналу важко добиратися до роботи в умова COVID -19, скорочення

соціальних виплат персоналу закладу, але при цьому коефіцієнт стабільності кадрів має стабільну тенденцію, говорить про стабільність колективу.

Зміна чисельності працівників та їх якісний склад наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки якісного складу Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці

Назва показників	Роки			Відхилення 2020 р. до 2019 р. (+; -)
	2019	2020	2021	
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року - всього, осіб	162	160	150	-12
з них чисельність працюючих у віці (років): 18-35	14	10	10	-4
36-50	55	56	50	-5
50-54	35	33	26	-9
55-70	58	61	63	5
Чисельність працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:				
- повна-вища освіта	25	28	29	+4
- середня спеціальна	62	58	54	-8
- середня	46	42	41	-5
Чисельність працівників, які отримують пенсію - всього, осіб				
- за віком	28	33	33	+5
- у зв'язку з інвалідністю	20	26	25	+5
- у зв'язку з інвалідністю	8	7	8	-
з них III групи	7	6	6	-1
Із загальної кількості працівників:				
- жінки, які знаходяться у відпустці в зв'язку з вагітністю та пологами				
- працівники, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3	1	2	-1
Скільки було прийнято на роботу, осіб	23	28	15	-8
Скільки було звільнено, осіб:	23	30	25	+2
за власним бажанням	14	18	10	-4
інші причини:				
по переводу				
вихід на пенсію				
за угодою сторін	9	12	15	+6
закінчення трудової угоди				
вилучення із списку (смерть)				

Аналіз табл. 2.3 свідчить про те, що за період аналізу зменшилася чисельність працівників на – 12 осіб, за наступними причинами: за угодою сторін 6 чол., з власним бажанням 4 особи; в структурі закладу переважає

персонал, що має повну середню спеціальну освіту та середню освіту (36,0 % та 27,3 % відповідно). Слід зазначити що в структурі персоналу переважають робітники віком від 55-70, їх частка складає 42,0 %

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ СУМСЬКИЙ ГЕРІАТРИЧНИЙ ПАНСІОНАТ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ПРАЦІ

3.1. Розробка плану розвитку персоналу

Розробка плану розвитку персоналу є процес підготовки співробітників до виконання нових функцій, заміщення нових посад, який включає визначення потреби в розвитку, навчання, планування кар'єри, формування кадрового резерву.

Основна мета розробки плану полягає в збільшенні трудового потенціалу працівників на вирішення як особистих завдань, і завдань діяльності всієї організації загалом.

В розгорнутому вигляді можна визначити наступні цілі:

- збільшення показників ефективності праці.
- зниження показників плинності кадрів.
- підготовка управлінського персоналу.
- формування складу молодих фахівців.
- освоєння нових технологій.
- формування організаційної культури.

У сучасних умовах виникає дедалі більша необхідність у розвитку персоналу. Це викликано, на нашу думку, такими факторами рис. 3.1.

