

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І.Рекуненко

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«Особливості управління персоналом медичного закладу»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування в охороні здоров'я»

*Студента гр. УЗ.мз-11с Терехова Володимира Андрійовича*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Терехов В.А.

*Науковий керівник:* \_\_\_\_\_

доцент, к.е.н., Лук'янихін В.О.

**Суми 2022р.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,  
освітньо-професійна програма  
«Управління та адміністрування  
в охороні здоров'я»  
студенту групи УЗ.мз-11с  
Терехову Володимиру Андрійовичу

1. Тема роботи «Особливості управління персоналом медичного закладу» затверджена наказом по СумДУ №1198-VI від „09” грудня 2022р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 05.12.2022 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: проаналізувати особливості управління персоналом медичного закладу визначити можливості підвищення якості та оперативності управлінських рішень.
4. Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом закладу охорони здоров'я.
5. Предмет дослідження: процес прийняття рішень в напрямку управління персоналом медичної установи.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Сумського пологового будинку № 1.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи формування системи управління персоналом медичного закладу	14.11.2022
II	Методичні аспекти інформаційного забезпечення управління персоналом організації	24.11.2022
III	Удосконалення інформаційного забезпечення управління персоналом медичного закладу	01.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити особливості використання інформаційних систем управління персоналом.

У розділі 2 студент має провести аналіз програмного забезпечення інформаційної системи управління персоналом.

У розділі 3 студент має запропонувати заходи по вдосконаленню системи управління персоналом медичного закладу.

1. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

2. Дата видачі завдання 20.09.2022

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Лук'янихін В.О.

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Терехов В.А.

## АНОТАЦІЯ

У дослідженні проведено аналіз системи управління персоналом медичної установи, що став основою висновку стосовно необхідності постійних змін та впровадження нових інформаційних систем як у сфері управління персоналом так і у загальній діяльності організації. Запропоновано впровадження нових програмних продуктів та покращених версій на всіх етапах управління.

Окрім того в роботі нами були визначені особливості використання інформаційних систем управління персоналом, визначено її склад та структуру для медичних установ. Після проведеного аналізу нами було запропоновано використання розширеної версії програмного продукту «медичні карти» та обґрунтовано доцільність її використання.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг дипломної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 35 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок, у тому числі 10 таблиць, 13 рисунків, 3 формули, список використаних джерел на 3 сторінках.

*Мета роботи* - проаналізувати особливості управління персоналом медичного закладу визначити можливості підвищення якості та оперативності управлінських рішень.

*Об'єктом дослідження* у роботі є процеси управління персоналом закладу охорони здоров'я.

*Предметом дослідження* є безпосередньо процес прийняття рішень в напрямку управління персоналом медичної установи.

Для досягнення мети роботи поставлено наступні завдання:

- дослідити поняття та сутність управління персоналом підприємства та особливості формування системного підходу до управління персоналом організації;

- визначити особливості використання інформаційних систем управління персоналом на підприємствах;

- дослідити структуру та склад забезпечення системи управління персоналом;

- проаналізувати, визначити основні недоліки системи управління персоналом медичного закладу;

- визначити необхідність та методи вдосконалення системи управління персоналом медичного закладу.

*Методи дослідження:* метод порівняння, графічний метод, метод економіко-математичного моделювання.

*Ключові слова:* ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, МЕДИЧНИЙ ЗАКЛАД.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	8
1.1. Основні поняття управління персоналом організації.....	8
1.2. Особливості використання інформаційних систем управління персоналом.....	12
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	15
2.1. Формування загальних основних вимог до автоматизації процесу управління персоналом.....	15
2.2. Програмне забезпечення інформаційної системи управління персоналом.....	18
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	23
3.1. Основні недоліки інформаційної системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.....	23
3.2. Заходи по вдосконаленню системи управління персоналом медичного закладу.....	32
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТОК А.....	44

## ВСТУП

У сучасних умовах діяльності будь-якої організації одним з самих важливих питань є підвищення ефективності управління персоналом, як основи розвитку. Процес впровадження в діяльність організації оптимальної системи управління трудовими ресурсами організації вимагає постійного аналізу та удосконалення методів роботи з персоналом. Що в свою чергу забезпечить стратегічний розвиток як самого персоналу так і організації в цілому. Самим перспективним напрямком є впровадження нових інформаційних можливостей та програм у діяльність організації. Трансформація суспільства, що викликана діджиталізацією всіх процесів існування людини призводить до постійної модернізації та розвитку інформаційних систем, що застосовуються при управлінні організаціями та прийнятті управлінських рішень на різних рівнях. Це підтверджується великою чисельністю українських дослідників, серед яких Говядкін І., Бондар В.П., Кундеус О.М., Богач А.Г, Лямова Г.В, Лисак В.М., Сафонова Н.Б., Матвеев В.В, Новак В.О., Чистов Д.В., Симоненко Ю.Г., Чаїнський В., Чернушкіна О.О, Шуремов Е.Л. та інші.

*Мета роботи* - проаналізувати особливості управління персоналом медичного закладу визначити можливості підвищення якості та оперативності управлінських рішень.

*Об'єктом дослідження* у роботі є процеси управління персоналом закладу охорони здоров'я.

*Предметом дослідження* є безпосередньо процес прийняття рішень в напрямку управління персоналом медичної установи.

Для досягнення мети роботи поставлено наступні завдання:

- дослідити поняття та сутність управління персоналом підприємства та особливості формування системного підходу до управління персоналом організації;

- визначити особливості використання інформаційних систем управління персоналом на підприємствах;
- дослідити структуру та склад забезпечення інформаційної системи управління персоналом;
- проаналізувати, визначити основні недоліки інформаційної системи управління персоналом медичного закладу;
- визначити необхідність вдосконалення системи управління персоналом медичного закладу та сформулювати його напрямки.

*Методи дослідження:* метод порівняння, графічний метод, метод економіко-математичного моделювання.

*Ключові слова:* ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ.



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

### 1.1. Особовні поняття управління персоналом організації

Кожна організація повинна мати свою власну стратегію та місію діяльності, тобто сформовану та визначену систему ідей і принципів щодо основної мети її діяльності та функціонування. Це у свою чергу стає основою загальної системи управління організацією ( рис.1.1)



Рисунок 1.1 – Загальна система управління підприємством

Система управління персоналом це частина управління всією організацією [16, с. 23].

У економічній літературі існують різні уявлення і точки зору на зміст процесу управління персоналом в умовах ринкових відносин.

*Таблиця 1.1 – Тракткування авторами сутності «управління персоналу»*

Автор	Сутність
В.П. Галенко	«управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства» [5, с. 54].
С.В. Шекшня	«...забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації» [49, с. 45].
А.Я. Кібанова	«управління персоналом – це формування і напрям мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що поставлені перед організацією» [18, с. 29].
Е.В. Маслов	« планомірно організованою дією за допомогою взаємопов’язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування і перерозподіл робочої сили на рівні підприємства для створення умов використання трудових якостей працівників з ціллю забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку працівників, які на ньому працюють»[25, с. 46].

Сучасний підхід до управління персоналом це підвищенні ролі особистості працівника, тобто зазначається безпосереднє врахування мотиваційних установок та компетентностей і спрямування їх на досягнення встановленої мети та вирішення поточних завдань підприємства.

Основна увага у дослідженнях щодо управління персоналом завжди приділялась факторам (позитивним або негативним), які надають найбільший вплив саме на кінцеві показники будь якої організації табл.1.2.

*Таблиця 1.2 -Характеристика чинників управління персоналом організації [33]*

Чинники – дестабілізатори ефективного управління персоналом	Чинники позитивних зрушень в ефективному управлінні персоналом
автономне самозабезпечення	безмежне партнерство
ієрархічні або (і) централізовані структури	пластичні і децентралізовані структури
патріархальні моделі управління	делегування повноважень
орієнтація на великі об'єми і низьку собівартість	орієнтація на якість, швидкість і нововведення
безпомилкова діяльність	удосконалення, нововведення
закрита організаційна система	відкрита система
вузька спеціалізація і обмежена відповідальність за свої обов'язки	широкі професійні і посадові профілі
спланований кар'єрний шлях	інформований і гнучкий вибір траєкторії професійного розвитку
відповідальність менеджерів за розвиток персоналу	відповідальність самих працівників за власний розвиток
контроль проблем працівників	можливості для всебічного професійного зростання кожного працівника
ухилення від зворотного зв'язку з підлеглими	активний пошук
колегіальний розгляд чинників успіху, вакантних робочих місць і відбору фахівців	відкрите обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх відбору

Основні особливості системи управління сучасними організаціями тісно переплітається зі зміною саме стратегічних орієнтирів діяльності [5]. Тобто стосуються безпосередньо формування робочих місць, актуальність цього саме для діяльності організації чи установи в період воєнного стану значно зростає.

