

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Прогнозування і планування потреби в персоналі КУ
«Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0518-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Миргород К.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Гельман В.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Корольков В.В.

(прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Миргород Каріні Олександрівні _____

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Прогнозування і планування потреби в персоналі КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»
керівник роботи: Гельман В.М, к.е.н., доцент.,
затвердені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1111-с.
2. Строк подання студентом роботи 25 листопада 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: фахова література з економіки праці та управління персоналом, статистичні дані та звітна інформація КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги» результати власних напрацювань і спостережень.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити підходи до поняття «розвиток персоналу»; узагальнити методичні підходи до управління і розвитку кар'єри; здійснити аналіз роботи з персоналом на прикладі відділу кадрів КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»; удосконалити процес управління та розвитку персоналу на основі впровадження сучасних HR-методів; розробити рекомендації щодо впровадження системи талант-менеджменту (TMS) в практичну діяльність відділу розвитку персоналу виробничого підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 1 рис., 12 табл. і 19 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гельман В.М., доцент	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Гельман В.М., доцент	10.09.2019 р.	11.10.2019 р.
3	Гельман В.М., доцент	12.10.2019 р.	13.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 11.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	12.10.2019 р. – 13.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	14.11.2019 р. – 19.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	19.11.2019 р. – 24.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.11.2019 р.	виконано

Студент _____ К.О. Миргород
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.М. Гельман
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.Ю. Тимошик
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 89 с., 1 рис., 12 табл., 73 джерела.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги».

Предметом дослідження є вдосконалення організації системи управління персоналом на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги».

Метою роботи є комплексна оцінка організації системи управління персоналом в КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги», а також визначення основних шляхів вдосконалення менеджменту персоналу.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти організації системи управління персоналом організації, а також методи та систему управління персоналом;
- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваної установи;
- здійснити оцінку та провести аналіз кількісно-якісного складу персоналу;
- дослідити проблемні аспекти менеджменту персоналу досліджуваної установи;
- визначити напрямки поліпшення системи управління персоналом на установі;
- визначити напрямки поліпшення праці та умотивованості працівників;
- запропонувати окремі рекомендації щодо підвищення кваліфікації працівників.

У процесі роботи використовувались наступні методи дослідження:

- економічного аналізу;

- системного підходу;
- порівняльного аналізу;
- статистичного аналізу;
- методи лінійного прогнозування.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-методичні матеріали кадрового діловодства, законодавство з праці, результати власних досліджень та проведеного аналізу, положення управління персоналом та економіки праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань кадрової політики, кадрової роботи, рекрутингу персоналу, технологій управління персоналом на сучасних підприємствах та організаціях.

КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ, ПРИНЦИПИ ВІДБОРУ КАДРІВ, КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ, ДЖЕРЕЛА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ, ПРОГНОЗУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.

SUMMARY

Master's qualification work: 89 pages., 1 figures., 12 tables, 73 sources.

The object of the study is the process of personnel management at the Ambulance Medical Center Melitopol Emergency Station.

The subject of the study is the improvement of the organization of the personnel management system at KU "Melitopol Emergency Medical Emergency Station".

The purpose of the work is a comprehensive assessment of the organization of the personnel management system at KU "Melitopol Emergency Medical Emergency Station", as well as to identify the main ways of improving personnel

management.

In accordance with this goal, the following tasks are solved in the work:

- to consider theoretical aspects of organization of personnel management system of the organization, as well as methods and system of personnel management;
- to reveal the organizational and economic characteristics of the institution under study;
- to evaluate and analyze the quantitative and qualitative staff composition;
- explore the problematic aspects of personnel management the institution under investigation;
- identify directions for improving the personnel management system at the institution;
- determine the directions of improvement of work and motivation of employees;
- Provide specific recommendations for upgrading the skills of employees.

The following research methods were used in the process:

- economic analysis in assessing the financial position of the enterprise;
- systematic approach in the analysis and characterization of the external and internal environment of the institution
- comparative analysis when comparing medical and HR management activities over the past six years;
- statistical analysis in the study of quantitative and qualitative composition of employees of the institution;
- sociological survey in the study of the state of motivation of the person of the company;
- modeling as a way of predicting the results of professionalization of labor management.

The information base of the research is the legislative and regulatory materials of human resources, labor legislation, the results of own research and analysis, the situation of personnel management and labor economics, scientific

works of domestic and foreign scientists related to personnel policy, personnel work, personnel recruitment, personnel management technologies at modern enterprises and organizations.

Structure of the thesis. The thesis consists of an introduction, three sections (the first section is the theoretical part of the work, the second section is the analysis of the third section - improvement of the mechanism of personnel management), conclusions, the list of used literature, applications.

Legislative and regulatory acts, educational economic manuals of domestic authors, materials of periodicals devoted to the study of this topic, data of financial statements of KU "Melitopol Emergency Medical Aid Station" for 2017-2019 were used in writing the master's thesis.

COMPLETE COMPLETE, STEPS, PRINCIPLES, PRINCIPLES, PRINCIPLES, PRINCIPLES, PRINCIPLES, PERSONAL, METHOD, AND METHODS, METHODS, METHODS AND METHODS, METHODS AND METHODS, METHODS AND METHODS, METHODS AND METHODS, METHODS AND METHODS

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	13
1.1 Загальна характеристика персоналу установи	13
1.2 Методи планування і прогнозування персоналу	21
1.3 Аналіз складових системи прогнозування в потребі персоналу	32
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА КУ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА СТАНЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»	41
2.1 Загальна характеристика КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги».....	42
2.2 Аналіз та оцінка показників праці персоналу	45
2.3 Аналіз ефективності планування та прогнозування потреби в персоналі	51
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ВІДДІЛУ КАДРІВ КУ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА СТАНЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ».....	59
3.1 Прогнозування у потребі персоналу за допомогою інноваційних методів.....	59
3.2 Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»	63

3.3 Однофакторний прогноз функцій залежності HR-показника від часу на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»	66
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	87

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	13
1.1 Загальна характеристика персоналу установи	13
1.2 Методи планування і прогнозування персоналу	21
1.3 Аналіз складових системи прогнозування в потребі персоналу	32
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА КУ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА СТАНЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»	41
2.1 Загальна характеристика КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги».....	42
2.2 Аналіз та оцінка показників праці персоналу	45
2.3 Аналіз ефективності планування та прогнозування потреби в персоналі	51
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ВІДДІЛУ КАДРІВ КУ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА СТАНЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»	59
3.1 Прогнозування у потребі персоналу за допомогою інноваційних методів.....	59
3.2 Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»	63

3.3 Однофакторний прогноз функцій залежності HR-показника від часу на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»	66
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Прогнозування є одним із найскладніших завдань управлінської діяльності, сполучною ланкою між теорією і господарською практикою, основою формування державної соціально-економічної політики. Кожен прогноз ґрунтується на об'єктивних закономірностях соціально-економічного життя соціуму та стратегічних орієнтирах його розвитку.

Прогнози розвитку регіонального ринку праці є невіддільною ланкою і функцією державного територіального управління, основою соціального проектування трудовідтворювальних процесів. Головна мета їх складання – обґрунтування вибору найраціональнішої стратегії розвитку регіональної соціально-економічної системи на майбутнє, забезпечення їй найвищих результатів адаптованості до ринкових умов функціонування

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Виходячи з актуальності й ступеня наукової розробки проблеми, метою роботи є комплексна оцінка організації системи управління персоналом в КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги» також визначення основних шляхів вдосконалення менеджменту персоналу.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти організації системи управління персоналом організації, а також методи та систему управління персоналом;
- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснила оцінку та провести аналіз кількісно-якісного складу персоналу;
- дослідити проблемні аспекти кадрового персоналу досліджуваної установи;
- визначити напрямки поліпшення системи управління персоналом на установі;
- визначити напрямки поліпшення праці та мотивації працівників;

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»

Предметом дослідження є вдосконалення організації системи управління персоналом на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»

У процесі роботи використовувались наступні методи:

- економічного аналізу при оцінці фінансового становища установи;
- системного підходу при аналізі й характеристиці зовнішнього та внутрішнього середовища КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»
- порівняльного аналізу при здійсненні порівняння щодо медичної діяльності та діяльності в області управління персоналом за останні три роки;
- статистичного аналізу у дослідженні кількісно-якісного складу працівників установи.

Наукова новизна одержаних результатів визначається реальною оцінкою стану організації управління персоналом КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги» в умовах трансформаційного суспільства, а також опрацювання впровадження мотиваційного механізму персоналу та вдосконалення управління медичною структурою.

Наукове значення роботи ґрунтується на наукових положеннях, запропонованих у магістерській роботі, з точки зору розвитку (доповнення) наукових знань для ефективної організації управління персоналом на досліджуваній установі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління персоналом на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги» впровадження в діяльність суб'єктів кадрового сектору мотиваційного механізму праці персоналу.

Апробація результатів дослідження. Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 4 друковані праці:

- 1 стаття і 3 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Загальна характеристика персоналу установи

Планування персоналу (людських ресурсів), а по-іншому - кадрове планування, являє собою найважливіший (хоча в більшості випадків - вторинний, похідний) елемент загальної системи планування організації. За допомогою кадрового планування визначається [12, с. 34]:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де буде необхідно;
- які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій персоналу (для цього використовуються професійно-кваліфікаційні моделі посад);
- яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати кадри відповідно до їх потенціалом;
- як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію;
- як організувати справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- яких витрат зажадають проведені заходи.

Зазвичай планування персоналу здійснюється за такими стадіями:

- підготовча (профорієнтація, профвідбір, професійна підготовка);
- розподільна (набір, відбір і розстановка кадрів);
- адаптаційна.

Кадрове планування, як і планування, взагалі, базується на ряді принципів, правил його здійснення [23, с. 67]:

- участь максимального числа співробітників організації в роботі над планом вже на самих ранніх етапах його складання (основний принцип). Якщо мова йде про соціальні заходи, цей принцип є безумовним, в інших випадках його застосування бажано.

- безперервність обумовлена необхідністю постійної роботи з кадрами, супроводу їх руху, розвитку і т.п. Тому кадрове планування розглядається не як одиничний акт, а як регулярно повторюваний процес.

- наступність вимагає, щоб всі поточні плани розроблялися з урахуванням того, що вони послужать основою складання майбутніх і одночасно базуючись на результатах виконання попередніх.

- гнучкість передбачає можливість змінювати прийняті кадрові рішення відповідно до обставин, що змінюються. Для цього в плани закладаються так звані «подушки», які при необхідності в певних межах забезпечують свободу маневру.

- узгодження планів за допомогою їх координації та інтеграції, що викликається єдністю і взаємозв'язком окремих частин організації. Координація здійснюється по горизонталі, тобто між підрозділами одного рівня, а інтеграція - по вертикалі (між вище і нижчими). Вони необхідні, оскільки часто одна і та ж робота може виконуватися різними підрозділами, в зв'язку, з чим в них з'являються посади, що дублюють один одного.

- відповідність вимогам трудового законодавства. Наприклад, потреба в працівниках не можна точно визначити без урахування того, що окремі їх категорії мають право на скорочений робочий час, надання додаткових і навчальних відпусток і т.п.

- блік індивідуальної та колективної психології працівників. Без цього важко планувати кар'єру, підвищення кваліфікації, внутрішні переміщення людей і т.д.

- створення необхідних умов для виконання плану. Скажімо, план по підвищенню кваліфікації так і залишиться на папері, якщо його не підкріпити організацією навчального центру, складанням програм, встановленням контактів з освітніми установами.

- максимальне розкриття здібностей працівників.

- облік економічних і соціальних наслідків прийнятих в фірмі кадрових рішень.

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність планування кадрів свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.

Планування потреби в персоналі є початковою сходинкою процесу кадрового планування і базується на даних про наявні та запланованих робочих місцях, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад. При визначенні потреби в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів [71, с. 55].