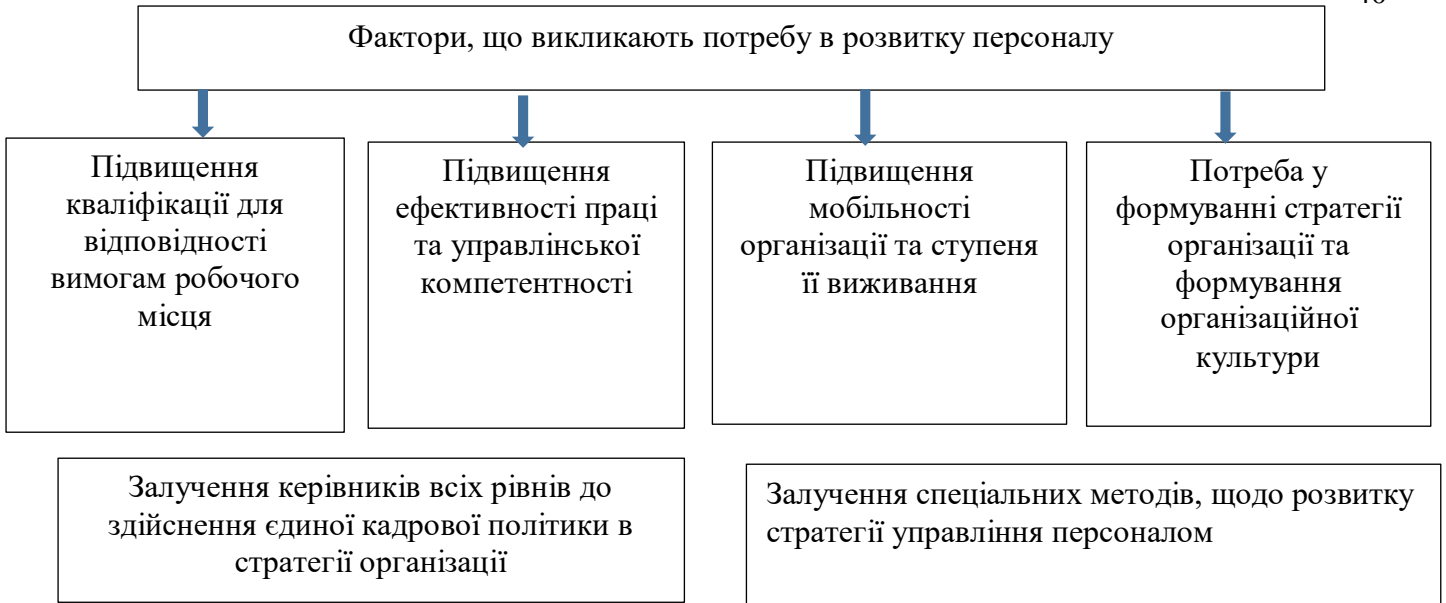


Рисунок 3.1. – Фактори, що викликають потребу у розвитку персоналу КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ СУМСЬКИЙ ГЕРІАТРИЧНИЙ ПАНСІОНАТ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ПРАЦІ [складено автором на основі 8]

Розробка плану розвитку персоналу в комунальній установі полягає в необхідності здійснення наступних етапів рис. 3.2.



Рисунок 3.2. – Основні етапи розробки плану розвитку персоналу в КОМУНАЛЬНІЙ УСТАНОВИ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ СУМСЬКИЙ ГЕРІАТРИЧНИЙ ПАНСІОНАТ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ПРАЦІ [складено автором на основі 20; 21]

Аналіз другого розділу бакалаврської роботи довів необхідність застосування методу розвитку персоналу навчання дією розробником якого є Рег Ревансом [25], даний метод передбачає вирішення проблем, що відрізняються складністю, групою співробітників. Даний метод є досить ефективним привирішенні завдань організаційного розвитку та впровадження змін, а також при розвитку менеджменту середнього ланки, особливо, формування кадрового резерву. Навчання дією сприяє засвоєнню не лише необхідних надалі знань, а й певних навичок та умінь вирішення нових проблем чи завдань. У результаті співробітник отримує і теоретичну, і практичну підготовку. Розраховується за формулою 3.1.

$$L = P + Q \quad (3.1),$$

де L – навчання;

- P – теоретичне навчання та практика;

- Q – отриманні знання за допомогою вирішення питань.

Отже, план розробки управління персоналом комунального закладу включає в себе, мету, основні цілі, фактори, що викликають потреби в розвитку персоналу, основні етапи розробки плану розвитку персоналу та застосування методів за допомогою яких буде здійснювати аналіз діяльності закладу. При плануванні розвитку персоналу грають роль безліч факторів. Необхідно попрацювати над теоретичною базою співробітника або його практичними навичками і вміннями. У разі, якщо завдань розвитку дещо і мають різну спрямованість, можливо комбінування кількох методів. Постійний розвиток співробітника дозволяє йому залишатися затребуваним на ринку праці, а організації ефективно використовувати стратегічний аспект управління персоналом, він полягає в постійному підвищенні кваліфікації персоналу установи.

3.2. Удосконалення стратегії управління персоналом в Комунальній установі Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці

Сучасний рівень розвитку суспільства ставить високі вимоги до сучасної організації соціального обслуговування, сучасного керівника, управління персоналом. Кожен, хто працює у організації соціального обслуговування (як керівники, і рядові співробітники) повинні усвідомлювати, що вони є реалізаторами державної соціальної політики, професіоналами, громадянами держави, що сприяють соціальній згуртованості персоналу, її національній безпеки та ідентичності. Як зазначалося в розділі другому п. 2.2. комунальна установа використовує стратегію динамічного зростання, що передбачає зміну цілей та структури організації, що спирається на висококваліфіковані кадри. Дана стратегія, на нашу думку, потребує удосконалення в рамках існуючої ситуації в країні, вона повинна бути спрямована на збереження існуючого кадрового потенціалу персоналу.