Тобто старі, стримуючі розвиток персоналу системи, замінюються новими, що здатні сформувавши ефективно використання персоналу будь-якої організації, а при цьому забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Варто також зазначити, що на сьогоднішній день саме у системі управління ключова роль надається саме людському фактору, основна увага приділяється безпосередньо формуванню людського капіталу.

Процес управління людським капіталом це філософія діяльності та функціонування організації сформована умовами сьогодення.

Мета зазначеної системи полягає у визначенні стратегічних пріоритетних завдань щодо роботи з персоналом. У даному напрямі можна виділити два підходи [22, с. 75]:

- 1) раціоналістичний (забезпечення високої конкурентоспроможності організації за рахунок гнучкості форм та методів управління персоналом);
- 2) гуманістичний (забезпечення саме відповідальності за створення конкурентних переваг організації самими працівниками).

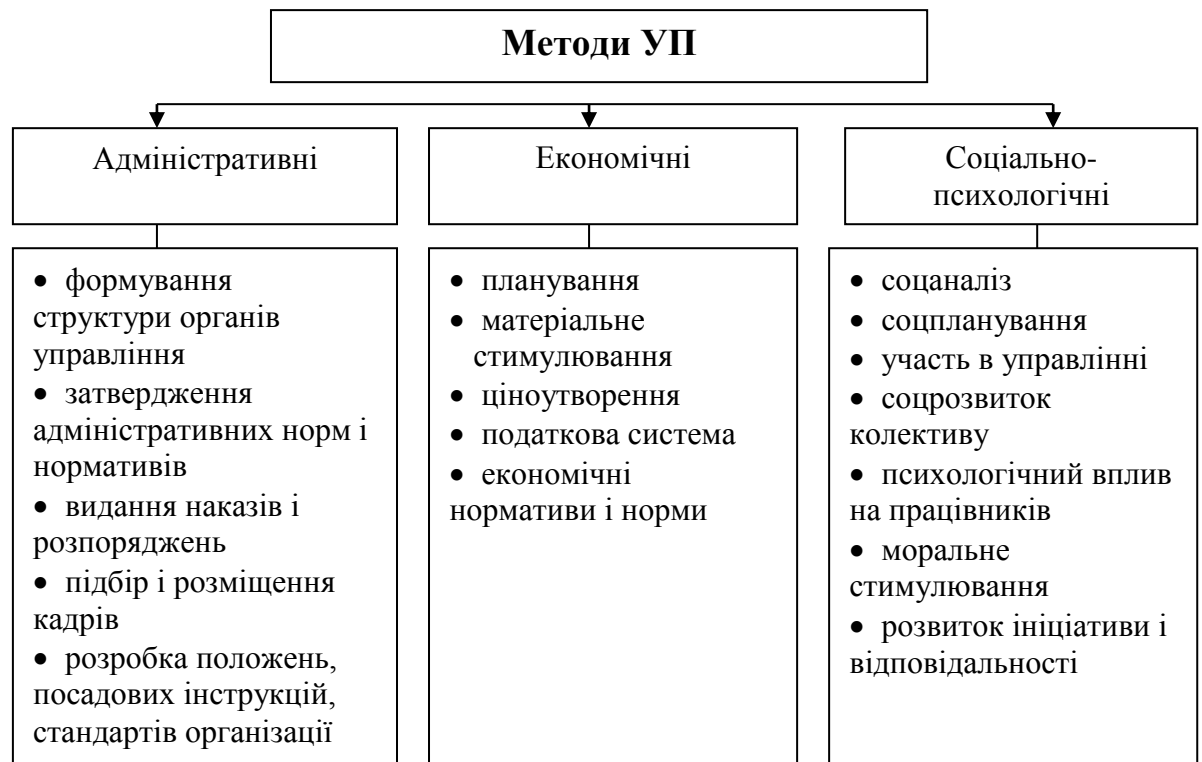


Рис.1.2 –Методи управління персоналом [33]

Основою механізмів управління персоналом загальної системи управління організації впевнено стає людський фактор, впровадження яких забезпечується основними методами управління персоналом (рис.1.2).

## 1.2. Особливості використання інформаційних систем управління персоналом на підприємствах

Науковці значну увагу приділяють саме організаційній сутності управління, основою змісту якої стає функціональна сторона процесу управління.

М.О. Меньшиковою управління персоналом розглядається як цілісна систему і процес надання організації необхідними співробітниками певної компетентності [18]. Тобто управління персоналом відображається як цілісна система організації а також як процес та як структура.

Вітчизняні науковці, а саме С.В. Беляєва, О.М. Шкапова, М.Д. Виноградський уявляють управління персоналом у вигляді соціально-економічної системи в організації, з відповідними основними комплексними завданнями і функціями [6, с. 19].

Зазначений науковий погляд на управління поділяють і О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [23, с. 22], з однією відмінністю - управління персоналом розглядається як багаторівнева структура підсистем.

О. Єфімова [10] у статті «Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств» розглядає елементи системності у проекції різних підходів до управління. Автор зазначає, що саме системний підхід слід використовувати на всіх відповідних рівнях управління та ефективно управління організацією передбачає найоптимальніший підбір елементів системи [15]. В.І. Кноррингом відмічено, що під час формування системи слід використовувати принцип статичності, а під час функціонування – основою стає динамічність її стану [13, с. 50].

Під нашого дослідження ми розуміємо під інтегрованою системою управління персоналом цілісну структуру, структурними елементами якої є системи, які об'єднуються між собою загальною метою - досягнення зазначених цілей.



Рисунок 1.3 – Інтегрована система управління персоналу [23, с. 239]

Відповідно до функціоналу сфери управління персоналом, ми вважаємо необхідним, формування інтегрованої системи управління сукупністю основних елементів:

- система завжди буде намагатися зберегти свою цілісну ;
- будь-яка система потребує процесу управління;