Завданням планування залучення персоналу є задоволення в перспективі потреби в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей, має поєднуватися з аналізом зовнішнього ринку праці та наявної на ньому робочої сили.

Розрізняють три основні групи методів планування потреби в персоналі [2, с. 45]:

- загальна потреба, планована по: обсягу продажів на одного працівника; прибутку до сплати податків; доданої вартості (використовується у виробництві).

- потреба за категоріями, планована за: часом виконання і обсягом робіт (по трудомісткості); нормам обслуговування; числу робочих місць; штатним розкладом.

- додаткова потреба, планована в зв'язку з розширенням виробництва; необхідністю відшкодування вибувають працівників.

Розрахунок чисельності персоналу може бути поточним, або оперативним, і довготривалим, або перспективним.

Поточна потреба в персоналі включає загальну потребу в персоналі, базову та додаткову. Загальна потреба підприємства в кадрах визначається як сума базової потреби в кадрах, яка залежить від обсягу виробництва і додаткової потреби в кадрах. Базова потреба підприємства в кадрах

визначається як частка обсягу виробництва і вироблення на одного працюючого.

Додаткова потреба в кадрах - це відмінність між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду. Довгострокова потреба в спеціалістах. Цей розрахунок здійснюється при глибині планування на період більше трьох років [25, с. 78].

Виділяють також методи розрахунку кількісної потреби в персоналі: метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу; метод розрахунку чисельності персоналу на основі даних про трудомісткість робочого процесу, метод розрахунку за нормами обслуговування і ін.

При визначенні потреби у фахівцях на перспективу і відсутності детальних планів розвитку галузі і виробництва застосовують метод розрахунку виходячи з коефіцієнта насиченості фахівцями, який обчислюється відношенням числа фахівців до обсягу виробництва.

Схема планування потреби в персоналі включає наступні елементи:

Плани організації: план матеріально-технічного постачання, фінансовий план, інвестиційний план, організаційний план, виробничий план, план збуту та ін. На основі планів організації складається попередній кількісний і якісний розрахунок майбутньої потреби в персоналі.

Інформація про персонал організації.

З її допомогою здійснюється прогноз кількісного і якісного наявності персоналу на часовий горизонт.

В результаті попереднього розрахунку і прогнозування наявності персоналу відбувається визначення потреби в персоналі шляхом порівняння між майбутньою потребою в персоналі та його наявністю за прогнозом. Потім здійснюється планування заходів по досягненню або підтриманню кількісного і якісного відповідності між майбутньою потребою в персоналі та його наявністю за прогнозом.

Цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;
- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Слід зауважити, що чим більшою є компанія та чим більше підрозділів і філіалів вона має тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку давайте поговоримо про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група - квазі засоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності;

- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між відбувається не тільки узгодження дій та рішень працівників та керівника створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень;

- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці, але підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

- інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації,

окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці;

- директиви та вказівки, перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства.

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають:

- характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді;

- оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску

Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі така оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

До вказаних способів застосовують неформальні групи та робочу атмосферу. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобань, потребі у спілкуванні.

Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці);

- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);

- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;

- брак інформації та виникнення чуток.

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкою та радісною [56, с. 6].

Принцип інформатизації роботи з персоналом передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Цьому сприяє оснащення кадрових служб персональними комп'ютерами і створення на їх базі автоматизованих робочих місць працівників кадрової служби.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації, адже персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги [1, с. 24].

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, впливає, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом, яке в свою чергу базується на цілеспрямованій діяльності керівного складу організації, направленої на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Основним завданням при управлінні кадрами є забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб персоналу;

забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця; максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці [9, с 67].

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень [15, с. 78].

1.2 Методи планування і прогнозування персоналу

Прогнозування потреби в персоналі виконується кількома методами (окремо і в комплексі). Прогноз потреби в персоналі будується на основі аналізу попиту і пропозиції для визначення економії чи надлишку кадрових ресурсів.

В теорії прогнозування розроблені різні методи, які застосовуються для прогнозування потреби в персоналі.

На практиці існують дві точки зору методу прогнозування потреби в персоналі. Прихильники першого напряму вважають за доцільне застосовувати найпростіші, дешеві методи, інші навпаки - пропонують застосовувати дорогі моделі прогнозу. Фактично на практиці підприємства використовують різні методи прогнозу чисельності персоналу від найпростіших до складних багатофакторних моделей, їх вибір залежить від цілей, завдань, наявності інформаційної бази даних і можливостей підприємства [6, с. 29].

Методи прогнозування потреби в персоналі ґрунтуються на використанні математико-статичних методів і методів моделювання.

Найпростіший метод це метод екстраполяції. Суть, якого зводиться в перенесенні діючої (фактичної) структури, складу чисельності на майбутній

період в пропорціях і кількості минулого періоду. Цей метод застосовується для короткострокового прогнозу на підприємствах з постійною і стабільною організаційною структурою.

Привабливість цього методу полягає в доступності, простоті розрахунку, економічності, дешевизні.

Основний недолік даного методу полягає в тому, що не враховуються можливі зміни в розвитку виробництва, різних факторів продуктивності праці і зовнішнього середовища [69, с. 97].

Метод скоригованої екстраполяції відрізняється від попереднього тим, що при розрахунку прогнозованої чисельності персоналу враховуються зміни всіх передбачуваних факторів. Наприклад, фактори підвищення продуктивності праці.

Методи експертних оцінок засновані на використанні думок фахівців і керівників, оскільки ті виставляють просту і розширену (складну) оцінку, що включає як одноразову, так і багаторазову експертну оцінку. При простій оцінці потреба в персоналі оцінюється відповідними службами.

Основна перевага даного методу полягає в більш точному розрахунку прогнозованої чисельності персоналу. Головний недолік - це складність і труднощі збору і обробки інформації і суб'єктивність судження лінійних керівників. Детальна експертна оцінка проводиться групою компетентних працівників (експертів) [13, с. 106].

За методиці Дельфі кожний з експертів дає незалежну оцінку. Посередники представляють прогноз і пропозиції кожного експерта іншим і дозволяють експертам переглядати їх позиції, якщо виникає необхідність. Цей процес триває до тих пір, поки не з'явиться повна узгодженість думок експертів. Таким чином, методи експертних оцінок більш прості і не вимагають дослідницької роботи і складних розрахунків [5, с. 28].

З огляду на швидкий розвиток технічних засобів, ряд підприємств використовує для прогнозування потреби в персоналі комп'ютерні моделі.

Суть даного методу полягає в складанні математичних моделей з використанням вищевикладених методів.

Комп'ютерні моделі забезпечують найбільш точні прогнози і результати, але високі витрати дозволяють реалізувати їх тільки на великих підприємствах.

Методи прогнозування потреби в персоналі ґрунтуються на використанні математико-статичних методів і методів моделювання.

Найпростіший метод це метод екстраполяції. Суть, якого зводиться в перенесенні діючої (фактичної) структури, складу чисельності на майбутній період в пропорціях і кількості минулого періоду. Цей метод застосовується для короткострокового прогнозу на підприємствах з постійною і стабільною організаційною структурою. . Головний недолік - це складність і труднощі збору і обробки інформації і суб'єктивність судження лінійних керівників.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

При використанні методів прогнозування чисельності персоналу менеджери отримують оцінку майбутніх потреб укомплектування персоналом. Ці оцінки можуть бути зроблені як на верхньому рівні управління і передаватися вниз, так і на більш нижчому рівні управління і направлятися вгору для подальшого коригування.

Планування потреби в персоналі включає [60, с. 37]:

- оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів;
- оцінку майбутніх потреб;
- розробку програм по розвитку персоналу.

Конкретне визначення потреби в персоналі являє собою розрахунок необхідного числа працівників по їх кількості, кваліфікації, часу, зайнятості і розстановці у відповідності з поточними і перспективними завданнями

розвитку підприємства. Розрахунок проводиться на основі порівняння розрахункової потреби в робочій силі і фактичного стану забезпеченості на певну дату і являє собою інформаційну основу для прийняття управлінських рішень в області залучення персоналу, та його підготовки і перепідготовки.

Таблиця 1.1- Взаємозв'язок в плануванні потреби в персоналі

Фактори	Їх вплив	Методи визначення
1. Фактори, що існують поза підприємством.		
1.1. Зміна кон'юнктури	Збутові можливості підприємства	Аналіз тенденцій, оцінка
1.2. Зміна структури ринку		Аналіз ринку
1.3. Конкурентні відносини	Збутові можливості підприємства	Аналіз положення на ринку
1.4. Дані, які визначаються економічною політикою	собівартість	Аналіз економічних даних і процесів
1.5. Тарифна угода		Прогноз наслідків, аналіз прийнятих угод
2. Фактори, що існують на підприємстві (внутрішні)		
2.1. Запланований обсяг збуту	Кількісні і якісні потреби в кадрах (новий попит або знижений попит)	Ухвалення підприємницьких рішень відповідно до оцінки факторів, перерахованих в пункті 1.
2.2. Техніка, технологія, організація виробництва і праці	Чисельність необхідного персоналу	Показники на основі емпіричних даних
	Обсяг і якість готової продукції	організаційного характеру і науки про працю
2.3. Плинність кадрів	Додаткова потреба в працівниках для заміни вибулих	облік збитків
2.4. простой	Нераціональне використання персоналу Скорочення обсягу виробництва	Визначення частки плинності кадрів і простой
2.5. стратегія профспілки	Кадрова політика	Переговори

Згідно з даними, наведеними в таблиці 1.1 доведено що до розрахунків чисельності не слід підходити спрощено, оскільки вони визначають подальшу роботу по комплектуванню підприємства з кадрів. З цієї причини при визначенні потреби в робочій силі не обмежуються

формальними розрахунками з використанням загальноприйнятих формул, а проводять додаткові аналітичні розрахунки, щоб виявити особливості виробничої ситуації [37, с 74].

Так, в практиці часто використовують методологію планування "від досягнутого рівня". Відповідно до даного підходу, чисельність робітників у плановому періоді (Чпл) розраховується наступним чином:

$$Ч_{пл} = Чб \frac{Iq}{Iw} \quad (1.1)$$

де Чб - середньооблікова чисельність працюючих в базисному періоді, чол. ;

Iq - індекс зміни обсягу виробництва в плановому періоді;

Iw - індекс зростання продуктивності праці.

Однак в цьому випадку є небезпека автоматично перенести недоліки у використанні працівників у звітному періоді на плановий період. Тому розрахунки слід доповнити аналізом використання фонду робочого часу робітників, скласти на його основі план заходів спрямованих на краще використання робочої сили, що має знайти відображення в індексі зростання продуктивності праці.

Такого роду аналіз особливо необхідний в тих випадках, коли кадрова політика підприємства орієнтована на економію витрат, на робочу силу, на інтенсивний шлях розвитку виробництва.

Оскільки розрахунки необхідної чисельності за загальноприйнятими формулами дозволяють отримати середньорічний показник, необхідно проаналізувати, чи є коливання потреби в робочій силі в окремі періоди щодо цього середньорічного показника, викликані відмінностями в продукції, що випускається.

Причому діапазон коливань може бути особливо значним, якщо аналізується в професійному розрізі [9, с. 128].

Планова чисельність виробничих працівників на нормованих роботах визначається виходячи з трудомісткості продукції:

$$Ч_{пл} = \frac{T_{п.н}}{Фр.в \cdot Кв.н} \quad (1.2)$$

де $T_{п.н}$ - планова нормативна трудомісткість, нормо-годин;

$Фр.в$ - корисний річний фонд часу одного робітника, год;

$Кв.н$ - запланований коефіцієнт виконання норм.

Нормативна трудомісткість випуску продукції (чисельність формули) являє собою сумарний показник, він не враховує, наскільки рівномірно розподіляється трудомісткість по місяцях або кварталах року відповідно до коливань обсягів виробництва. А ці коливання можуть бути дуже значними.

Тому, розрахувавши за формулою середньорічний показник, в окремі періоди часу підприємство може відчувати або брак чисельності, або її надлишок.