Управління персоналом сучасною організацією соціального обслуговування вимагає від керівника прийняття синергетичних рішень, тобто. рішень при яких отриманий результат перевищує витрачені ресурси. Важливе значення при управлінні персоналом набувають особисті якості керівника, до яких можна віднести не лише його професіоналізм, а й загальну культуру та інтелект, ініціативність, впевненість у собі, чесність та доброзичливість, довіра до підлеглих та незалежність, комунікабельність та здатність вести за собою.

Керівник організації соціального обслуговування під час управління персоналом повинен спиратися на професійну етику:

- дотримуватися норм службової, професійної етики та правила ділової поведінки;
- виявляти коректність та уважність у поводженні з громадянами та посадовими особами;

- бути терпимим, поважати звичаї, традиції персоналу, враховувати культурні та інші особливості різних етнічних, соціальних груп та конфесій, сприяти надавати якісні послуги.

Удосконалення стратегії управління персоналом в Комунальній установі Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці повинно здійснюватися на рівні чотирьох ключових підсистем:

- аналізу поточної величини трудового потенціалу підприємства;
- планування кадрів та управління їх рухом;
- забезпечення реалізації трудового потенціалу підприємства;
- управління розвитком кадрів рис.3.3.

Кожна із зазначених підсистем покликана забезпечувати розв'язання певного кола завдань: аналіз поточної величини трудового потенціалу підприємства; оцінка рівня професійної освіти працівників; оцінка поточної кваліфікації та професійної компетентності працівників; аналіз ефективності реалізації трудового (та творчого) потенціалу працівників; аналіз ефективності взаємодії працівників у процесі трудової діяльності.

Планування кадрів та управління їх рухом: визначення оптимальної чисельності персоналу підприємства; планування руху кадрів та ділової кар'єри працівників підприємства; формування кадрового резерву (оцінка кандидатів на вакантні посади та формування бази даних потенційних кандидатів);

Забезпечення реалізації трудового потенціалу підприємства: управління трудовою мотивацією; розробка системи оплати праці; розробка системи нематеріального стимулювання.

Управління розвитком кадрів: організація технічного та економічного навчання персоналу; підвищення кваліфікації співробітників підприємства; проведення спортивних та профілактичних заходів; проведення психологічних тренінгів та семінарів щодо підвищення активності працівників, організації комунікативних каналів між ними, формування команд та підвищення згуртованості; розробка системи заходів щодо

формування корпоративної етики, ділової культури, корпоративного патріотизму; управління конфліктами та стресами на підприємстві.