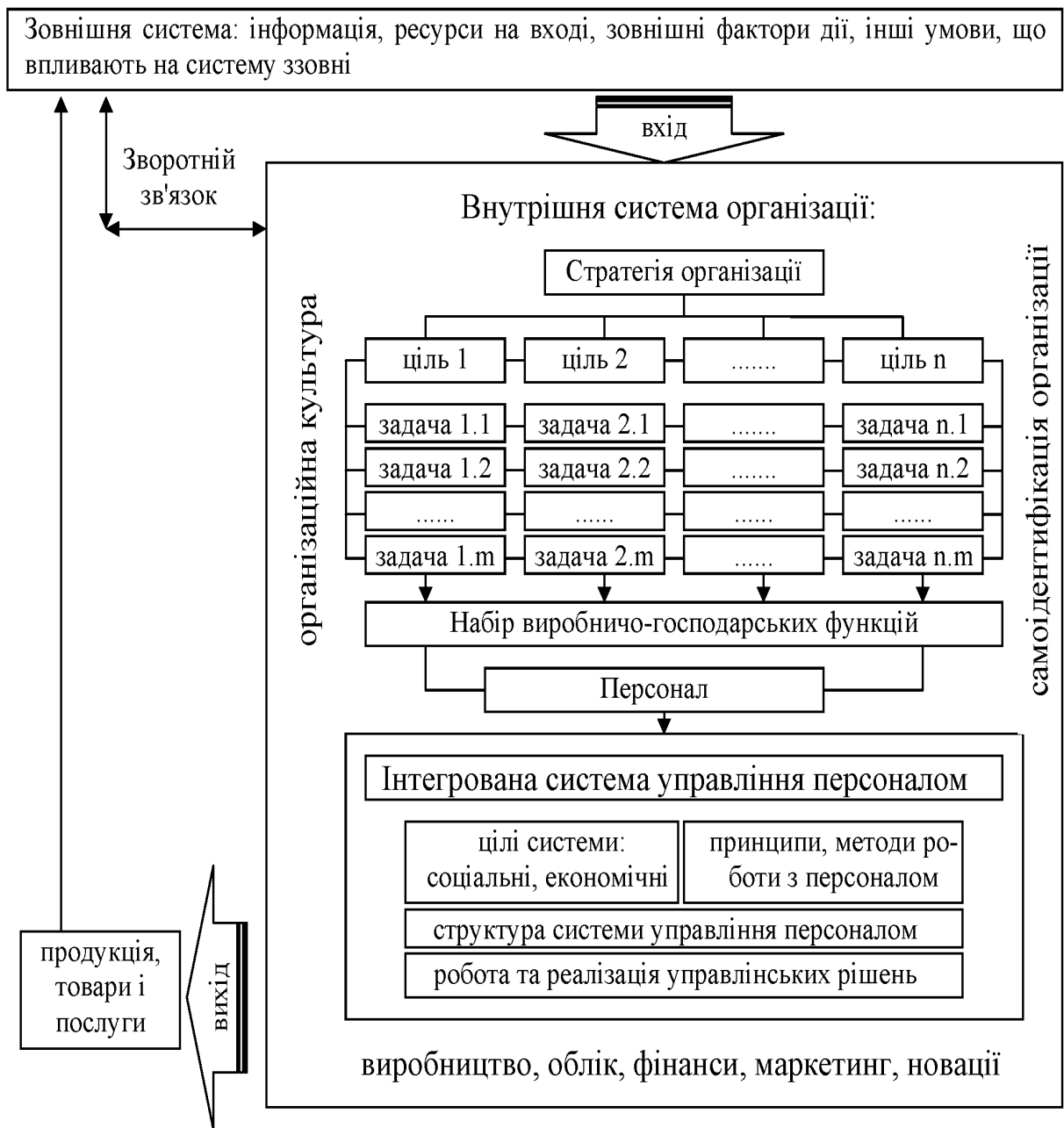


Рисунок 1.4 - Функціонування інтегрованої системи управління персоналом організації

- існування багатогранної залежності від властивостей систем.

На рис. 1.3 запропоновано матрицю інтегрованої системи управління персоналом. При формуванні матриці нами був врахований закон необхідного різноманіття, що сформульований Уїльямом Ешбі в рамках

теорії систем [19]: система повинна мати більшу різноманітність, ніж різноманітність розв'язуваних проблем.

Місце інтегрованої системи в рамках загальної системи організації визначено на рис.1.4.

Основними причинами формування та впровадження інформаційних систем управління персоналом в організації, є [13, с. 45]:

- велика кількість видів діяльності з управління персоналом можуть виконуватись значно ефективніше;
- зменшення кількості паперових документів;
- формування інформації необхідної керівництву при прийнятті рішень відбувається швидше та простіше.

## РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1. Формування загальних вихідних вимог до автоматизації управління персоналом

При розробці та впровадженні інформаційної системи необхідним є врахування наступних вимоги:

- а) максимальна направленість на кінцевого користувача;
- б) принцип професійної направленості;
- в) формалізація компетентностей та професійних знань.

Відповідна формалізація відображається у інформаційному та програмному забезпеченні системи УП.

Загальні організаційні ефекти від впровадження [15]:

- скорочення часу прийняття управлінських рішень;
- підвищенні якості відповідних кадрових рішень;
- оперативності підготовки звітності.

Економічні ефекти від впровадження:

- значно знижуються витрати на управління персоналом;



- підвищується продуктивність праці персоналу;
- оптимально використовуються професійні якості конкретного співробітника організації.

Соціальними ефектами:

- формування повної історії персоналу;
- підготовка кадрового резерву;
- просування самих перспективних співробітників;
- планування кар'єрного зростання;
- організація процесу підвищення кваліфікації.

На основі літературного огляду існуючих автоматизованих систем обліку кадрів, сформулюємо такі основні її функції [15]:

- ведення БД;
- введення даних про працівників;
- фіксування поміщення кадрів в організації;
- видавання різноманітних спискових даних по запиту користувача;
- формування і видавання форм статистичної звітності і вихідних форм для внутрішнього користування;
- друк статистичних звітностей, вихідних форм та спискових даних.

Відповідна структура інформаційного забезпечення наведена у додатку

А.

Основні принципи інформаційного програмного забезпечення [11, 14]:

- цілісність інформації;
- достовірність інформації;
- контроль інформації;
- захист від несанкціонованого доступу;
- єдність та гнучкість;
- стандартизація та уніфікація;
- адаптивність;
- мінімізація вводу та виводу інформації.

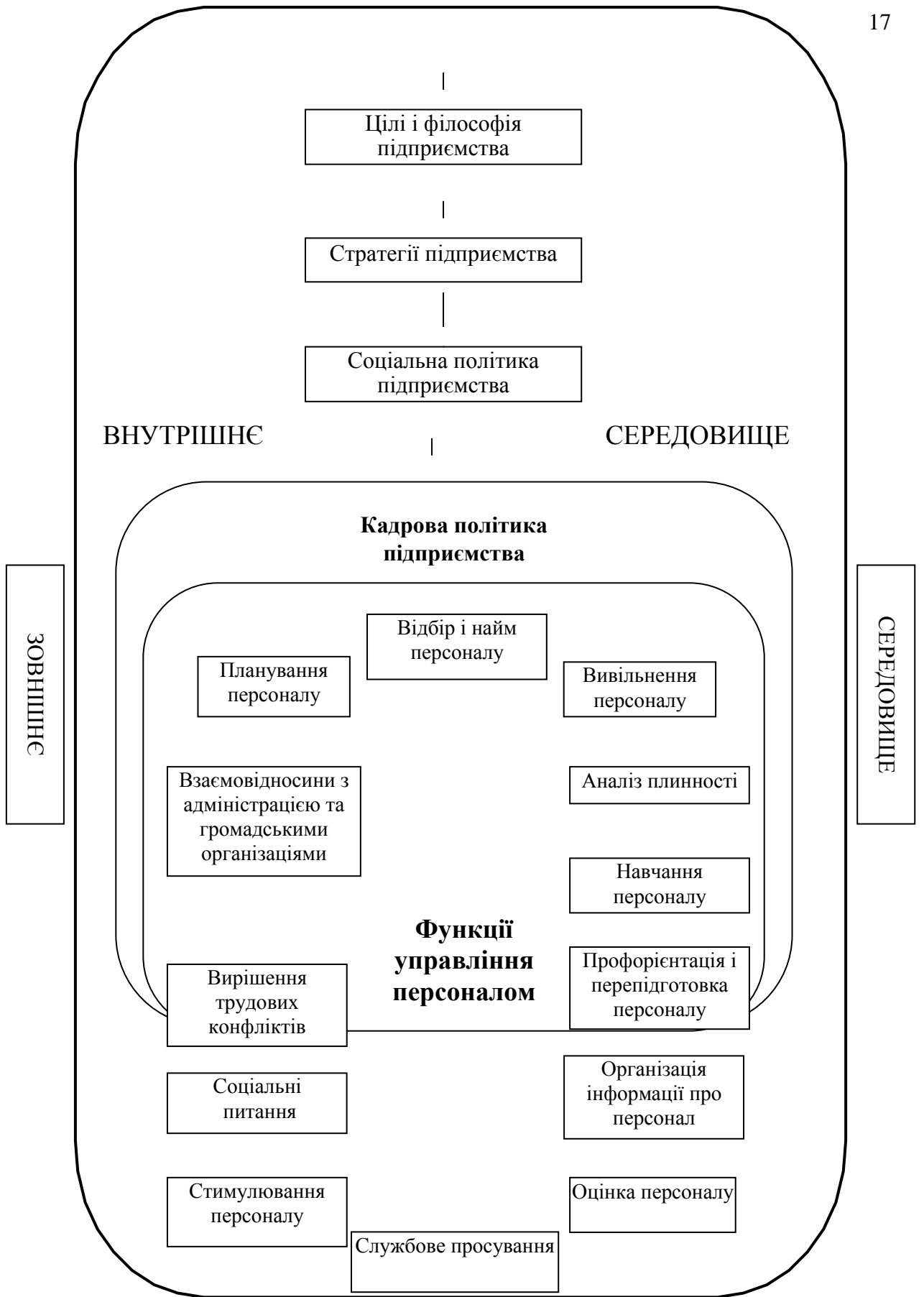


Рис. 2.1 - Взаємозв'язок діяльності організації та управління персоналом

Для забезпечення максимально ефекту від впровадження інформаційних систем необхідним є врахування взаємозв'язку діяльності організації та управління персоналом (рис.2.1).

## 2.2. Програмне забезпечення інформаційної системи управління персоналом

Сьогодні існує дуже багато інформаційних систем управління персоналом. Вони представлені у вигляді комплексних програм та охоплюють майже весь діапазон задач з управління персоналом та прийняття відповідних управлінських рішень.

Всі ці програмні продукти, що існують можна умовно розподілити на такі групи [25, 26]:

- окремі модулі управління кадрами в складі комплексних інформаційних систем;
- спеціалізовані програми обліку кадрів;
- локальні спеціалізовані рішення;
- розподілені вузькоспеціалізовані інформаційні системи.

Проведемо аналіз основних програмних продуктів (таблиця 2.1).