Однак важливо знати не тільки діапазон коливань чисельності робітників (від максимальної потреби до мінімальної), а й тривалість періоду, для якого характерний надлишок або недокомплект чисельності [70, с. 63].

Необхідно враховувати і характер взаємозв'язку зміни обсягу виробництва і чисельності працівників: як ці два процеси пов'язані в часі, чи завжди за спадом (або за зростанням) виробництва відразу ж йде пропорційне зміна чисельності або зміна показника чисельності відбувається через певний проміжок часу, тобто з певним часовим зрушенням.

Як показує практика, зміна показників обсягу виробництва та чисельності працюючих, не відбувається синхронно: реакція на зміну обсягу виробництва не є негайною. Справа в тому, що виробнича трудомісткість в умовах зростання (або спаду) виробництва формується під впливом, перш за все, факторів, пов'язаних з організацією виробничого процесу на підприємстві [67, с. 13].

Обґрунтування зростання продуктивності праці на багатьох діючих російських підприємствах проводиться за такими чинниками. При цьому розрахунок здійснюється виходячи з необхідності економії чисельності працюючих за всіма чинниками зростання продуктивності праці. У цьому випадку чисельність працівників підприємства в плановому періоді може бути визначена за такою формулою:

$$Ч_{пл} = Чб \cdot I + E \quad (1.3)$$

де $Ч_{пл}$ - середньооблікова планова чисельність працюючих, чол.

E - загальна зміна (зменшення-"мінус", увеліченіє- "плюс") вихідної чисельності працюючих, чол.

Даний метод розрахунку загальної потреби підприємства в робочій силі може бути застосовний тільки для діючих підприємств зі стабільним, плавним зміною виробничої програми. Він непридатний для новостворюваних підприємств та об'єктів, а також для підприємств з істотними коливаннями виробничої програми і структури працюючих. Більш точної і обґрунтованою, в тому числі і для новостворюваних підприємств та об'єктів, є методика визначення планової чисельності працівників підприємства прямим способом [10, с. 79].

Найбільш поширеним є такі основні методи визначення потреби в робочих кадрах:

- по трудомісткості робіт;
- по робочих місцях на підставі норм обслуговування машин і агрегатів, і контролю за технологічним процесом.

При плануванні чисельності робітників визначається явочний і середньосписковий склад. Явочное число робітників у зміну ($Ч_{яв}$) - це нормативна чисельність робітників для виконання виробничого змінного завдання по випуску продукції:

$$Ч_{яв} = \frac{T_p}{ПВМ \cdot D_n \cdot S \cdot K_{вн}} \quad (1.4)$$

де T_p - трудомісткість виробничої програми, нормо-годин;

ПВМ - тривалість робочої зміни або змінний фонд робочого часу одного робітника, годин;

S - число робочих змін у добі;

D_n - число діб роботи підприємства в плановому періоді.

Для розрахунку необхідного середньооблікового числа робочих можуть бути застосовані два основні методи: розрахунок за коефіцієнтом середньооблікового складу і по планованому відсотку невиходів на роботу:

$$Ч_{сп} = Ч_{яв} \cdot КСП \quad (1.5)$$

де КСП - коефіцієнт середньооблікового складу. Цей коефіцієнт розраховується як:

$$КСП = \frac{F_n}{f} \quad (1.6)$$

де F_n - номінальний фонд робочого часу (кількість календарних робочих днів);

f - дійсний фонд часу роботи одного робітника (плановане число робочих днів) [12, с. 45].

Планування чисельності допоміжних, які виконують роботи, на які є норми обслуговування, зводиться до визначення загальної кількості об'єктів обслуговування з урахуванням змінності робіт. Частка від ділення цієї кількості на норму обслуговування складає явочное число робочих.

Чисельність службовців може бути визначена виходячи з аналізу середньогалузевих даних, а при їх відсутності - за розробленими

підприємством нормативам. Нормативи чисельності залежно від їх призначення можуть розроблятися не тільки по кожній окремій функції управління, групам функцій, підприємству в цілому, але і по окремих видах робіт (облікові, графічні, обчислювальні та ін.), А також за посадами (конструктори, технологи, економісти та ін.).

Чисельність обслуговуючого персоналу може бути визначена за укрупненими нормами обслуговування. Наприклад, чисельність прибиральників - за кількістю квадратних метрів площі приміщень, гардеробників - за кількістю обслуговуваних людей і ін.

Чисельність керівників можна визначити з урахуванням норм керованості і ряду інших чинників [38, с 189].

Сучасні організації використовують для планування потреб у людських ресурсах різні методи від дуже простих до надзвичайно складних. Найбільш простий метод це екстраполяція досить часто застосовується в практиці планування. Суть цього методу полягає в перенесенні існуючої в організації ситуації на планований період з урахуванням коефіцієнтів, що враховують зміну виробничих показників. При всій привабливості методу очевидна його обмеженість, він цілком підходить для планування потреби в персоналі на короткий період часу для організацій з досить стабільною структурою, що працюють в мало мінливих зовнішнього середовища [20, с 39].

Багато які організації застосовують у реальній практиці метод скоригованої екстраполяції. Він враховує зміни співвідношення факторів, які визначають потребу в персоналі, продуктивність праці, зміни цін, зміни на місцевому ринку робочої сили.

Деякі організації використовують метод експертних оцінок, який базується на думці експертів, як правило, керівників структурних підрозділів або організацій.

Досвід та інтуїція експертів дає можливість використовувати досить популярний спосіб планування, пов'язаного з прогнозуванням, яке більш або

менш надійно підказує, що в майбутньому при відомих умовах необхідно вжити організації, як треба діяти, щоб отримати бажані результати.

При проведенні кадрового планування необхідно зібрати базу даних, здійснити їх передачу, внести в комп'ютер. Цю задачу можна вирішити тільки за допомогою кадрової інформаційної системи. У сучасних організаціях використовують різні комп'ютерні моделі для перспективного планування людських ресурсів. На основі інформації, наданої лінійними менеджерами, фахівці з людських ресурсів будують комп'ютерний прогноз потреби в персоналі. Використання комп'ютерних моделей дозволяє застосовувати різні методи прогнозування, що підвищує точність прогнозу. Складність застосування цього методу полягає в складності одержання достовірної прогнозної інформації про майбутні зміни як усередині організації, так і зовнішнього середовища [44, с 81].

Можна виділити кілька основних методів розрахунку кількісної потреби в персоналі [49, с 70]:

1. Загальна потреба планується:

- продуктивності праці;
- прибуток до сплати податків;
- доданої вартості (використаною в організації).

2. Потреба за категоріями планується:

- за часом виконання та обсягу робіт;
- норм обслуговування;
- числу робочих місць;
- штатним розкладом.

3. Додаткова потреба планується:

- у зв'язку з розширенням виробництва;
- необхідністю відшкодування вибулих працівників.

Розглянемо розрахунок загальній чисельності персоналу. Планування потреби в персоналі по продуктивності праці можна визначити наступним чином:

$$C = \frac{N_{np}}{\Pi_{mp1}} \quad (1.7)$$

де C - чисельність працівників;

N_{np} - обсяг виробництва (послуг, путівок тощо), шт. прод.;

Π_{mp1} - продуктивність праці одного працівника в рік.

Планування потреби в персоналі з прибутку до сплати податків проводиться за наступною формулою:

$$C = \frac{\Pi}{\Pi'} \quad (1.8)$$

де Π - загальна сум прибутку до сплати податків;

Π' - прибуток, що припадає на одного працівника.

Планування потреби в персоналі з доданої вартості:

$$C = \frac{dc}{d'} \quad (1.9)$$

де dc - розмір доданої вартості;

d' - питомий показник доданої вартості на одного працівника.

Розрахунок по категоріям проводиться при плануванні потреби за нормативами часу виконання робіт за формулою

$$C_{ц} = \frac{T_{tj}}{F_{л} \cdot K_{вн}} \quad (1.10)$$

де $C_{ц}$ - чисельність r -ї категорії працівників, що виконують i -1* вид роботи;

T_{tj} – робота кваліфікації;

F - дійсний корисний фонд роботи одного працівника (за балансом робочого часу на підприємстві);

Квн - коефіцієнт виконання норм.

При плануванні потреби за нормами обслуговування її обчислюють за формулою

$$C_{нбсл} = \frac{n \cdot C_n \cdot T_d}{T_{пно}} \quad (1.11)$$

де $C_{нбсл}$ - чисельність обслуговуючого персоналу; n - число установок;

C_n - число робітників, які обслуговують одну установку протягом зміни;

T_d - кількість змін у добу;

$T_{пно}$ - кількість діб роботи установки в плановому періоді;

n - корисний фонд часу роботи одного працівника. Планування потреби в персоналі по трудомісткості процесу проводиться за формулою

$$C = \frac{T_n}{T_{пол}} \cdot q_n \quad (1.12)$$

де T - час виконання виробничої програми (трудомісткість);

q_n - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Для визначення P необхідно скласти баланс робочого часу одного працівника [50, с. 136].

1.3 Аналіз складових системи прогнозування в потребі персоналу

Ефективне та відносно стабільне функціонування установи безпосередньо пов'язане з ритмічним використанням різноманітних ресурсів

і в першу чергу ресурсів праці чи кадрового ресурсу (потенціалу) або узагальнено персоналу.

Втрата чіткого ритму у використанні персоналу вказує на появу перешкод на шляху їх планомірного надходження до організації, руху в ній та послідовного переносу частини живої праці на виготовлену продукцію. Різкі коливання темпів планомірно-послідовного виробничого застосування кадрів передовсім свідчать про негаразди в системі управління персоналом. Наслідком їх прояву є виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має організація, та обсягом виробничих завдань, виконуваних нею. Для його послаблення потрібно постійно відслідковувати та відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу та обсягами виробництва, що є однією з важливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики організації [28, с. 200].

В кожній організації, розрахунковим шляхом встановлюється притаманна тільки їй, нормативна чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності кадрів від їх нормативної потреби в сторону збільшення або зменшення як правило, негативно впливає на виробничий ритм виготовлення продукції (надання послуг).

Так, перевищення допустимої для організації певної кількості персоналу вказує на збільшення її кадрового потенціалу. А це означає, що в цьому випадку вона здатна піднести свої виробничі навантаження, вирішувати завдання підвищеної виробничої складності. Але з якихось причин об'єктивного чи суб'єктивного характеру, це не відбувається. В конкретних умовах даного виробництва слід відзначити, що сформований керівництвом організації кадровий потенціал буде завищеним та таким, що перевищує її здатність скористатися ним з метою підвищення ефективності власної діяльності. Утримання надлишкової частини персоналу вимагає додаткових витрат, які обтяжливо впливають на фінансове становище організації. Соціальним наслідком такого становища може стати посилення невдоволеності кадрів роботою та підвищення їх плинності. Можливі також

негативні прояви організаційного та технічного характеру у вигляді різного роду відхилень від нормального стану виробничого процесу [30, с. 56].

У випадку, коли чисельність персоналу менше нормативної, кадрового потенціалу стає недостатньо для вирішення нагальних проблем розвитку організації. Планові перетворення виробничої та управлінської бази організації в цьому разі не забезпечуються достатньою професійною та інтелектуальною підтримкою наявних кадрів. Колектив організації стримано ставиться та сприймає плани адміністрації щодо реконструкції діючого виробництва. У такого колективу відсутня глибока зацікавленість самих працівників в оволодінні суміжними професіями, бажання перекваліфікації, як відгук на потребу переналаштування існуючого виробництва. У персоналу з'являється байдужість до реорганізації системи управління організацією. Все це є ознакою прояву суперечностей між сформованим на об'єкті персоналом та створеними умовами для його реалізації.

Підпорядкованість цілей організації умовам, в яких вона функціонує, підкреслює її залежність від дії різних чинників. Кожний з чинників по-своєму впливає на загальний соціально-економічний стан організації. Регулювання дії цих чинників дозволяє корегувати обсяги завдань, які потрібно вирішувати організації, а значить встановлювати потрібну величину персоналу [16, с. 90].