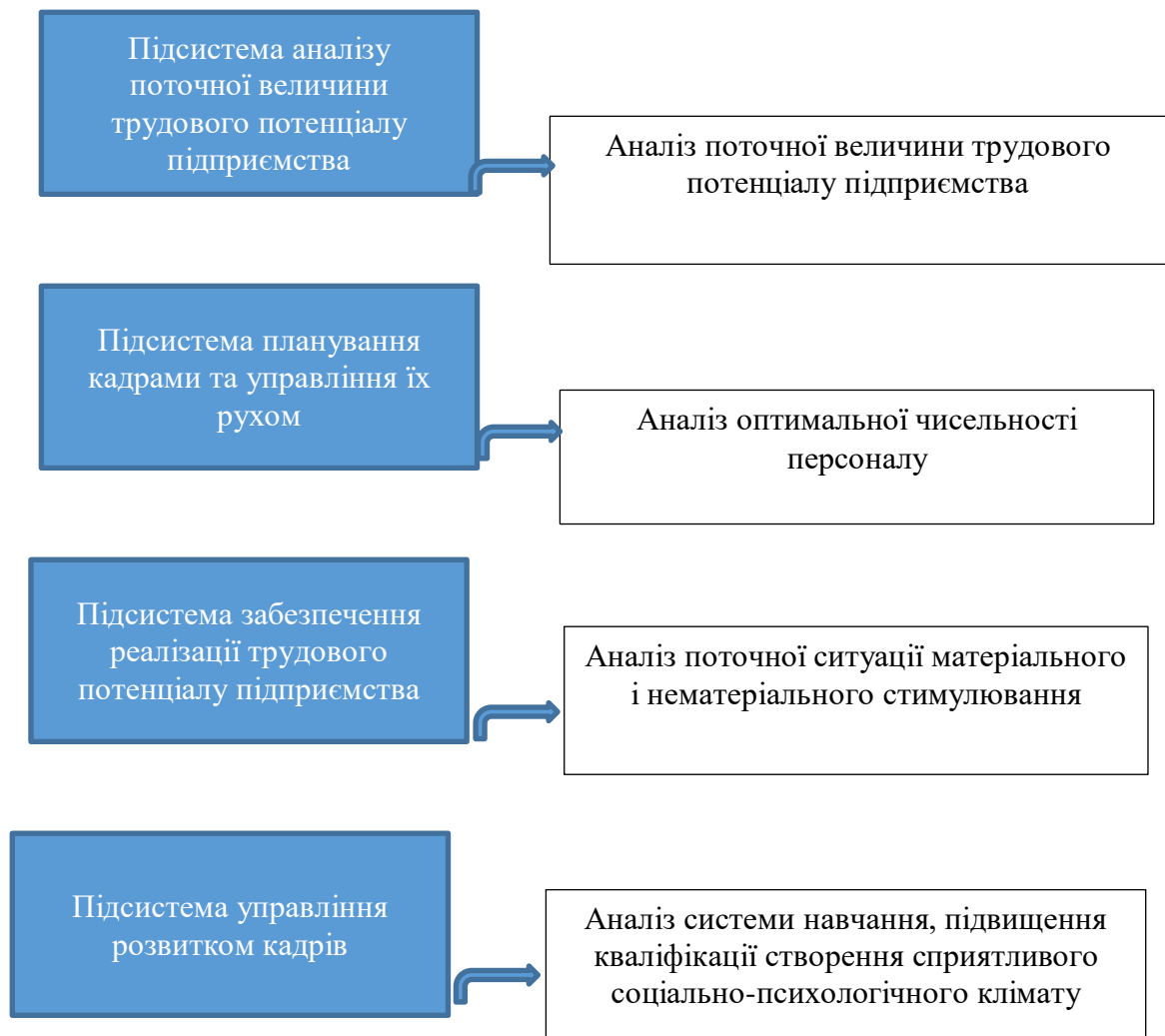


Рисунок 3.3. – Основні підсистеми удосконалення стратегії управління персоналом в Комунальній установі Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці [складено автором на основі 15; 19; 20]

Крім перерахованих основних підсистем, реалізацію кадрової стратегії забезпечує функціонування допоміжних підсистем:

- аналіз та оптимізація організаційної структури підприємства;
- розробка штатного розкладу та посадових інструкцій;
- забезпечення нормальних умов праці;

- юридичне забезпечення управління трудовим потенціалом;
- оформлення та облік кадрів.

Опрацювання змісту процесу реалізації кадрової стратегії є складання програм функціонування кожної підсистеми. Ці програми повинні включати цілі роботи в рамках програми, перелік заходів, принципи проведення заходів, бюджет програми та підсумковий план-графік із зазначенням відповідальних виконавців.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши стратегію управління персоналом Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці можна зробити наступні висновки:

1. На сьогодні, більшість науковців розглядають, стратегію управління персоналом як комплексний план дій щодо досягнення цілей компанії через ефективні методи управління персоналом. Стратегія є невід'ємною частиною політики компанії, вона допомагає ефективно організувати роботу співробітників. Правильний вибір стратегії управління персоналом – успішна діяльність організації.

2. Сучасна наука управління персоналом виділяє п'ять основних стратегій управління персоналом, що класифікують за цілями організації, а саме: циклічна, ліквідаційна, стратегія прибутковості для підприємства, стратегія динамічного зростання, підприємницька стратегія. Перелічені стратегії дозволяють організації визначитися з основним напрямком організації щодо розвитку, відборі та підбору кадрів для організації.

3. Робота з розробки стратегії управління персоналом має проводитися постійно та роботи натиск в бік моніторингу та вдосконалення стратегії управління персоналом. Практика діяльності організацій показує, що важлива зміна стратегічних орієнтирів має слідувати з інтервалами не менше 5-6 років. Розробка та реалізація стратегії – це еволюційний процес. Стратегія повинна допрацьовуватись у міру її реалізації у відповідь на нові вимоги динамічного зовнішнього середовища.

4. Комунальна установа Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці має лінійну структуру управління з частковим делегуванням повноважень. Заклад надає соціальні послуги стаціонарний догляд. Зміст соціальної послуги визначається в установі індивідуально для кожного отримувача соціальної послуги, залежно від його потреб, фізичного та психологічного стану.

5. Стратегія управління персоналом Комунальній установі Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці, сформована з урахуванням стратегії організації, орієнтована на досягнення наступних результатів: своєчасне, якісне, ініціативне виконання завдань, що постають перед персоналом із мінімальними витратами та максимальним ефектом; оптимальний розподіл непересічних обсягів робіт за робітниками місцям; задоволеність кожного співробітника, роботою, що виконується почуття цінності та відданості робочому місцю. злагоджене функціонування колективу, що забезпечує результативність функціонування організації; отримання максимально можливого результату оптимальним способом за рахунок чіткої взаємодії керівників організації, управлінської команди та персоналу без спотворення та втрат інформації, з урахуванням збереження інтересів та можливостей кожного.