Як висновок після проведено аналізу за певними критеріями, а саме: якість праці та її ефективність, складність та напруженість і інтенсивність праці, можна зазначити, що жодна з запропонованих для розгляду не забезпечує повне врахування усіх факторів впливу на персонал і не може повністю забезпечити формування всіх показників діяльності працівників. Окрім того, у кожній галузі діяльності організацій існують відповідні специфічні компоненти, які варто враховувати у повному обсязі.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних програмних продуктів [34]

Модулі	Програмний продукт		
	Infopulse “K2 Black Pearl” / “DocsVision” Україна - Норвегія [6]	InBase “Megapolis.Управління персоналом” / “Megapolis. Ефективність персоналу» Україна [4]	Атлас “Атлас Кадри” Україна [2]
<b>Ефективність праці:</b>			
- облік результатів праці (поточні звіти з виконання)	+	+	-
- облік часу на виконання завдань	+	+	-
- управління на основі показників КРІ	+	+	-
<b>Якість праці:</b>			
- облік дотримання строків виконання роботи;	-	+	-
- облік якості результатів праці (кількості доопрацювань та перероблень з вини працівника);	-	+	-
- атестація та підвищення кваліфікації персоналу;	-	+	+
- управління мотивацією співробітників	+	-	-
- управління навчанням персоналу (знаннями)	+	+	-
<b>Складність праці:</b>			
- визначення вимог до посад і розробка робочих інструкцій;	-	+	-
- облік компетенцій та кваліфікації працівника;	+	+	±
- розподіл, перерозподіл функцій та поточних завдань (рівномірність завантаження співробітників);	+	-	-
- підбір персоналу за відповідністю складності праці (вказаним вимогам);	-	+	-
- управління кадровим резервом;	-	-	+
- управління кар'єрою;	-	-	+
- облік переміщень	-	+	+
<b>Напруженість праці:</b>			
- доступність зворотного зв'язку (від працівника до керівника);	+	+	-
- тестування і анкетування персоналу (стосовно задоволення працівників умовами праці);	+	-	-
- облік працездатності працівника (оцінювання емоційного стану)	-	-	-
<b>Інтенсивність праці:</b>			
- плановий і фактичний облік робочого часу;	+	+	-
- облік часу, використаного понаднормово;	-	+	-
- формування режимів і графіків роботи;	+	+	-
- ведення таблицю робочого часу;	+	+	-
- професійний огляд	-	-	-
<b>Важкість праці:</b>			
- облік відряджень;	-	-	±
- облік виконання різних за фізичним навантаженням робіт (робота з комп'ютером, зустрічі, робота з організаційною технікою, перерви в роботі);	-	-	-
- автоматизація рутинних бізнес-процесів	+	+	+

Окрім забезпечення процесу прийняття відповідних рішень, інформаційні системи мають забезпечити і процес подання звітності. За новими методичними вказівками структура звітності має певні блоки (структуру) з відповідним змістом (рис. 2.2). Окремим блоком визначено соціальні аспекти та кадрову політику.

<b>Організаційна структура та опис діяльності підприємства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сфера діяльності за географічним розташуванням та галузевим спрямуванням;</li> <li>• стратегія та цілі діяльності підприємства;</li> <li>• інформація про продукцію та послуги;</li> <li>• ринкова частка підприємства в тих сегментах, у яких воно здійснює діяльність;</li> </ul>
<b>Результати діяльності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• динаміка розвитку підприємства протягом звітного періоду;</li> <li>• збільшення / зменшення обсягу реалізованих товарів і послуг та цін на них;</li> <li>• впровадження нової продукції та / або послуг або припинення виробництва окремої продукції та/або послуг</li> </ul>
<b>Ліквідність та зобов'язання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основні джерела забезпечення ліквідності (активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань);</li> <li>• наявні зобов'язання, їх види та строки їх погашення, умовні зобов'язання, їх види та оцінка їх можливого впливу на ліквідність;</li> <li>• фактори, які впливають або в подальшому можуть вплинути на ліквідність</li> </ul>
<b>Екологічні аспекти</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформація щодо впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище;</li> <li>• заходи з охорони довкілля і зменшення впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище;</li> <li>• показники, що характеризують раціональне використання води; управління відходами; викиди парникових газів; споживання енергії тощо</li> </ul>
<b>Соціальні аспекти та кадрова політика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальна кількість працівників та частка жінок на керівних посадах;</li> <li>• засоби заохочення (мотивації) працівників;</li> <li>• заходи з охорони праці та безпеки;</li> <li>• навчання та освіта персоналу тощо</li> </ul>
<b>Ризики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• політика щодо управління операційними та фінансовими ризиками (ринковий ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності);</li> <li>• підходи та інструменти, які використовує підприємство для зменшення впливу ризиків на його діяльність</li> </ul>
<b>Дослідження та інновації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформація про дослідження, інноваційну діяльність та розробки, які проводить підприємство;</li> <li>• обсяг витрат на такі заходи та їх вплив на діяльність підприємства</li> </ul>
<b>Фінансові інвестиції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформація про фінансові інвестиції підприємства у цінні папери інших підприємств, фінансові інвестиції в асоційовані та дочірні підприємства тощо</li> </ul>
<b>Перспективи розвитку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформація про перспективи подальшого розвитку підприємства з огляду на ризики та виклики при здійсненні діяльності</li> </ul>

Рисунок 2.2 - Структура та зміст звіту про управління

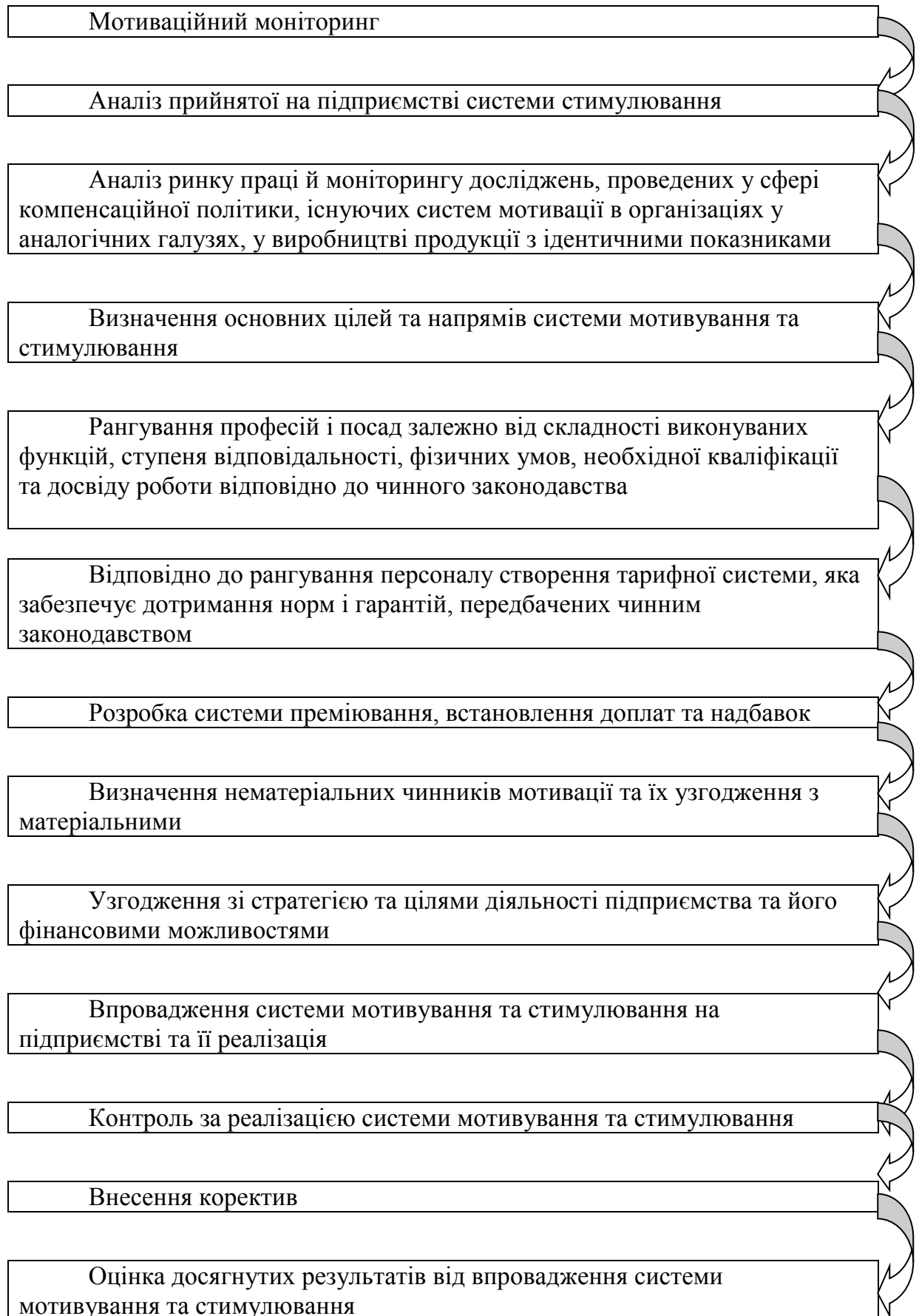


Рисунок 2.3 – Алгоритм реалізації системи мотивування та стимулювання працівників [24, 28]

Окрім того, ще одним вагомим фактором при виборі з існуючих існуючих інформаційних систем є відповідність інформації особливостям певного алгоритму реалізації системи мотивування та стимулювання працівників (рис.2.3).