По своїй суті встановлення чисельності персоналу на даний момент та на перспективу є процесом планування ресурсів праці. В процесі планування вирішуються такі питання: яким чином, де, коли, скільки, та якої якості(кваліфікації) і, головне, по якій ціні знадобляться організації працівники, для вирішення задач, які стоять перед нею. Звідси основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її працівниками у необхідній кількості, потрібної кваліфікації та продуктивності, з оптимальними витратами на найм та утримання. На думку фахівців, недосконале планування людських ресурсів шкідливо позначається на результатах діяльності організації і може

привести до значних збитків. У той же час, планування, виконане на рівні сучасних вимог та на основі передових засобів та технологій, сприятиме значному зростанню прибутковості організації.

При плануванні потреб організації в кадрах до уваги приймається дію багатьох чинників, під впливом яких вона перебуває. Відповідно до місця організації, на ринку праці, всю сукупність чинників, що визначають потребу в персоналі можна поділити на дві групи за ознакою напрямку дії [56, с. 107].

Першу групу складають зовнішні фактори. В групі зовнішніх чинників виділяють підгрупу факторів безпосереднього впливу на стан ринку праці, звідки до організації надходить робоча сила. Цю підгрупу складають чинники, що визначають макроекономічні характеристики ринку праці. До них відносять такі як темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття; структурні зрушення. Вплив цих чинників має двозначний характер: з одного боку вони якби формують ситуацію на ринку праці, що проявляються у зміні пропозиції на ресурси праці, а з іншого боку вони впливають на стратегію організації щодо визначення її потреби у працівниках.

Так, в період відносно стабільного економічного зростання збільшується платіжна спроможність населення. В економіці це створює додаткові можливості для зростання обсягів реалізації товару організації. Разом з тим зростає попит на працю і заробітну плату, а значить стимулюється додаткова потреба в кадрах. В країнах з розвинутою ринковою економікою, як правило, розробляються детальні прогнози становлення різноманітних макроекономічних показників. На цій основі кадрові служби організацій в свою чергу складають прогнози впливу цих показників на потреби організації в персоналі [12, с. 50].

Робота щодо визначення потреби в кадрах в організації у розрізі професій, спеціальностей та рівнів кваліфікації має бути так побудована, щоб роботодавці відчували економічну вигоду від співпраці з органами державного управління, представниками найманих працівників. Якщо така

співпраця буде плідною, роботодавці зможуть зекономити кошти на навчання персоналу, за рахунок коштів державного бюджету отримати фахівців, які користуються попитом на ринку праці.

У разі відмови організації здійснити зазначені балансові розрахунки управління праці та соціального захисту населення, економіки районних державних адміністрацій, управління Державної служби зайнятості балансові розрахунки додаткової потреби такої організації в робітниках і фахівцях мають розробляти з власної ініціативи, самостійно, на підставі даних відповідної статистичної та оперативної звітності, панельного обстеження підприємства тощо.

Балансові розрахунки додаткової потреби в кадрах підприємств доцільно доповнювати регулярним проведенням службою зайнятості телефонного та електронного опитувань роботодавців з використанням інструментів діючої Єдиної інформаційно-аналітичної системи і застосуванням таких якісних соціологічних методів, як фокус-групи та глибинні інтерв'ю. Варто також використовувати результати переписів населення. Із цією метою у переписному листі слід передбачити пункт про спеціальність, набуту за освітою, і ту, за якою людина працює [24, с. 184].

Система управління - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна

приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи [48, с. 61].

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) - це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити [65, с. 87].

завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання. По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління - основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі [21, с. 53].

Для характеристики системи управління персоналом часто розглядають функції організованих систем, які забезпечують цілісність їх структури, підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем (під системою розуміється безліч структурно розчленованих взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють деяку цілісну єдність, що володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів) [72, с. 2].

У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали

прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [47, с.105].

Отже, основними компонентами управлінської системи є:

- суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;

- об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;

- керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

- зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого - люди є важливим ресурсом, який використовують всі 33 організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта - людини [51, с. 85].

Висновки до розділу 1

Управління персоналом являє систему взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів, направлених на реалізацію умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Основною метою керівництва кадрами є ефективне поєднання навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток мотивації для виконання робіт з більш складнішим рівнем.

Методи управління персоналом спрямовані керівниками підприємств на формування такої трудової поведінки підлеглих, яка сприятиме досягненню поставленої мети менеджера дуже швидко використовуючи при цьому функції управління персоналом для реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних). Виділяють три групи методів та близько двадцяти функцій управління персоналом, які у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, наштовхують їх на творчий розвиток і кар'єрний ріст

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом:

- ефективність відбору і розміщення працівників;
- справедливість оплати праці і мотивації;
- професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Основними складовими системи управління персоналом є:

- аналіз та планування персоналу;
- відбір та планування персоналу;
- оцінювання персоналу;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- мотивація персоналу

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ НА КУ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА СТАНЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»

2.1 Загальна характеристика КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»

У структурі лікувального закладу; терапевтичне відділення на 6 дільниць; педіатричне 3 дільниці, КДЛ з районним бактеріологічним відділом, рентгенологічний кабінет, флюорографічний кабінет, фізіотерапевтичний кабінет, кабінет профілактики, функціональної діагностики, ендоскопічний кабінет.

У лікарні ведуться спеціалізовані прийоми по 10 спеціальностях: хірургічний, травматологічний, підлітковий, інфекційних захворювань, офтальмологічний, ендокринологічний, неврологічний, отоларингологічний, педіатричний, терапевтичний. Виділяють три групи методів та близько двадцяти функцій управління персоналом, які у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, наштовхують їх на творчий розвиток і кар'єрний ріст

Згідно статуту основними завданнями лікувального закладу є:

- підвищення якості та обсягу профілактичної роботи.
- своєчасне та якісне надання медичної допомоги, обстеження, лікування і реабілітація хворих.
- підсилення взаємодії та прийнятності з іншими лікарнями і санітарно-епідемічною станцією.
- удосконалення якості обслуговування хворих.
- розвиток матеріально-технічної бази.
- соціальний розвиток колективу.

- своєчасне упровадження досягнень медичної науки.
- раціоналізація фінансової діяльності.
- забезпечення готовності медичних працівників до роботи в екстремальних умовах.

Лікарня має всі допоміжні кабінети для проведення лікувально-діагностичних та профілактичних процедур (оглядовий, щеплення, процедурний, масажу, лікувальної фізкультури, централізована стерилізаційна). Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами.

Функціонує денний стаціонар у 1,5 зміни на 40 ліжок (30 терапевтичних, 10 неврологічних).

Режим роботи лікувального закладу з 8.00 до 16.00, у неділю та святкові дні працює процедурний кабінет з 8.00 до 14.00.

Таблиця 2.1- Потужність Мелітопольська станція Е(Ш)МД»

2017 рік		2018 рік		2019 рік	
Проектна потужність	фактично	Проектна потужність	фактично	Проектна потужність	фактично
317	395	317	399	317	414

В таблиці 2.1 показана потужність яка показує що за лікарнею закріплене населення для медичного обслуговування у стаціонарі та амбулаторно. Його кількість зменшилась з 15201 у 2017 р. до 14376 у 2019 році, тобто на 645 (4,3%), у зв'язку з закриттям низки підприємств, за рахунок міграції населення та зниження народжуваності.

За останні роки кількість відвідувань до лікарів збільшилось з 180147 (2017р.) до 187689 (2019р.) на4,1%. Показник на 1000 населення у 2017 році

11850,9, у 2019 році 13055,7 (на 10,2%). Найвища відвідуваність хворих до лікарів терапевтів (питома вага 30%), на другому місці до невропатолога, педіатра, хірурга, травматолога (11%). У 2015 році збільшилось відвідування до невропатолога (15,2%) [22, с. 67].

Таблиця 2.2- Відвідування лікувального закладу

№	Найменування	Періоди	«ММШД»ДОР»
1	Відвідування до лікарів усього	2017	180147
		2018	181358
		2019	187689
2	Відвідування вдома	2017	12668
		2018	13132
		2019	18198

Отже, можна зробити висновок що за періодичність 2017-2019р. «ММШД»ДОР» відвідувань вдома було: 2017р.- 12668, 2018р.- 13132, 2019р.- 18198.

Таблиця 2.3.- Питома вага приймання фахівців від загальної кількості відвідувань.

2017		2018%		2019		
Абс	%	Абс	%	Абс	%	
Всього	180147	100	181358	100	187689	100
Невропотологи	17245	9,6	20639	11,4	27121	15,0
Терапевти	53170	29,5	54382	30,0	54642	29,1
Хірурги	17607	9,8	21492	11,8	22169	11,8
Ендокринологи	6613	3,7	6415	3,5	8484	4,4
Окулісти	9669	5,4	9010	5,0	7181	3,8
Педіатри	20953	11,6	21044	11,6	19176	10,5
Отоларингологи	14002	7,8	16887	9,3	14229	7,6

Отже, одним з головних показників діяльності лікувального закладу є розповсюдженість і захворюваність населення.

Розповсюдженість захворювань у 2019 році серед дорослого населення залишилась нарівні 2017 року, і складає 16272,2 (2004 - 16574,6).

Захворюваність знизилась серед дитячого населення з 2002,5 (2017р.) до 1699,3 (2019р.) на 15,1%, серед дорослого населення на протязі трьох років залишається незмінною. Значно знизилась захворюваність серед підлітків - на 21%.

У структурі захворюваності на першому місці: хвороби органів дихання, на другому, отруєння, на третьому: хвороби системи кровообігу.

Захворюваність органів дихання: за 2017 рік по 2019 рік зросла з 1027,3 до 1213,2, тобто на 18%, зріс травматизм з 646,5 до 802,7 - на 24,2%,

Захворювання органів кровообігу знизилось з 860,2 до 508,2 на 41%,

За останні роки покращилась диспансеризація хворих на гіпертонічну хворобу на ІХС. Для лікування запроваджуються нові ліки (В-блокаюри, статіки та інші) це значно знизило кількість загострень хвороби.

За останні 3 роки зросла захворюваність інфекційними хворобами, онкозахворюваність, ендокринної системи, нервової системи.

Захворюваність медичних працівників у 2019 році нижче на 22,6% у порівнянні з 2013 роком у випадках, та на 8,2% у днях. Середній термін перебування на лікарняному зріс на 0,8 дня у зв'язку з реєстрацією тяжких випадків пневмонії і травм [57, с. 34].

Диспансеризація. Охоплення періодичними медичними профоглядами складає щороку 95-96%, робітників шкідливих умов праці, дітей-100%.

Виявляємість при профоглядах нарівні міських та обласних показників: 2017р. - 30,9; 2018р. - 38,8; 2015р. - 25,5. Вищий показник по цукровому діабету 0,4 (місто 0,25).

У 2019 році покращились показники якості профоглядів на туберкульоз оглянуто - 98,9% (місто 90%). При профоглядах виявлено 70% захворювань, з деструктивними формами - 40%.

Щороку при цільових профоглядах населення на онкозахворювання виявляється до 26,4% хворих в 3-4 ст. (місто 21,7%), це нас дуже турбує. Для покращення показників щороку проводяться онкоогляди літніх людей вдома.

В умовах зменшення ліжкового фонду увагу приділяємо денним стаціонарам. З 1998 року відкрито денний стаціонар. Кількість ліжок щороку коливалась.

На кінець 2019 року функціонує 40 ліжок (30 терапевтичних, 10 неврологічних). Забезпеченість на 1000 населення 32,0 (місто 19,6). З 2018 року у денному стаціонарі хворі лікуються за кошти міської лікарняної каси (МЛК). З 2019 року ліками МЛК забезпечуються хворі у стаціонарах вдома=

За звітний період кількість пролікованих у ДС зросла, у 2017р. проліковано на 10000 населення 1247,2 (місто 691,4). Показник пролікованих вище рейтингового по області.