6. Аналіз основних показників руху персоналу по установі показав, що коефіцієнт обороту кадрів з прийняття в 2021 р. склав 15,0 %, коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення -16,7 %, коефіцієнт плинності кадрів склав 6,7 %, коефіцієнт стабільності склав – 83,3 %. Нормальним вважається показник плинності кадрів за рік до 5 %, в нашому випадку коефіцієнт плинності кадрів 6,7 %, що є негативною тенденцією, це обумовлено наступними факторами, заклад розташований далеко від центру міста персоналу важко добиратися до роботи в умова COVID -19, скорочення соціальних виплат персоналу закладу, але при цьому коефіцієнт стабільності кадрів має стабільну тенденцію, говорить про стабільність колективу.

7. Аналіз динаміки якісного складу Комунальної установи Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці свідчить про те, що за період аналізу зменшилися чисельність працівників на – 12 осіб, за наступними причинами: за угодою сторін 6 чол., з власним бажанням 4 особи; в структурі закладу переважає персонал, що має повну середню спеціальну освіту та середню освіту (36,0 % та 27,3 % відповідно, в

структурі персоналу переважають робітники віком від 55-70, їх частка складає 42,0 %.

8. Нами в роботі запропоновано для складання плану розвитку персоналу використовувати метод розвитку персоналу навчання дією передбачає вирішення проблем, що відрізняються складністю, групою співробітників. Даний метод є досить ефективним при вирішенні завдань організаційного розвитку та впровадження змін, а також при розвитку менеджменту середнього ланки, особливо, формування кадрового резерву. Навчання дією сприяє засвоєнню не лише необхідних надалі знань, а й певних навичок та умінь вирішення нових проблем чи завдань.

9. Визначено основні підсистеми удосконалення стратегії управління персоналом в Комунальній установі Сумської обласної ради Сумський геріатричний пансіонат для ветеранів війни та праці, а саме підсистема: аналізу поточної величини трудового потенціалу підприємства; планування кадрів та управління їх рухом; забезпечення реалізації трудового потенціалу підприємства; управління розвитком кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2019 . – 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf (дата звернення 07.05.2022)
4. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. – № 6. – С. 27-32.
5. Герш М.В. Сучасні методи навчання персоналу // Підприємництво і право. 2015. № 23. С. 45-47.
6. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2016. – №2. – С. 284-293.
7. Дайнека А.В. Управління персоналом: учебник / А.В. Дайнека. – Х.: Видавничо-торгова корпорація «Дашков и К», 2015. 292 с.
8. Демушина О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 65-70.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 07.05.2022)

11. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. 492 с.
12. Міністерство охорони здоров'я України: Що було, є і буде URL:: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf (дата звернення 10.05.2022)
13. Моторина С. Ключ до ефективності навчання // Справочник з управління персоналом. 2012. № 12. С.50-58.
14. Національна служба здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/likar-2022> (дата звернення 10.05.2022)
15. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
16. Про затвердження Державного стандарту стаціонарного догляду за особами, які втратили здатність до самообслуговування чи не набули такої здатності: наказ Міністерства соціальної політики від 29.02.2016 № 198. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM054175> (дата звернення 07.05.2022).
17. Про ліцензування медичної практики : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.02.2019 № 483. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0171-11#Text> (дата звернення 07.05.2022).
18. Про соціальні послуги: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-15#Text> (дата звернення 07.05.2022).
19. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс]. URL : [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf) (дата звернення 20.11.2021)

20. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
21. Хміль, Ф. І. Менеджмент : підручник. - К. : Вища школа, 2015. – 351с.
22. Чотири моделі страхової медицини. Яку обрала нова влада?[Електронний ресурс]. URL : <https://opinion.nv.ua/ukr/strahova-medicina-v-ukrajini-shcho-var-to-znati-ostanni-novini-50065848.html> (дата звернення 28.04.2022).
23. Щокін, Г. В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посібник. - К. : МАУП, 2015. – 256с.
24. Як підвищити ефективність роботи державних та комунальних закладів охорони здоров'я? URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28837.pdf> (дата звернення 07.05.2022).
25. Alagaraja M. HRD and HRM perspectives on organizational performance: a review of literature // Human Resource Development Review. 2013. № 12. С. 117-143.