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

### 3.1. Основні недоліки інформаційної системи управління персоналом

Медичний заклад - Сумський пологовий будинок № 1 розташовується за адресою: 40022, м.Суми, вул. Троїцька 20.

Основна мета діяльності організації - створення території безтурботної вагітності та супровід від планування вагітності, ведення вагітності до післяпологового відновлення [32]. На рис.3.1 наведено динаміку показників народжуваності в Україні до 2020 року.



Рисунок 3.1 – Показники народжуваності в Україні по 2020 рік

Надання кваліфікованої, професійної допомоги включають в себе спектр послуг [32]:

- вміння знаходити підхід до пацієнтів;
- психологічна підтримка;
- лікування безпліддя;
- планування вагітності;



- ультразвукове дослідження;
- клініко-діагностичне обстеження;
- раціональна контрацепція;
- пренатальна діагностика;
- вирішення проблем гінекологічних захворювань.

З початку 2022 року у медичному закладі народилось 1116 малюків, з яких 573 дівчинки та 593 хлопчика.

Основні підрозділи медичної установи [32]:

- акушерське відділення з індивідуальними пологовими залами, індивідуальними та сімейними пологовими палатами, післяпологовими палатами для спільного перебування матері і новонародженого (55 ліжок);
- акушерське приймально-оглядове відділення;
- анестезіологічне відділення з ліжками інтенсивної терапії для жінок (6 ліжок);
- відділення для неонатального догляду (59 ліжок), в т.ч. 6 ліжок для недоношених 53 ліжок акушерського відділення;
- відділення патології вагітних (60 ліжок);
- гінекологічне відділення (45 ліжок);
- денний стаціонар (28 ліжок);
- жіноча консультація;
- загально-лікарняний персонал;
- інший персонал;
- кабінет ультразвукової діагностики;
- клініко-діагностична лабораторія;
- операційний блок.

Проаналізуємо вікову структуру працівників медичного закладу (рис.3.2).

### Вікова структура працівників

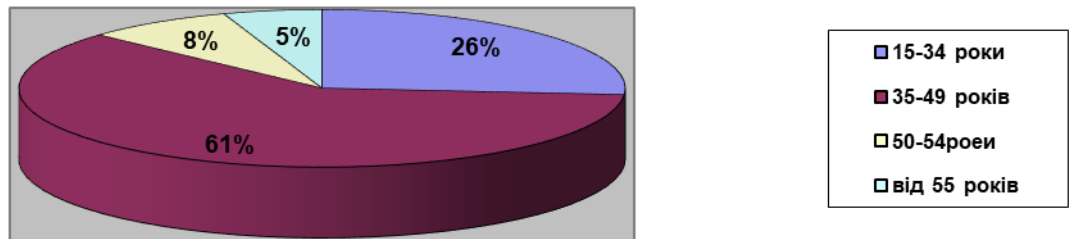


Рисунок 3.2 - Вікова структура працівників

Одним з ключових етапів аналізу персоналу є розгляд динаміки чисельності працівників та основних показників їх роботи.

Таблиця 3.1 - Динаміка чисельності працівників організації [8]

Показник	Значення			Зміни у %, +/-	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2020
Середньорічна чисельність працівників	162	160	150	-1,2	-6,2
Відпрацьовано за рік одним робітником:					
- днів	226,4	231,2	230,6	2,1	1,9
- годин	1797,62	1868,096	1856,33	3,9	3,3
Середня тривалість робочого дня, год.	7,94	8,08	8,05	1,8	1,4
Фонд робочого часу люд./год.	202854,4	203456,0	177100,8	0,3	-12,7
Відпрацьовано фактично, люд./год.	201333	205490,56	178207,68	2,1	-11,5
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,993	1,010	1,006	1,8	1,4

Варто відмітити, що у медичному закладі спостерігається тенденція до зниження чисельності працівників в 2022 році порівняно з 2020-2021 рр. (на 6,2%).

При цьому позитивним є зростання продуктивності праці на 182,8% в 2021 році порівняно з 2020 роком.

Також на підприємстві спостерігається зростання середньорічної кількості відпрацьованих днів та підвищення кількості відпрацьованих годин.

Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань і практичних навичок і характеризує ступінь складності конкретного виду роботи.

Рівень якісного складу персоналу визначає загальний рівень ефективності функціонування медичної установи, оскільки від особистих якостей цих працівників залежить якість наданих медичних послуг.

Основними показниками якісного складу персоналу (таблиця 3.2) насамперед є: укомплектування підприємства персоналом необхідної якості визначених професій, спеціальностей і кваліфікації, рівень загальної і спеціальної освіти; середній вік працівників; стать; стаж роботи (загальний і на даній посаді); чисельність працівників, які володіють суміжними професіями; співвідношення чисельності чоловіків і жінок в різних професійних групах, на різних посадах; якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями; ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця; тривалість роботи працівника на одній посаді.

Таблиця 3.2 – Аналіз якісного складу персоналу

Сумського пологового будинку №1 [23, 24]

Назва показників	Роки			Відхилення 2021р. до 2020 р. (+; -)
	2020	2021	2022	
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
Чисельність працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:				
- повна-вища освіта	62	58	54	-8
- середня спеціальна	25	28	29	+4
- середня	46	42	41	-5
Чисельність працівників, які отримують, пенсію - всього, осіб	28	33	33	+5
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:				
за угодою сторін	9	12	15	+6

Після проведеного аналізу можна зазначити, що чисельність працівників зменшилася на 12 осіб, за наступними причинами: за угодою сторін 6 чол., з власним бажанням 4 особи; в структурі закладу переважає персонал, що має повну повна-вища освіта.

Якщо говорити про систему оцінки праці то зазвичай виділяють три основних рівні оцінки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Система оцінки праці [3, 5]

Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз у день, один раз у тиждень	Анкетування по фактичних діях, обговорення	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації поведіння і навчання
Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Тестування, центр оцінки	Побудова кадрового прогнозу, планування кар'єри

А у таблиці 3.4 проаналізовано показники руху персоналу пологового будинку.

Таблиця 3.4 – Показники руху персоналу медичної установи [35]

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт обороту( прийняття ) кадрів	15,1	18,5	16,0
Коефіцієнт обороту (звільнення) кадрів	15,1	19,5	17,7
Коефіцієнт обороту (загальний) кадрів	25,4	33,3	24,7
Коефіцієнт плинності	6,6	8,5	8,7
Коефіцієнт стабільності	81,8	80,3	82,3

Основним та ключовим фактором на якість роботи завжди впливає розмір заробітної плати. На рис.3.3 як приклад наведено заробітну плату основних працівників пологових будинків м. Львова.

## СЕРЕДНЯ ЗАРПЛАТА МЕДПЕРСОНАЛУ У ПОЛОГОВИХ БУДИНКАХ ЛЬВОВА



- 1 ЛЬВІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР  
 2 ПОЛОГОВИЙ КЛІНІЧНИЙ БУДИНОК #1 М. ЛЬВОВА  
 3 3-ТЯ МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ М.ЛЬВОВА

Рисунок 3.3 – Середня заробітна плата в пологових будинках

Таблиця 3.5 – Аналіз джерел доходу за 2021 рік [35]

Джерело доходу	Тис.грн. за 2021
Бюджетні кошти, в т.ч.:	15588
- місцевий бюджет	15588
Власні надходження, в т.ч.:	3846
- платні медичні послуги	3846
Кошти НСЗУ (державний бюджет)	68051
Інші надходження (благодійні внески та пожертви)	1182
<b>Всього:</b>	<b>88667</b>

Таблиця 3.6 – Аналіз основних показників діяльності медичного закладу [35]

Період	Чистий дохід	Собівартість
1 квартал	21651	22830
2 квартал	20011	20257
3 квартал	21026	20448
4 квартал	24797	24232
<b>Всього за 2021 рік</b>	<b>87485</b>	<b>87767</b>

Таким чином за 2021 рік спостерігається позитивна динаміка основних показників діяльності організації: зростання чистого доходу у звітному кварталі в порівнянні з попереднім у кожному з кварталів.