Зросла кількість стаціонарів вдома з 538 до 589, показник на 1000 населення (2017р. - 353, 2018 - 409,7). Виконують призначення лікарів на дому дільничні медичні сестри. Літнім людям з хронічними захворюваннями стаціонари організують від 2-х до 4-х нарік [66, с 136].

2.2 Аналіз та оцінка показників праці персоналу

Необхідність перепідготовки робочих кадрів зумовлена такими обставинами:

- вивільненням робітників у результаті технічного прогресу та реконструкції підприємства;
- відсутністю попиту на професійну структуру робітників, яка склалася у зв'язку з територіальним переміщенням виробництва;
- відповідністю професійного набору робітників потребам закладу.

Між процесом підготовки нових робітників і перепідготовкою тих, що мають стаж роботи на виробництві, є суттєві відмінності. Якщо підготовка передбачає навчання професійно-кваліфікаційним знанням і навичкам, то перепідготовка - розширення і поглиблення професійно-кваліфікаційних навичок і знань, які робітники набули за період підготовки і вдосконалили в процесі трудової діяльності.

Перепідготовка робітників - це процес навчання, завдяки якому у робітника розширюються можливості застосування праці. Вона передбачає професійні зміни [54, с. 122].

Перепідготовка здійснюється на спеціальних курсах з відривом або без відриву від виробництва. Така система має забезпечити відповідність між професійно-кваліфікаційною структурою робочих кадрів та досягненнями науки і технології, які впроваджуються у виробництво.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється підприємствами для своїх працівників з відривом і без відриву від виробництва, через курсову мережу, школи передових методів праці, технічні гуртки, семінари. Важливою формою підвищення кваліфікації є вечірнє навчання у професійно-технічних училищах, спеціальних вищих навчальних закладах.

Виявлення потреб закладу у кваліфікованих робочих кадрах і визначення джерел їх забезпечення досягається через систему балансових розрахунків. Розрахунок потреби враховує приріст їх чисельності і компенсує вибуття. Вихідними у визначенні чисельності робітників за професіями на майбутній період є дані про структуру обладнання, план підвищення ефективності, обсяг виробництва, продуктивність праці, враховуються і зміни професійного складу робочих кадрів. Спочатку розраховується чисельність робітників на плановий період і визначається додаткова потреба.

Для виконання завдань лікарня здійснює [45, с. 67]:

- вивчення і аналіз захворюваності населення її території і закріплених підприємств;
- розробку та участь в розробці програм, заходів з профілактики захворювань;
- ранні виявлення захворювань, своєчасний повний диспансерний облік хворих:
- комплексні профілактичні обстеження і лікування диспансерних хворих;
- кваліфіковану лікарську-трудоу експертизу;

встаткування, інвентарю, будинків і займаної площі, створюються умови для працюючого персоналу по обслуговуванню контингенту (хворих, учнів, вихованців і ін.).

Аналіз господарських витрат включає оцінку повноти виконання кошторису витрат, забезпеченості установи господарськими матеріальними ресурсами й ефективності їхнього використання, виявлення факторів відхилення фактичної витрати від кошторису, перевірку дотримання встановлених норм витрати.

Особливість господарських витрат складається в значній розмаїтості їхнього складу. Вони відрізняються по призначенню й факторам зміни. У процесі аналізу встановлюють відхилення фактичних витрат від передбачених у кошторисі в цілому й обов'язково по видах витрат.

Для цього використовуються дані розрахунків до кошторису й обліку фактичних витрат [61, с. 78].

Таблиця 2.5- Аналіз господарських видатків міської Мелітопольська станція Е(Ш)МД»

Види видатків	За кошторисом		Фактично		Відхилення	
	Сума, грн	питома вага, %	Сума, грн	питома вага, %	Сума, грн	питома вага, %
Опалення	110610,00	23,77	109485,00	30,64	1125,00	6,86
Освітлення	42780,00	9,19	42159,00	11,80	621,00	2,60
Поточний ремонт будівель	7343,00	1,58	6628,00	1,85	715,00	0,28
утримання транспорту	18055,00	3,88	18055,00	5,05	0,00	1,17
надання комунальних послуг	169183,00	36,36	167065,00	46,75	2118,00	10,39
Санітарно-гігієнічні заходи	113972,00	24,50	10901,00	3,05	103071,00	21,45
Інші	3313,00	0,71	3067,00	0,86	246,00	0,15
Разом	465256,00	100,00	357360,00	100,00	107896,00	0,00

Отже, у складі господарських витрат лікарні найбільшу питому вагу займають витрати на: комунальні послуги – 46,75%, опалення – 30.64%, освітлення – 11,8%. У лікарні в цілому скоротилися надкошторисні витрати на господарські витрати на загальну суму 107896 грн.Проведемо аналіз

роботи закладу по виконанню кошторису видатків, далі проаналізуємо видатки на ремонт обладнання і інвентарю [42, с. 104].

За рахунок коштів установи здійснюється проведення медичних оглядів (огляд у наркологічному й психоневрологічному диспансерах). Організовується проведення попереднього й періодичних медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах зі шкідливими або особливо шкідливими умовами праці, а також медичного огляду осіб віком до 21 року.

Проводиться систематичний аналіз захворюваності й випадків тимчасової непрацездатності й вживаються заходи до усунення причин захворювань. Проводиться разом із профспілковим комітетом своєчасне розслідування й вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві [73, с.67].

Відповідно до діючого законодавства забезпечується здійснення загальнообов'язкового державного соціального страхування працівників від нещасних випадків на виробництві й професійних захворюваннях.

Проводиться по встановлених графіках навчання, інструктаж знань один раз на рік працівників, які зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба в професійному відборі. Згідно з положення про охорону праці працівники міської лікарні застосовують засоби індивідуального захисту у випадках, передбачених правилами техніки безпеки праці.

Таблиця 2.6- Аналіз видатків на ремонт обладнання і інвентарю

Показник	За кошторисом	Фактично	Відхилення, (+,-)
Видатки на ремонт обладнання і інвентарю	7343,00	6628,00	-715,00
Балансова вартість обладнання і інвентарю	1659338	1775512	116174,00
Рівень видатків, % до балансової вартості обладнання	0,44252587	0,3733	-0,07

Як можна бачити, рівень видатків на ремонт скоротився 0,44% до 0,37%, що говорить про недостатнє фінансування цієї статті видатків.

Наведенні данні у додатку А відображають, що фактичні видатки в цілому перевищують касові на 127763 грн. Крім загального перевищення спостерігається перевищення за окремими статтями видатків. Так, по заробітній платні – 98161 грн., по нарахуванням на заробітню платню а 30466 грн., по послугам зв'язку на 877 грн.

Таблиця 2.8- Аналіз причин відхилення касових видатків від фактичних

Показники	Перевищення		% до ітогу	
	касових над фактичними	фактичних над касовими	касових видатків	фактичних видатків
1	2	3	4	5
Видатки-усього	0	127763	100	100
Поточні видатки	0	127763	0	100
Видатки на товари і послуги	0	127763	0	100
Оплата праці працівників бюджетних установ	0	98161	0	76,83053779
Заробітна плата	0	98161	0	76,83053779
Нарахування на заробітну плату	0	30466	0	23,84571433
Придбання предметів постачання і матеріалів, оплата послуг та інші видатки	864	0	0,676252123	0
Предмети, матеріали, обладнання, інвентар	0	263	0	0,205849894
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	100766	0	78,86946925	0
Продукти харчування	0	0	0	0
М'який інвентар та обмундировання	0	0	0	0
Оплата транспортних послуг та утримання транспортних засобів	0	0	0	0
Поточний ремонт обладнання, інвентарю та будівель технічних послуг	0	176	0	0,137755062
Послуги зв'язку	0	877	0	0,686427213
Оплата інших послуг та інші видатки	0	477	0	0,373347526

В таблиці 2.8 проаналізовано причини відхилень касових видатків від фактичних та фактичних над касовими, можна зробити висновок що найбільша сума йде на видатки на товари і послуги – 127763, заробітну плату- 98161.

2.3 Аналіз ефективності планування та прогнозування потреби в персоналі.

Планування персоналу є першим етапом процесу управління персоналом. За допомогою процесу планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики. На наш погляд, планування – особливий процес управління персоналом. Планування об'єднане зі стратегією управління персоналом таким чином, що разом вони складають функцію планування (різниця – у тимчасовому аспекті, зокрема, до першого з розглянутих складових відноситься оперативне планування персоналу) [45, с. 43].

Джерелами фінансування є:

- кошти місцевого бюджету;
- благодійних фондів;
- кошти, одержані від надання платних послуг;
- безкоштовні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Володіння і користування землею та іншими природними ресурсами здійснюється в установленому Законом порядку.

Лікарня має право використовувати кошти, отримані від надання платних послуг, на придбання медикаментів, медичного інструментарію, бензину, запчастин, та іншого у відповідності з кошторисом.

Розроблення стратегії управління людськими ресурсами і створення планів організаційно-технічних заходів щодо її реалізації є по суті процесом планування людських ресурсів. Окрім того, із процесу планування людськими ресурсами починається кожен із наступних процесів управління персоналом [43, с. 20].

При визначенні цілей своєї організації керівництво повинне також визначити необхідні для їхнього досягнення ресурси. Необхідність у грошах,

устаткуванні і матеріалах є цілком очевидною. Рідко хто з керівників упустисть ці моменти при плануванні. Потреба в людях теж здається цілком очевидною. На жаль, найчастіше планування людських ресурсів ведеться неналежним чином або ж йому не приділяється тієї уваги, якого воно заслуговує.

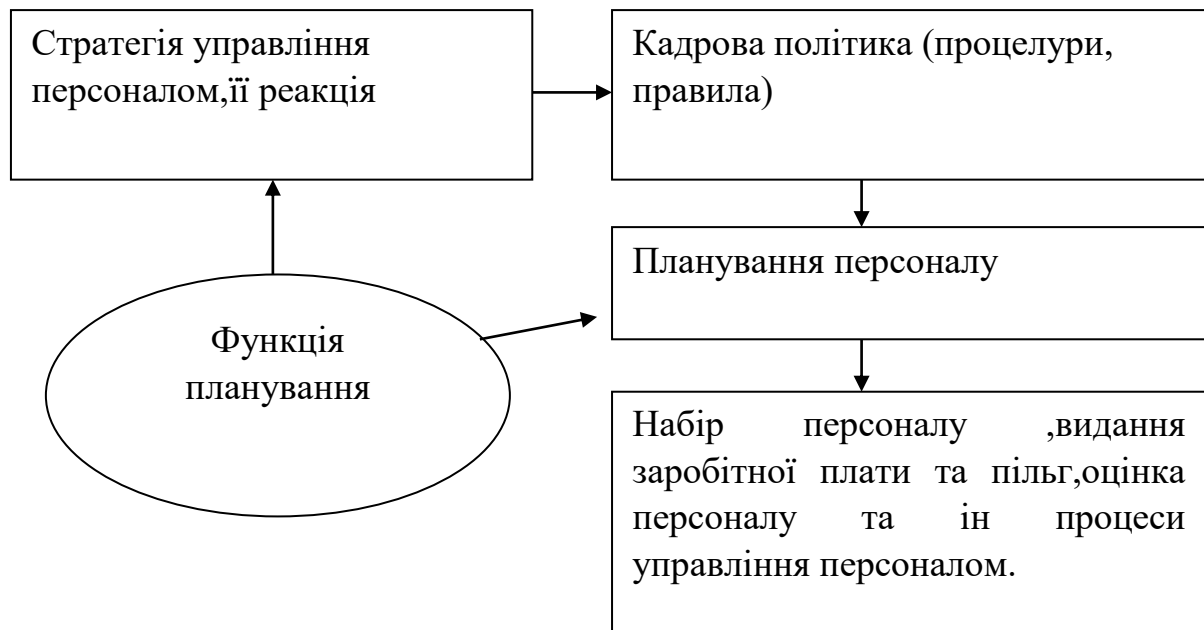


Рисунок 1.3 – Планування персоналу як первісний процес управління людськими ресурсами [72, с. 23].

Планування людських ресурсів власне кажучи являє собою застосування процедур планування для комплектації штатів і персоналу.

Для зручності можна вважати, що процес планування містить у собі три етапи [27, с. 60]:

- оцінка наявних ресурсів;
- оцінка майбутніх потреб;
- розроблення програми задоволення майбутніх потреб.

Сутність кадрового планування полягає в створенні умов для надання людям робочих місць і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей,

схильностей і вимог бізнесу. Робочі місця, з погляду продуктивності і мотивації, повинні дати можливість працюючим оптимальним образом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах його персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, що необхідний для рішення задач організації, досягнення її цілей.

Варто пам'ятати, що кадрове планування, як і будь-яка інша функція служби управління персоналом, тоді ефективно, коли воно інтегровано в загальний процес планування в організації [52, с. 67].

Відповідно до представлених вище етапів кадрове планування повинне дати відповіді на такі запитання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де вони будуть необхідні?
- яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку?
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей?
- яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих видів діяльності і підтримки їхніх знань відповідно до запитів бізнесу?
- яких витрат зажадають заплановані кадрові заходи?

Таким чином, планування персоналу в діючій організації логічно почати з оцінки їхньої наявності. Керівництво повинне визначити, скільки чоловік зайнято виконанням кожної операції, що вимагається для реалізації конкретної мети. Наприклад, у великих рекламних агентствах у проведенні і підготовці однієї рекламної комерційної передачі може бути задіяне більше ста чоловік [33, с. 120].

Кількісна оцінка потреби в персоналі, покликана відповісти на запитання "скільки?", ґрунтується на аналізі передбачуваної організаційної структури (рівні управління, кількість підрозділів, розподіл відповідальності), вимог

технології виробництва (форма організації спільної діяльності виконавців), маркетингового плану (план введення в дію підприємства, поетапність розгортання виробництва), а також прогнози зміни кількісних характеристик персоналу (з обліком, наприклад, зміни технології). При цьому, безумовно, важливою є інформація про кількість заповнених вакансій.

Окрім цього, керівництво повинне оцінити і якість праці своїх працівників. Деякі американські компанії такі, як “Ай Ті енд Ті”, “Ар Сі Ей”, “Ай Бі Ем”, “Рокуелл Інтернешнл”, а також Збройні Сили США, розробили систему інвентаризації трудових навичок або спеціальностей, що передбачає реєстрацію професійних навичок службовців із указівкою кількості працівників, що володіють ними [41, с. 78].

Якісна оцінка потреби в персоналі - спроба відповісти на запитання “кого?”. Це більш складний вид прогнозу, оскільки слідом за аналізом, аналогічним для цілей кількісної оцінки, повинні враховуватися ціннісні орієнтації, рівень культури й утворення, професійні навички й уміння того персоналу, що необхідний організації. Особливу складність представляє оцінка потреби в управлінському персоналі. У цьому випадку необхідно врахувати, як мінімум, можливості персоналу визначати раціональні оперативні і стратегічні цілі функціонування підприємства і здійснювати формування оптимальних управлінських рішень, що забезпечують досягнення цих цілей [70, с. 12].

Наступним етапом планування є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей. Так, наприклад, якщо адміністрація якого-небудь універсального магазину вирішує організувати в перший тиждень січня широкий продаж білизняних товарів, їй необхідно визначити, скільки при цьому буде потрібно додаткових продавців для обслуговування зростаючого потоку клієнтів. Природно, що при великих організаційних змінах, наприклад, при створенні нового заводу, упровадженні нової важливої продукції, оцінка майбутньої потреби в робочій силі являє собою складну і досить важливу задачу. У цих випадках необхідно

оцінити зовнішній ринок праці і визначити наявну на ньому робочу силу. У допомогу організаціям у справі прогнозу потреби в людських ресурсах наука управління розробила ряд методів [39, с 76].

Існують наступні методи прогнозування потреб у людських ресурсах:

- екстраполяція - найбільш простий і часто уживаний метод, полягає в перенесенні сьогоденної ситуації (пропорцій), у майбутнє. Привабливість методу екстраполяції складається в його загальнодоступності; обмеженість у неможливості врахувати зміни в розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, що діють у стабільному навколишнім середовищі. Багато організацій користуються методом скоректованої екстраполяції, що враховує зміни в співвідношенні факторів, що визначають чисельність співробітників, підвищення продуктивності праці, підвищення цін і т. ін.

- експертні оцінки - це метод, що ґрунтується на використанні лінійних фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими фахівцями в організації є насамперед, керівники підрозділів. Відділ людських ресурсів займається збором і обробкою їхніх оцінок. У залежності від розмірів організації і числа лінійних керівників, для цього можуть використовуватися різні методи - групове обговорення, письмовий огляд (коли кожному керівнику пропонується відповісти на опитувальник, підготовлений відділом людських ресурсів), метод Дельфі. Останній являє собою письмовий діалог, між відділом людських ресурсів і групою експертів. Відділ людських ресурсів розробляє опитувальник із приводу потреб у персоналі і направляє по експертах, потім обробляє відповіді і повертає узагальнені результати експертам разом із питаннями. Ця процедура виконується доти, поки експерти не дійдуть згоди у відношенні потреби в робочій силі. Переваги методу експертних оцінок полягають в участі лінійних керівників; їхні знання і досвід віддають планові додаткову вагомість в очах вищого

керівництва. Недоліки методу пов'язані з трудомісткістю процесу збору й обробки думок експертів, а також суб'єктивності їхніх суджень.

- комп'ютерні моделі являють собою набори математичних формул, що дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку факторів, що впливають на потреби організації в робочій силі. Моделі дають можливість домогтися найбільш точних прогнозів потреб у робочій силі, однак досить висока ціна, а також необхідність спеціальних навичок для їхнього використання обмежують застосування цього методу навіть великими організаціями.

Існує також наступна класифікація методів планування персоналу, що перетинається з вищенаведеною: балансові, нормативні і математико-статистичні методи. Ця класифікація відома з методології вітчизняних організаційних наук [26, с. 8].

На мікроекономічному рівні відбувається визначення заробітної плати (залежно від результатів праці працівника, ціни робочої сили, умов виробництва, прибутковості підприємства та інших факторів), її регулювання колективним договором, трудовим договором або контрактом. Основними складовими елементами визначення та регулювання оплати праці працівників на мікроекономічному рівні є: вибір форми й системи оплати праці, нормування праці, установлення тарифної системи, формування фонду оплати праці.

Ураховуючи вищевикладене, можна визначити, що механізм державного регулювання оплати праці - це система, призначена для здійснення державного управління та досягнення цілей у сфері оплати праці, яка має визначені структуру, моделі, методи, важелі, інструменти та інститути впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням.

Балансові методи ґрунтуються на взаємному ув'язуванні ресурсів, які розташовує організація, і потреб у них у рамках планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то відбувається пошук їхніх

додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати збоку, а можна знаходити у власному “господарстві” шляхом його раціоналізації.

Іншим методом планування є нормативний. Він полягає в тому, що в основу планових завдань на визначений період (а відповідно й в основу балансів) кладуться норми витрат різних ресурсів (у нашому випадку – людських) на одиницю продукції (у даному випадку - робочого часу, витрати фонду заробітної плати тощо) [36, с. 43].

До норм праці відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Різновидом норм чисельності є норма керованості, що показує, скільки працівників може бути у підпорядкуванні в одного керівника. Для вищих рівнів управління вона становить 3-5 чоловік, для середніх 8-10, для нижчих 12-15 чоловік.

Нормування ресурсів здійснюється трьома основними способами: звітно-статистичним (фактичні результати зіставляються з витратами часу, на основі чого визначаються його питомі витрати), дослідно-виробничим (грунтується на хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, оцінці й узагальненні отриманих даних) і аналітико-розрахунковим (виходить з фізіологічних потенціалів людського організму, виявлених на основі спеціальних медико-біологічних досліджень).

Третю групу методів планування складають математико-статистичні, що зводяться до оптимізацій розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей відносяться статистичні, наприклад, кореляційна модель, що відбиває взаємозв'язок двох змінних величин.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом розв'язання системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, визначати їхні оптимальні величини у взаємному сполученні [58, с. 70].

Висновки до розділу 2

Таким чином в ході аналізу планування і прогнозування в потребі персоналу в КУ «Мелітопольська станція екстренної швидкої медичної допомоги» були вивчені її загальні характеристики, такі як форма власності і місце розташування. Проведене ознайомлення з організаційною структурою.

Вивчені положення статуту. Проведене ознайомлення з правилами охорони праці.

Визначені загальні показники діяльності лікувального закладу. Кількість працівників.

Розглянутий кадровий склад персоналу пологового будинку із встановленням кваліфікаційного рівня. Згідно з ним вищу категорію має 40% лікарів і стільки ж першу категорію.

Розглянута нормативно-правова база діяльності з охорони здоров'я.

Проаналізовані основні показники діяльності лікувального закладу: потужність наявна і проектна, кількість відвідувань лікарів і питома вага приймання фахівців від загальної кількості відвідувань за період 2017-2019 рр.

Розглянуті питання виконання кошторису видатків лікувального закладу і зроблений висновок про те, що фактичні видатки в цілому перевищують касові на 127763 грн.

Розглянуте питання контролю якості надання медичних послуг. Цей аспект діяльності лікувального закладу майже не виконується. Мною був наведений приблизний перелік показників, які повинні контролюватися в данній установі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ВІДДІЛУ КАДРІВ КУ
«МЕЛІТОПОЛЬСЬКА СТАНЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ ШВИДКОЇ
МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»

3.1 Прогнозування у потребі персоналу за допомогою інноваційних методів

У процесі реформування інституту оплати праці значну роль відіграє удосконалення механізмів державного і договірної регулювання оплати праці. Основним напрямком вдосконалення є досягнення оптимального співвідношення між цими двома способами. Протягом останніх років вищезазвані проблеми знаходилися поза увагою правової науки та вивчалися в основному економістами. Разом із тим, прогалини у дослідженнях саме правових способів та методів регулювання оплати праці значною мірою зумовили відхилення на сучасному етапі від основних принципів правового регулювання оплати праці [40, с. 8].

Згідно із законодавством договірну систему слід розглядати як основний механізм регулювання оплати праці в позабюджетній сфері.

Договірне регулювання оплати праці потребує подальшого удосконалення з метою подолання формалізму під час укладення угод і договорів, наповнення їх конкретним змістом відповідно до існуючих соціально-трудова відносин, посилення відповідальності сторін за їх виконання, створення надійних правових механізмів захисту інтересів найманих працівників.

Під час укладення угод усіх рівнів основним предметом переговорного процесу повинно бути формування тарифної системи, яка є основою організації заробітної плати. На її базі формуються рівні заробітної плати, забезпечується їх міжпрофесійна, міжкваліфікаційна, міжпосадова

диференціація. Шляхом удосконалення тарифної системи можливо відновити основні функції заробітної плати, підвищити мотиваційний потенціал працівників, їх зацікавленість у зростанні ефективності індивідуальної та колективної праці [31, с. 54].

Генеральна угода має визначати мінімальні розміри тарифних ставок робітників першого розряду за галузями економіки з урахуванням складності й умов виконуваних робіт, порядок перегляду рівнів мінімальних тарифних ставок, мінімальні розміри доплат і надбавок до тарифних ставок (посадових окладів), що мають міжгалузевий характер.

Укладення угод на галузевому рівні повинно стати головною ланкою в системі колективно-договірного регулювання. Необхідно в законодавчому порядку встановити, що дія галузевих угод поширюється на всі підприємства, які за виробничою ознакою належать до даної галузі, незалежно від участі їх в укладенні угод. Норми галузевої угоди мають бути обов'язковими для застосування в колективних договорах [18, с. 65].