Таблиця 3.7 - Елементи операційних витрат за 2021 рік [35]

Стаття	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2021 рік
Матеріальні затрати	3422	3184	3261	2750	12617
Витрати на оплату праці	14692	12604	12756	15862	55914
Відрахування на соціальні заходи	3267	2844	2804	3500	12415
Амортизація	2208	2222	2253	2273	8956
Інші операційні витрати	1439	1443	1663	2165	6710
<b>2021 рік</b>	<b>25028</b>	<b>22297</b>	<b>22737</b>	<b>26550</b>	<b>96612</b>

Мета професійного навчання персоналу медичного закладу - підвищення якості професійного складу працівників, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного мислення та забезпечення високої продуктивності праці та ефективну зайнятість.

Професійне навчання направлене на підвищення кваліфікації працівників та спрямоване на можливість вдосконалення, розширення і поглиблення раніше здобутих професійних знань, умінь та навичок.

Також при виникненні виробничої потреби працівники відвідують семінари, семінари-практикуми та тренінги.

Всю структуру заробітної плати окремого працівника можна дослідити через взаємодію усіх чинників (рис.3.4).

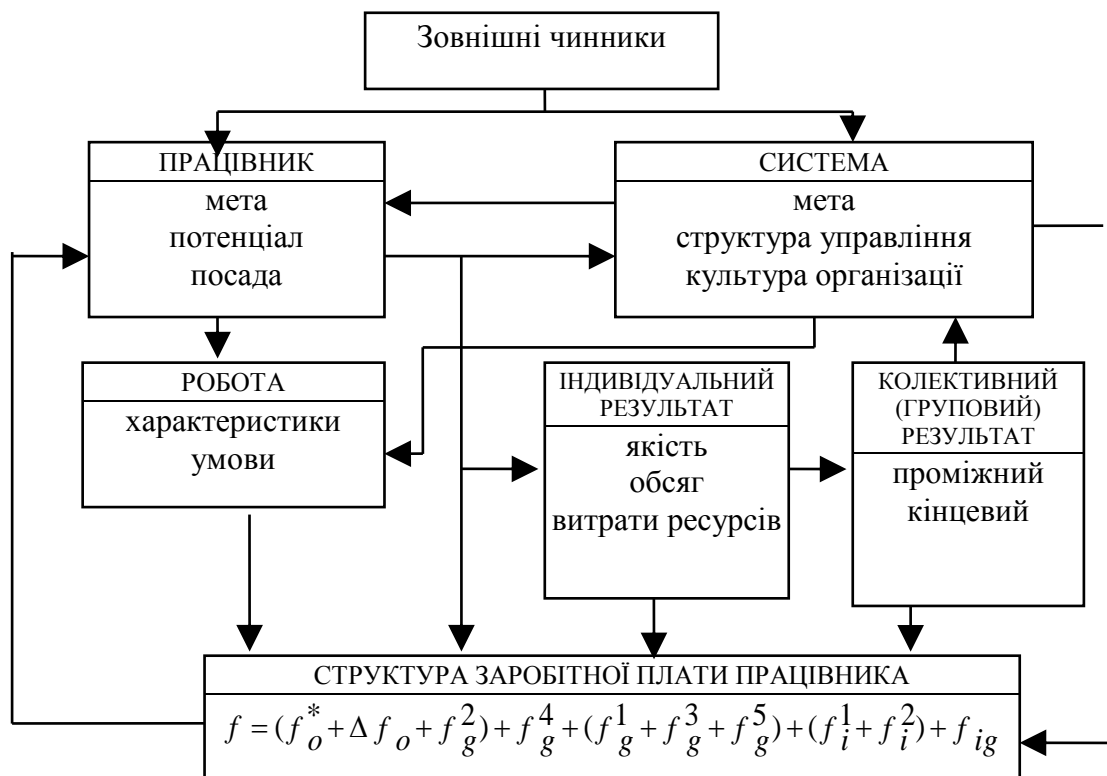


Рисунок 3.4 – Взаємодія структуроутворюючих чинників заробітної плати персоналу [28]



### 3.2. Заходи по вдосконаленню системи управління персоналом медичного закладу

Місце, що належить автоматизованій системі управління персоналом в загальній системі управління підприємством наведено на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 - Автоматизована система управління персоналом в структурі управління медичним закладом [28]

Як можна зазначити, до автоматизованої системи управління персоналом надходять дуже великі масиви інформації:

- від відділу кадрів (потік 1) – кадровий план, інформацію про кандидатів, плани навчання, дані про результати навчання, інформація про переміщення кадрів, дані про співробітників;
- від керівників підрозділів (потік 2) – дані про кваліфікацію персоналу, завантаження працівників, ефективність системи мотивації;
- від планово-економічного відділу (потік 3) – інформація про

виконання бюджету та відхилення при його виконанні;

- від співробітників (потік 4) – персональні дані працівників, заявки на навчання та на відпустки, дані про відпрацьований час, анкети опитування;

- від бухгалтерії (потік 6) – дані про нарахування та виплати зарплати, податків, відрахувань. Загальне місце автоматизованої системи управління «Медичні карти» [33] в системі управління медичним закладом розглянуто на рисунку 3.6.

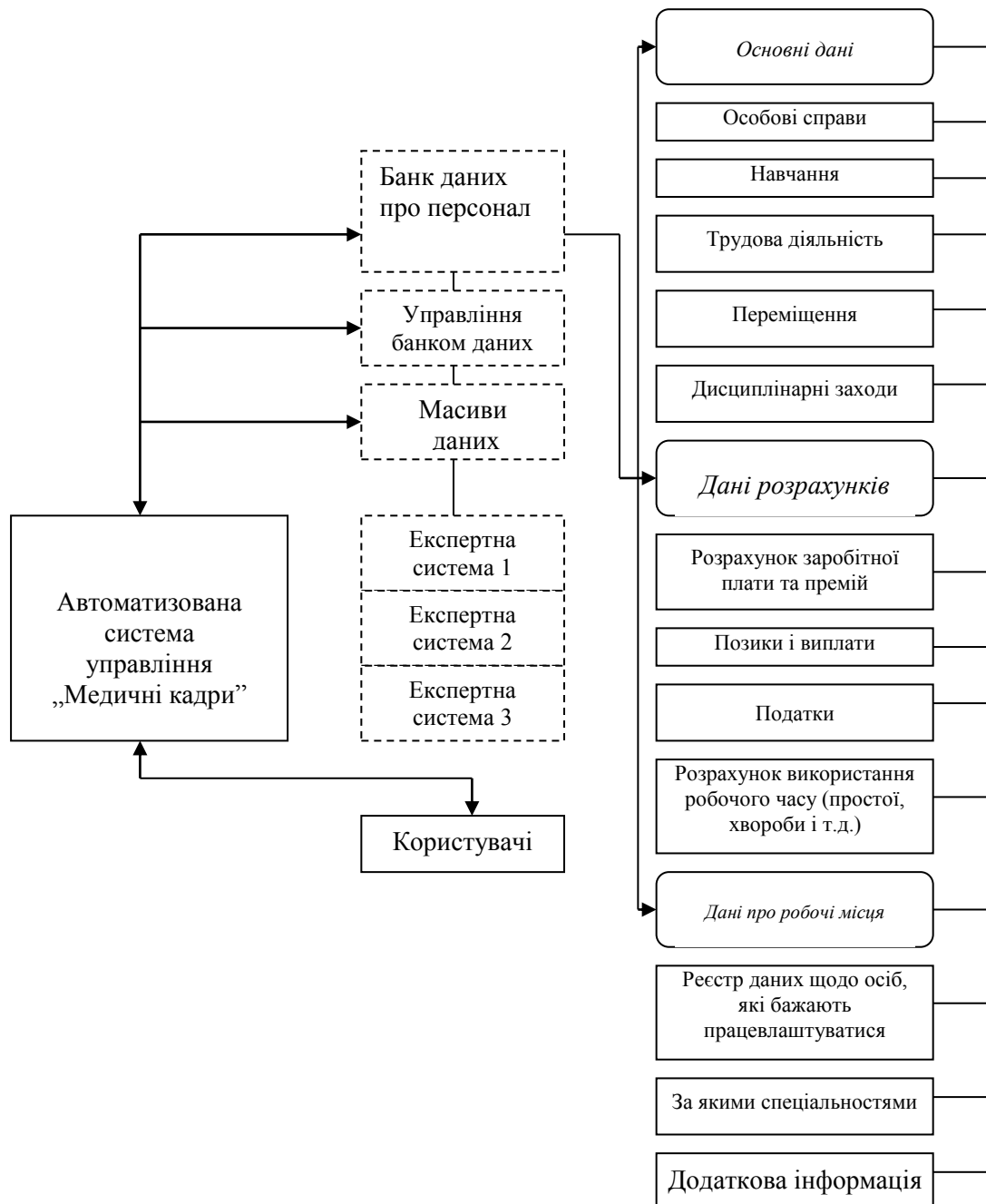


Рисунок 3.6 – Модель системи управління персоналом медичного закладу

Нами пропонується впровадження в роботу розширеної версії автоматизованої системи управління «Медичні кадри» [33].