З метою уніфікації умов і розмірів оплати праці на галузевому рівні, реалізації принципу рівної оплати за рівну працю в галузевій угоді повинні бути передбачені: розміри тарифних ставок першого розряду за основними видами робіт і виробництв; порядок перегляду мінімальних ставок оплати праці; діапазон галузевої тарифної сітки і величина тарифних ставок за кожним із розрядів; внутрішньогалузева диференціація тарифних ставок першого розряду за підгалузями, видами виробництв і робіт; мінімальний розмір доплат і надбавок до тарифних ставок (посадових окладів), що відображають галузеву специфіку; нижня межа частки основної заробітної плати у винагороді за працю. Обов'язковою нормою галузевих угод повинно бути встановлення показників регулювання (зростання) фондів оплати праці.

Важливу роль у регулюванні соціально-трудова відносин у цілому і оплати праці зокрема мають відігравати регіональні угоди. Існуюча правова невизначеність змісту цих угод та сфери їх дії негативно впливає на практику укладення таких угод. Аналіз змісту угод, що уклалися в останні роки на

регіональному рівні, свідчить, що абсолютна їх більшість не містить норм регламентації умов оплати праці [25, с. 76].

Потребує конкретизації зміст колективних договорів підприємств стосовно умов і розмірів заробітної плати [8, с. 198].

Предметом переговорів і змістом колективного договору повинні бути такі складові організації заробітної плати, як розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників, які виконують некваліфіковані роботи і не тарифікуються за розрядами; розміри годинних (місячних) тарифних ставок робітників I розряду; тарифна сітка для оплати праці робітників залежно від кваліфікації чи єдина тарифна сітка для всіх категорій працівників; перелік професій робітників, яким замість тарифних ставок устанавлюються місячні оклади; питання присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам і тарифікації робіт та удосконалення нормування праці; схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців; системи оплати праці, що застосовуються в різних структурних підрозділах; види доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів та їх розміри; показники, умови преміювання, коло осіб (професій), що мають право на премії, розміри преміальних виплат; оплата праці за певні відхилення від нормальних умов праці; освоєння нових виробів; місце і терміни виплати заробітної плати; питання перегляду і зміни норм праці.

Необхідно посилити відповідальність сторін переговорів за обов'язковість укладення та виконання колективних договорів.

Потребує правового визначення порядок формування і функціонування об'єднань роботодавців на різних рівнях соціального партнерства, оскільки ця невизначеність є одним із чинників, що стримує підвищення дієвості договірного регулювання заробітної плати. На відміну від представницьких органів найманих працівників представницькі органи роботодавців лише формуються. В цих умовах першочергового значення набуває прийняття Закону України "Про об'єднання роботодавців" [17, с. 88].

Критерії прийняття інвестиційних рішень [23, с. 41]:

1. Критерії, які дозволяють оцінити реальність проекту:

- нормативні критерії (правові), тобто норми національного, міжнародного права, вимоги стандартів, конвенцій, патентможливості тощо;
- ресурсні критерії за видами:
- науково-технічні критерії;
- технологічні критерії;
- виробничі критерії;
- обсяг та джерела фінансових ресурсів;

2. Кількісні критерії, які дозволяють оцінити доцільність реалізації проекту:

- відповідність мети проекту на довгу перспективу цілям розвитку інвестиційного середовища;
- ризики та фінансові наслідки (чи ведуть вони додатково до інвестиційних видатків чи зниження очікуваного обсягу освітніх послуг, виробництва, ціни продажу);
- ступінь стійкості проекту;
- ймовірність проектування сценарію та стану інвестиційного середовища.

3. Кількісні критерії (фінансово-економічні), які дозволяють вибрати із тих проектів, реалізація яких доцільна (критерії сприйняття):

- вартість проекту;
- чиста поточна вартість;
- прибуток;
- рентабельність;
- внутрішня норма прибутку;
- період окупності;
- чутливість прибутку до горизонту (строку) планування, до змін у діловому середовищі, до помилки в оцінці даних.

В цілому, прийняття інвестиційного рішення потребує спільної роботи багатьох людей з різною кваліфікацією і різними поглядами на інвестиції.

Тим не менш, останнє слово залишається за фінансовим працівником, який притримується деяких правил.

Правила прийняття інвестиційних рішень:

- інвестувати кошти має сенс тільки в тому випадку, якщо рентабельність інвестицій більше темпів росту інфляції;
- інвестувати має сенс тільки у найбільш рентабельні з урахуванням дисконтування проекти.

Таким чином, рішення про інвестування в проект приймається, якщо він задовольняє за такими критеріями:

- дешевизна проекту;
- мінімізація ризику інфляційних втрат;
- короткість строку окупності;
- стабільність чи концентрація надходжень;
- висока рентабельність як така та після дисконтування;
- відсутність більш вигідних альтернатив.

На практиці мають обиратися проекти не стільки більш прибуткові та найменш ризиковані, скільки ті, які краще за всі вписуються у стратегію розвитку [14, с. 78].

3.2 Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»

Умови, в які поставлений в даний час працівник бюджетної сфери, не дозволяє йому, використовуючи свій досвід і майстерність, в значній мірі підвищити свій заробіток. Пов'язано це зі скороченням усталених принципів оцінки працівника в рамках тарифної системи, орієнтованої на середні стандарти, нормування кваліфікації, роботи, професійної типізацією,

технологічної заданістю, що призводить до протиріччя із стимулюванням розкриття і повного використання творчих здібностей [46, с. 45].

З огляду на викладене вище можна запропонувати наступні заходи.

Отже, необхідно запровадити електронний документообіг та пов'язаних з ним організацій.

Перше питання, яке виникає перед прийняттям рішення про впровадження системи документообігу: "А що нам це дасть?". І мова тут йде, в першу чергу, про отримання реальної віддачі від впровадження електронного документообігу в організації [29, с. 67].

Основні особливості електронного документообігу:

- оперативність пошуку потрібного документа: час пошуку необхідного документа скорочується з декількох годин до декількох секунд;
- прискорення обміну інформацією всередині організації: передача документів в електронній формі не вимагає фізичного переміщення паперів і відбувається миттєво;
- надійний контроль за проходженням документа: система зберігає інформацію про все життєвому циклі документа, а також користувачів, відповідальних за даний документ;
- зниження ризиків втрати або псування документа: оскільки користувачі працюють з електронними копіями документів, ризики втрати і псування оригіналу зводяться до мінімуму;
- зниження ризику несанкціонованого доступу до документів: надійність і безпеку зберігання електронних версій документа в порівнянні з паперовими аналогами дозволяє здійснити надійний захист і контролювати доступ до документів;
- відсутність необхідності багаторазового копіювання та друку: узгодження і підписання всіх внутрішніх документів організації не вимагає "твердих копій", що значно знижує витрати на витратні матеріали;
- різке зниження вартості архівного зберігання електронних документів та оперативність доступу до архівної інформації: при загальній тенденції до

підвищення довговічності і надійності електронних носіїв і їх стрімкому здешевленні відбувається економія як за рахунок вартості носія, так і за рахунок площ, займаних архівом;

- система нагадувань користувачам про видані завдання: електронний документообіг повідомляє користувачів про наближення контрольних точок, тим самим виключаючи "забудькуватість" співробітників;

- інструмент для оцінки завантаження і ефективності роботи персоналу: оскільки всі дії користувачів фіксуються в системі, існує можливість оцінити ступінь завантаженості кожного співробітника і його старанність;

- накопичення корпоративних знань, прискорене навчання і взаємозамінність працівників: система єдиного сховища документів і завдань з функцією повнотекстового пошуку дозволяють оперативно вибирати документи по питаннях, що цікавлять, при зміні співробітників необхідна лише коригування прав доступу.

Забезпечення стабільного економічного розвитку України та підвищення життєвого рівня населення тісно пов'язане з проведенням ефективної політики у сфері регулювання оплати праці. Заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим мотиватором розвитку трудового потенціалу більшості населення, але останнім часом вона не виконує свої функції. Відсутність системного підходу держави до вирішення проблем стимулювання високопродуктивної праці унеможливорює економічне зростання, стабілізацію і підвищення рівня життя населення. Тільки через оплату праці та вдосконалення механізму її регулювання можна рухатися вперед, шляхом прогресу та процвітання України. У зв'язку з цим існує нагальна необхідність дослідження механізму державного регулювання оплати праці.

На національному рівні державне регулювання оплати праці є здійсненням системотвірної, гарантувальної, захисної, контролюючої і консультативно-інформаційної функцій у таких основних формах: нормативне регулювання на основі законодавства про оплату праці і

спеціального законодавства; соціальне гарантування і захист, основним напрямом якого є встановлення мінімальної заробітної плати та інших державних норм і гарантій; регулювання оподаткування заробітної плати; фіскальне регулювання; державний контроль оплати праці.

Використання конкретних важелів механізму державного регулювання оплати праці залежить від впливу різноманітних чинників. Зокрема, мінімальна заробітна плата регулюється з урахуванням рівнів економічного розвитку країни, продуктивності праці, середньої заробітної плати, а також вартісної величини мінімального споживчого бюджету («кошика»). Ураховуючи досвід зарубіжних країн, мінімальна заробітна плата в Україні має становити 60,0 - 70,0 % номінальної заробітної плати, щоб бути реальним регулятором соціально-економічної політики держави. Це позитивно вплине й на інші соціально-економічні процеси в суспільстві та економіці, у тому числі й на систему соціального страхування та забезпечення, в якій за низького рівня державних гарантій у сфері оплати праці.

3.3 Однофакторний прогноз функцій залежності HR-показника від часу на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги»

Під прогнозуванням мається на увазі науково обґрунтоване передбачення ймовірнісних шляхів розвитку явищ і процесів для більш-менш віддаленого майбутнього. Задачі прогнозування в економіці й управлінні дуже популярні, оскільки можуть бути використані, наприклад, для завбачення майбутніх цільових показників в галузі машинобудування, зокрема тенденцій зміни кількості зайнятих працівників, рівня оплати праці, продуктивності праці на підприємствах машинобудування тощо.

В даний час, за оцінками вчених, нараховується понад 150 різних методів прогнозування. В існуючих джерелах представлені різні класифікаційні принципи методів прогнозування. Одним з найбільш

поширених способів короткострокового прогнозування економічних явищ, є метод екстраполяції, за якого висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах розробляються на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах.

Тому актуальності сьогодні набувають практичні питання щодо впровадження сучасних методів прогнозування в практику управління та використання прогнозів в якості основи для планування розвитку галузі, визначення науково обґрунтованих суджень про можливе значення важливих показників цільових показників галузі в майбутньому періоді [71, с 3].

В існуючих наукових джерелах зарубіжними і вітчизняними вченими докладно розглянуті актуальні питання забезпечення кадровим ресурсом підприємств машинобудування особливості управління персоналом машинобудівних підприємств в сучасних умовах господарювання тощо. Аналіз публікацій даного напрямку свідчить, що потребують більш поглибленого вивчення практичні аспекти використання сучасних методів прогнозування для здійснення ефективного планування, отримання прогнозів важливих економічних показників підприємств галузі машинобудування.

У науково-технічному та економічному прогнозуванні в якості головного фактора-аргументу зазвичай використовують час. Цілком очевидно, що не плинність часу визначає величину прогнозованого показника, а дія багатьох факторів здійснюють вплив на нього. Однак кожному моменту часу притаманні певні характеристики множини факторіальних ознак, які з часом в тій чи іншій мірі змінюються. Таким чином, час можна розглядати як інтегральний показник сумарного впливу всіх факторіальних ознак.

Розглянемо динаміку показника кількості зайнятих працівників на установі КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги» 2014-2019 роки та визначимо за допомогою побудови однофакторних функцій залежність цього показника від фактора часу.

У процесі аналізу статистичних даних кількості зайнятих працівників на установі КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги» за 2014-2019 роки було виявлено монотонні тенденції зміни тренду за аналізований період часу, зокрема в розрізі підприємств за їх розмірами [74, с. 3].