Розглянемо основні показники ефективності проекту до яких відносяться такі показники як:

- чиста теперішня вартість;
- внутрішня норма доходності;
- індекс рентабельності;
- період окупності.

Чиста теперішня вартість ( $NPV$ ) проекту розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+k)^i} - C; \quad (3.1)$$

де  $R_t$  - очікувані чисті грошові потоки;

$k$  - ставка доходності, що вимагається від проекту;

$C$  - початкова витрата капіталу, що здійснюється зараз (або ж теперішні вартості всіх витрат).

Внутрішня норма доходності ( $IRR$ ) необхідно обчислити за формулою:

$$0 = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - C; \quad (3.2)$$

де  $r$  - ставка доходності, яка дає  $NPV = 0$ .

Проект впроваджується при умові його внутрішньої норми доходності більше за ставку доходності, що вимагається за проектом.

Строк окупності інвестицій ( $PP$ ) розраховується для даного прикладу за формулою:

$$PP = m + \frac{R_{\Sigma} - S_m}{D_{m+1}} * (1+r)^{m+1}; \quad (3.3)$$

$\Delta e$ ,  $R_{\Sigma}$  - сумарні витрати;  
 $S_m$  – дисконтовані доходи.

Ще одним методом оцінки рішень стосовно капіталовкладень вважається індекс прибутковості:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+k)^t}}{C}; \quad (3.4)$$

Оцінювати витрати на впровадження розширеної версії системи будемо по наступних статтях [29]:

1. Вартість впровадження системи.
2. Вартість підготовчих курсів.
3. Вартість оновлення системи
4. Апаратна частина

Загальні витрати – 14420грн.

В результаті впровадження системи буде вивільнено 1 працівника бухгалтерії, який займався обліком кадрів на 0,5 ставки. Тому доходи від впровадження системи можна оцінити як щомісячну економію на заробітній платі вивільненому персоналу.

Розрахунок показників ефективності будемо проводити на три роки, оскільки динаміка змін ринку інформаційних систем дуже велика й у майбутньому даний проект може бути просто не актуальний.

Ставку дисконтування приймемо при розрахунках 15%.

Складемо зведену таблицю доходів і витрат за три періоди:

*Таблиця 3.5 - Зведена таблиця доходів і витрат по проекті [30]*

Рік	Період організації ІС	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Затрати, грн.	14420	720	720	720
Доходи, грн.	-	14400	14400	14400

$$NPV = -14420 + \frac{14400 - 720}{1,15^1} + \frac{14400 - 720}{1,15^2} + \frac{14400 - 720}{1,15^3} = 16814,52(\text{грн.})$$

Чистий приведений дохід склав 16814,52 грн., що говорить про ефективність проекту.

Індекс рентабельності:

$$PI = \frac{14400 * (1,15)^{-1} + 14400 * (1,15)^{-2} + 14400 * (1,15)^{-3}}{14420 + 720 * (1,15)^{-1} + 720 * (1,15)^{-2} + 720 * (1,15)^{-3}} = 2,05$$

Індекс прибутковості більше одиниці, тому проект ефективний.

Показник рентабельності склав 105%, що говорить про високу прибутковість проекту.

Внутрішня норма прибутковості

$$-14420 + \frac{14400 - 720}{(1 + IRR)^1} + \frac{14400 - 720}{(1 + IRR)^2} + \frac{14400 - 720}{(1 + IRR)^3} = 0$$

Розв'язуючи це рівняння отримуємо  $IRR=78\%$ . Це означає, що коливання процентних ставок у розумних межах не приведуть до істотного зниження інвестиційної привабливості проекту [30].

Період окупності проекту

$$PP = 1 + \frac{14420 - (14400 - 720) / 1,15}{(14400 - 720)} * 1,15^2 = 1,24(p.)$$

Проект окупить себе через 1,24 роки.

Отже, впровадження розширеної версії інформаційної системи «Медичні кадри» в медичному закладі дозволить не тільки оптимізувати

пришвидшити процес прийняття рішень, зменшити кількість помилок тощо, але і має під собою обґрунтовану економічну вигоду, що дозволить підприємству зекономити додаткові грошові кошти і спрямувати їх на інші потреби.

Програма розроблена в розрахунку на різні рівні управління роботою з кадрами [31]:

- робоче місце працівника кадрової служби кожного окремого медичного закладу;
- можливість узагальнення даних на рівні районних та міських відділів охорони здоров'я, управління охорони здоров'я обласної державної адміністрації, існування її у вигляді реєстру медичних (фармацевтичних) квадрів певної території;
- забезпечення єдиного підходу до інформації;
- забезпечення постійного впливу на процес управління;
- підвищення доступу до аналітичної інформації.

Програма значно підвищує доступ всіх зацікавлених категорій працівників до аналітичної інформації по кадровим питанням і дає можливість постійного оперативного впливу на процес управління.

Програма передбачає експлуатацію як в медичних закладах, інших закладах охорони здоров'я та може бути використана приватними фірмами.

На рівні медичного закладу [31]:

- Автоматизація обробки всіх статистичних даних та іншої найрізноманітнішої інформації з кадрових питань.
- Зниження трудомісткості та значне скорочення строків обробки інформації по обліку, руху квадрів та складанню звітності.
- Автоматичне формування наступних видів наказів ( прийом на роботу та переводи працівників всіх категорії; звільнення з роботи; надання всіх видів відпусток; надання сумісництва, замісництва та інших видів доплат; та інші).

- Автоматизоване формування форми П-2 на кожного працівника установи.
- Створення штатно-посадової книги.
- Автоматизоване створення всіх звітів (можливість експортування усіх даних в програму "Медстат").
- Створення гнучкої форми запитів.
- Можливість переводу інформації для друку у формати Excel та Word.
- Відбувається контроль введення нового працівника тільки на вакантну посаду.
- Можливість ведення основних кадрових журналів.
- Можливість створення ряду запитів: укомплектованість; наявність вакантних посад; розподіл працюючих по віку; аналіз атестації; не атестовані медпрацівники; аналіз підвищення кваліфікації; кількість працюючих пенсіонерів; віковий ценз працюючих тощо.
- Значно знижується трудомісткість та відбувається суттєве зменшення термінів обробки інформації.

На рівні управління охорони здоров'я [31]:

1. Узагальнення та аналіз всіх перерахованих видів кадрової інформації по укомплектованості, атестації, підвищенню кваліфікації, плинності кадрів, віковому цензу працюючих, кількості пенсіонерів, лікарів-інтернів та інше в розрізі територій, типів закладів, спеціальностей, кожного окремого лікувально-профілактичного закладу чи структурного підрозділу, області в цілому та інш.
2. Отримання всіх видів статистичної звітності по кадровим питанням в розрізах аналогічних статистичним на певну дату.
3. Пошук любого закладу, працівника.
4. Отримання даних для розрахунків потреби в лікарях в розрізі напрямків медицини.
5. Створення територіального реєстру фізичних та юридичних осіб, що надають медичну допомогу або послуги на визначеній території.

6. Узагальнення даних по акредитації закладів охорони здоров'я, створення графіків акредитації.

7. Оперативна інформація про мережу закладів охорони здоров'я комунальної форми власності.

8. Інформація про наявність на території регіону приватних закладів і фізичних осіб, що мають право надавати медичну допомогу або послуги, наявність та терміни дії їх ліцензії.

При розробці програми використані програмні продукти - середовище розробки Delphi та SQL-сервер Firebird [31]. Існує як локальна версія програми, для використання на одному комп'ютері, так і мережева версія.



## ВИСНОВКИ

У проведеному дослідженні проведено аналіз системи управління персоналом медичної установи, що став основою висновку стосовно необхідності постійних змін та впровадження нових інформаційних систем як у сфері управління персоналом так і у загальній діяльності організації. Запропоновано впровадження нових програмних продуктів та покращених версій на всіх етапах управління. Саме постійний розвиток та удосконалення програмних продуктів здатне підвищити раціональність використання існуючих ресурсів, що у свою чергу забезпечить ріст ефективності праці усіх працівників.

Окрім того нами були визначені особливості використання інформаційних систем управління персоналом, визначено її склад та структуру для медичних установ.

Після проведеного аналізу нами було запропоновано використання розширеної версії програмного продукту «медичні карти» та обґрунтовано доцільність її використання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Василенко В. О. – Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М.Д.Виноградський, С.В.Беляєва, А.М.Виноградська. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 504 с.
3. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: Харківський держ. економічний ун-т. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. - 276с.
4. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія / Н. Т. Гончарук. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. - 239 с.
5. Грیشнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 42–50.
6. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2001. - 400с.
7. Данілов О.Д., Івашина Г.М, Чумаченко О.Г. Інвестування: Навчальний посібник, 2001 - 364 с.
8. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // Україна: аспекти праці. – 2003. – №6. – С. 8–12.
9. Дибкова Л.М. Інформатика і комп'ютерна техніка: Навчальний посібник. Видання 2-ге, перероблене, доповнене - К.: Академвидав, 2005. - 416 с.
10. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємства[Електронний ресурс] / О. Єфімова// Персонал. – 2007. - №2. – режим доступу до журн. : <http://www.info-prensa.com/article-35.html>
11. Інформаційні системи і технології в економіці: Посібник / за ред. В.С.Пономаренка. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. – 544 с.

12. Інформаційні системи в менеджменті: Навчальний посібник / Глівенко С.В., Лапін Є.В., Павленко О.О. та ін. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 352 с.

13. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: учебн. [для вузов по спец. «Менеджмент»] / В. И. Кнорринг. — М., 2010. – 512 с.

14. Козицкий Д. Автоматизация системы управления кадрами предприятия / Д. Козицкий [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.incom.ua/content/view/371153/104/>

15. Кондрашова С.С. Інформаційні технології в економіці: Навч.посібник.– К.: МАУП, 1998. – 136 с.

16. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посібн.] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К: Кондор, 2003. – 296 с.

17. Лукьянченко Н.Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях // Вісник Донецького університету. – Вип. 2. – 1998. – С. 7–11.

18. Мельник Л.Г., Ильяшенко С.Н., Касьяненко В.А. Экономика информации и информационные системы предприятия: Учебн. пособ. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. - 400 с.

19. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации[Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова– Курськ: Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>.

20. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Т 2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 214–223.

21. Писаревська Т.А. Інформаційні системи в управлінні трудовими ресурсами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 1999. - 164 с.

22. Потьомкіна О.В. Концептуальні підходи до процесу управління персоналом підприємств // Економічні науки. Серія «Економічна теорія та

економічна історія». Збірник наукових праць. ЛНТУ.- Випуск 7 (28). – Ч. 2. - Луцьк, 2010. – С. 75-79

23. Притула В.І. Управління персоналом підприємства з позиції системного підходу/ В.І. Притула // Наукова праці. - Випуск 2. – Том 1. - С.237-241

24. Рачинський А. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2Мос/3/04>

25. Рогач І.Ф., Сендзюк М.А., Антонюк В.А. Інформаційні системи у фінансово – кредитних установах. К.: КНЕУ, 2001. – 239 с.

26. Скороходов В.А. Автоматизоване робоче місце менеджера: - К.: ВД «Професіонал», 2007. - 416с.

27. Стахів О. Система управління персоналом у контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001 // Персонал. - №9. 2006. с.60-73

28. Стецюк Н. Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства. - Том 10 (№ 2). - 2011. – С. 188-195

29. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес –процесів К.: ЦУЛ, 2012. - 296 с.

30. Щукін Б.М. Інвестування: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2004. – 216 с.

31. Інформаційні технології для медицини. Режим доступу: <https://www.infomed.ck.ua/products/kadri>

32. Офіційний сайт <https://micto.ua/sumskyi-polohovyi-budynok-1-i157453/>

33. Поняття та сутність управління персоналом підприємства. Режим доступу: <https://lektsia.com/12x80ea.html>

34. Турчина В.М. Інформаційне та програмне забезпечення управління ефективністю праці. Режим доступу: [https://fm.kneu.edu.ua/get\\_file/2074](https://fm.kneu.edu.ua/get_file/2074)

35. Звіт про управління комунального некомерційного підприємства. Режим доступу: [https://roddom2.com.ua/uploads/admin/zvit\\_upravlinna2021.pdf](https://roddom2.com.ua/uploads/admin/zvit_upravlinna2021.pdf)

## ДОДАТОК А

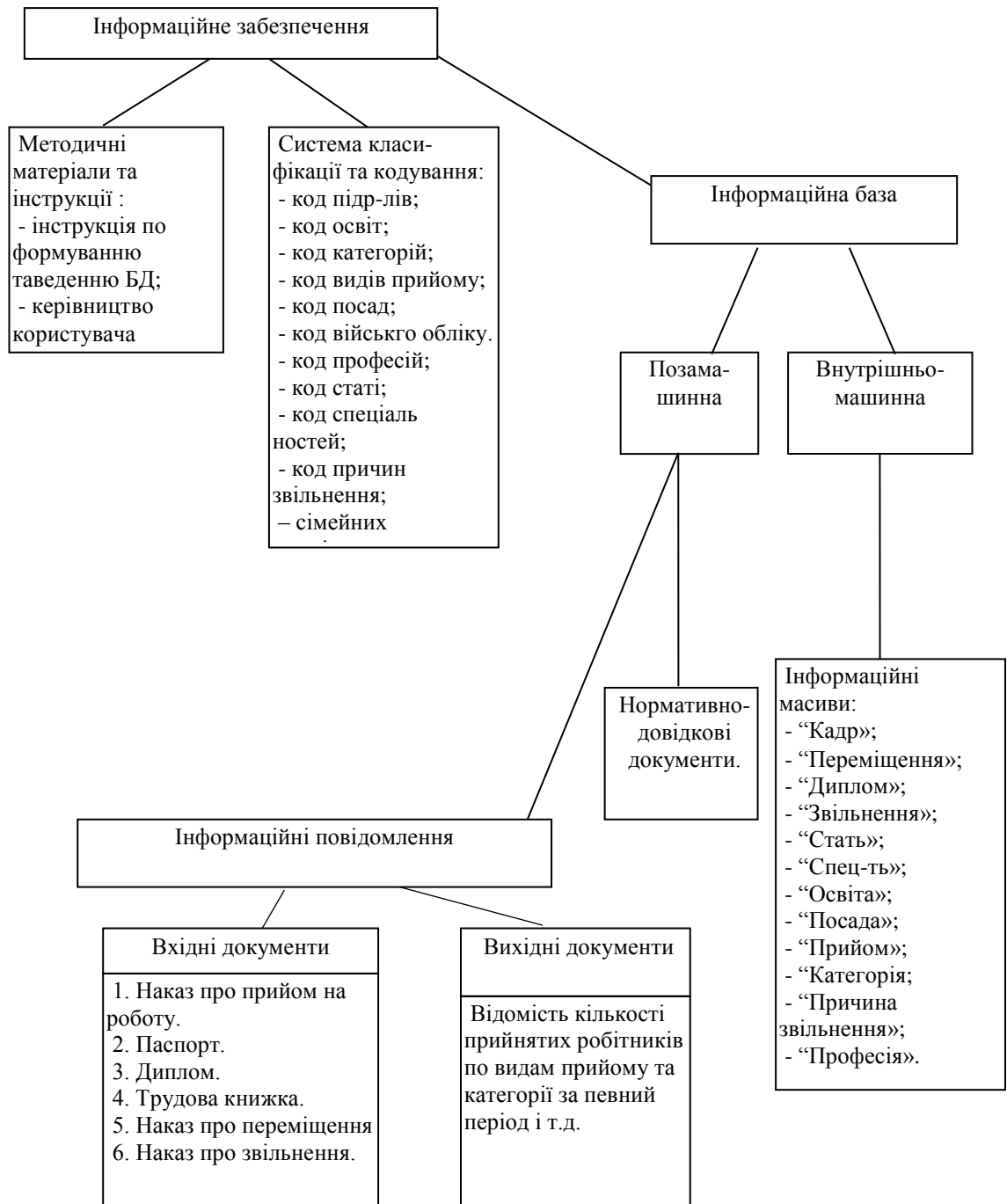


Рисунок А.1 - Структура інформаційного забезпечення управління персоналом [3]