Таблиця 3.1 - Динаміка кількості зайнятих працівників на підприємствах машинобудування, осіб.

Показник \ роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість зайнятих місць в хірургічному відділенні	213	190	148	111	93	86
Кількість зайнятих місць в травматологічному відділенні	270	258	239	226	226	237
Кількість зайнятих місць в дитячому відділенні	37	39	34,5	32,7	33	35
Загальна кількість зайнятих місць.	520	487	421	369	353	358

Виходячи з даних у таблиці 3.1, спостерігається загальна стійка тенденція до скорочення чисельності працівників на вітчизняних підприємствах машинобудування. Зокрема, аналіз чисельності працівників в розрізі підприємств за їх розмірами, свідчить про спадну динаміку на великих підприємствах машинобудування та певні коливання у динаміці показника чисельності працівників на середніх та малих підприємствах машинобудування.

У дослідженнях управлінських ситуацій екстраполяція (от лат. extra – понад и polire – робити гладким, обробляти) застосовується як метод прогнозування. Одним з обмежень у використанні методів екстраполяції є те, що екстраполяційний прогноз може бути отриманий на період, який в часовому інтервалі не більше 1/3 частки базового.

Простота і доступність методу дозволяють широко використовувати його при прогнозуванні на найближчу перспективу з коригуванням на інші (які не є параметрами прогнозування) фактори, що впливають на досліджуваний процес.

Недоліки методу - можливість перенесення негативних тенденцій

минулого в майбутнє, а також неможливість врахування сучасних тенденцій у розвитку об'єкта прогнозування. Для підвищення ефективності екстраполяції при аналізі ситуації необхідно чітко визначити які параметри ситуації, які кількісні показники прогнозуються і наскільки вони можуть змінитися в перспективі.

До методів прогнозної екстраполяції відносяться наступні методи: екстраполяція на основі середнього рівня ряду, екстраполяція за середнім абсолютним приростом, екстраполяція за середнім темпом зростання, аналітичного вирівнювання тренду, експоненційного згладжування, ковзкої середньої, адаптивного згладжування, авторегресійного перетворення, гармонійних ваг [72, с.10].

Однофакторні прогнозуючі функції - це такі функції, в яких прогнозований показник залежить тільки від однієї факторіальної ознаки. В якості фактора-аргументу в однофакторній прогнозуючій функції можна використовувати не тільки час, але й інший фактор, якщо відома його кількісна оцінка на перспективу.

Аналітичне вирівнювання тренда - це один з найбільш простих та досить поширених методів прогнозування. Тренд характеризує процес зміни показника протягом тривалого часу, виключаючи випадкові коливання. Тренд явища знаходять за допомогою апроксимації фактичних рівнів часового ряду на основі обраної функції [73, с. 5].

Процес зрівняння ряду динаміки аналітичним способом складається з двох етапів: вибору типу кривої, оцінки параметрів кривої. Екстраполяція тренда може бути застосована лише у тому випадку, якщо розвиток явища достатньо добре описується побудованим рівнянням і умови, які визначають тенденцію розвитку у минулому, не зазнають значних змін у майбутньому. При додержанні цих умов екстраполяція здійснюється шляхом підстановки у рівнянні тренда значення незалежної змінної t , яка відповідає величині горизонту прогнозування.

$$y^{np}_{t+p} = f(t_{n+p}) \quad (3.1)$$

де y^{np}_{t+p} – прогнозне значення функції;

t – незалежна змінна часу;

n – кількість спостережень (періоди спостережень минулому);

p – величина горизонту прогнозування (періоди, на які складається прогноз).

Рівняння тренда може бути описане широким спектром залежностей, зокрема:

тенденцію показника можна виразити за допомогою лінійного рівняння:

$$Y_{np} = a_0 + a_1 \cdot t \quad (3.2)$$

де a_0, a_1 – невідомі параметри функції;

t – порядковий номер періодів або моментів часу.

тенденцію показника можна виразити за допомогою ступеневого поліному, наприклад квадратичного рівняння:

$$Y_{np} = a_0 + a_1 \cdot t + a_2 \cdot t^2 \quad (3.3)$$

де a_0, a_1, a_2 – невідомі параметри функції;

t – порядковий номер періодів або моментів часу.

тенденцію показника також можна знайти за допомогою параболічної, експоненціальної (показової), ступеневої, логарифмічної функцій, комбінації лінійної і логарифмічної функцій, функції Конюса, функції Торнквіста, логістичної (сигмоїдальної), гіперболічної функцій, комбінації лінійної функції і гіперболи тощо.

Розглянемо чисельну оцінку невідомих параметрів (a_0, a_i) рівнянь

тренда для використання його у якості інструменту прогнозу.

Параметри рівняння функції тренду визначаються за допомогою методу найменших квадратів:

$$\sum (y_t - y_{\text{проз}})^2 = \min \quad (3.4)$$

де y_t – фактичне значення функції;

y_t розр – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння.

Для лінійного рівняння залежність може бути записана таким чином:

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 t)^2 = \min \quad (3.5)$$

У рівнянні (5) змінні y_t і t являються відомими величинами, а параметри рівняння (a_0, a_1) – невідомими величинами. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного рівняння тренда мають вигляд:

$$\begin{cases} \sum y_t = a_0 n + a_1 \sum t \\ \sum y_t t = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 \end{cases} \quad (3.6)$$

Для квадратичного рівняння $y = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$ система нормальних рівнянь має такий вигляд:

$$\begin{cases} \sum y_t = a_0 n + a_1 \sum t + a_2 \sum t^2 \\ \sum y_t t = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 + a_2 \sum t^3 \\ \sum y_t t^2 = a_0 \sum t^2 + a_1 \sum t^3 + a_2 \sum t^4 \end{cases} \quad (3.7)$$

Також аналізуючи графічно візуальний вигляд вихідного ряду динаміки, можна обрати рівняння кривої або прямої, яке максимально відображає вихідний ряд на графіку, потім здійснюється розрахунок параметрів цього рівняння.

Для побудови однофакторних моделей прогнозування кількості зайнятих працівників розглянемо динаміку кількості зайнятих працівників на великих, середніх та малих підприємствах машинобудування у 2014-2019 роках.

Лінійна прогнозна модель кількості зайнятих працівників в хірургічному відділенні установи.

$$y_{t1} = -27 + 236$$

де y_{t1} – кількість зайнятих працівників в хірургічному відділенні, осіб;

t – порядковий номер періоду дослідження або моментів часу.

Лінійна прогнозна модель кількості зайнятих працівників в травмотологічному відділенні установи (за статистичними даними Держкомстату України):

$$y_{t2} = -7 + 270$$

де y_{t2} – кількість зайнятих працівників в травмотологічному відділенні установи, осіб;

t – порядковий номер періоду дослідження або моментів часу.

Лінійна прогнозна модель кількості зайнятих працівників в дитячому відділенні (за статистичними даними Держкомстату України):

$$y_{t3} = -9 + 38$$

де y_{t3} – кількість зайнятих працівників в дитячому відділенні осіб;

t – порядковий номер періоду дослідження.

Оцінка адекватності регресійної моделі здійснюється на підставі коефіцієнта детермінації. Коефіцієнт детермінації R^2 - це частка дисперсії залежної змінної, яка пояснюється пояснювальними змінними. Більш точно - це одиниця мінус частка непоясненим дисперсії (дисперсії випадкової помилки моделі, або умовної за факторами дисперсії залежної змінної) в дисперсії залежної змінної. Його розглядають як універсальну міру залежності однієї випадкової величини й безлічі інших. В окремому випадку лінійної залежності коефіцієнт детермінації є квадратом так званого множинного коефіцієнта кореляції між залежною змінною і пояснювальними змінними [62, с. 262]. Зокрема, для моделі парної лінійної регресії коефіцієнт детермінації дорівнює квадрату звичайного коефіцієнта кореляції між y_{ti} і t .

Значення коефіцієнтів детермінації (R^2) для побудованих прогнозних моделей кількості зайнятих працівників в хірургічному.

Таблиця 3.2 - Характеристика прогнозних моделей

Прогнозна модель	Значення		
	Початкова модель кількість зайнятих місць у хірургічному відділенні	Початкова модель кількість зайнятих місць у травмотологічному відділенні	Початкова модель кількість зайнятих місць у дитячому відділенні
Найменування показника			
Обсяг вихідної вибірки (n)	6 спостережень	6 спостережень	6 спостережень
Множинний коефіцієнт детермінації (R^2)	9	6	4

Згідно з даними наведеними в таблиці 3.2 зіставлень отримали рівень значень множинного коефіцієнту детермінації свідчить, що найбільшу надійність має прогнозна модель кількості зайнятих працівників у хірургічному відділенні ($R^2 = 9$), прогнозна модель кількості зайнятих працівників у травмотологічному відділенні має прийнятну якість ($R^2 = 6$), а якість прогнозної моделі кількості зайнятих працівників у дитячому відділенні

($R^2 = 4$) свідчить про неможливість її використання для прогнозу. Тому, розглянемо та побудуємо прогнозну модель кількості зайнятих працівників в хірургічному відленні з використанням експоненційної, логарифмічної, ступеневої поліноміальної, ступеневої функції тренду.

Таблиця 3.3 – Нелінійні прогнозні моделі кількості зайнятих працівників на малих підприємствах машинобудування

Найменування функцій тренду	Вид однофакторної прогнозної функції	Множинний коефіцієнт детермінації (R^2)
Експоненційна	$y = 38,64e^{-0,02t}$	4
Логарифмічна	$y = 38,64e^{-0,02t}$	4
Поліноміальна	$y = 0,378 t^2 - 3,558 t + 42,18$	6
Ступенева	$y = 38,42t^{-0,07}$	4

Отже, оцінка надійності прогнозних моделей кількості зайнятих працівників у хірургічному відленні за значенням множинного коефіцієнту детермінації отриманих у таблиці 3.3, показує, що прийнятну надійність має поліноміальна (2-го ступеня) прогнозна модель кількості зайнятих працівників у дитячому відленні установи ($R^2 = 6$). Інші прогнозні моделі кількості зайнятих працівників у відленні установи, побудовані на основі експоненційної, логарифмічної та ступеневої функцій тренду, враховуючи значення множинного коефіцієнту детермінації ($R^2 < 5$), є такої якості, що не рекомендуються використовувати їх для побудови прогнозу.

Для обчислення розрахункових (згладжених) і прогнозних значень на 2019 рік в отримані рівняння тренду слід підставити порядковий номер періоду, на який складається прогноз.

Підставляючи порядковий номер періоду, на який здійснюватиметься прогноз ($t=7$) у лінійну прогнозну модель вирахуємо, що у 2019 прогнозна кількість зайнятих працівників у хірургічному відленні установи дорівнюватиме 44 особи. Підставляючи порядковий номер періоду, на який здійснюватиметься прогноз ($t=7$) у лінійну прогнозну модель вирахуємо, що у 2019 прогнозна кількість зайнятих працівників в травматологічному відленні установи дорівнюватиме 215 осіб. Підставляючи порядковий номер періоду, на який здійснюватиметься прогноз ($t=7$) у поліноміальну прогнозну

модель вирахуємо, що у 2019 прогнозна кількість зайнятих працівників у дитячому віділенні установи дорівнюватиме 35 осіб.

Таблиця 3.4 - Результати прогнозування кількості зайнятих працівників на установі КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги», осіб.

Прогнозний рік	Кількість зайнятих працівників у хірургічному віділенні установи	Кількість зайнятих працівників у травматологічному віділенні установи	Кількість зайнятих працівників у дитячому віділенні установи
2019	44	215	35

Так, за даними таблиці 3.4, можна зробити висновок, що у 2019 році очікується зменшення кількості працівників у хірургічному та травматологічному віділеннях установи, що зумовлено негативною тенденцією показників кількості зайнятих на них працівників протягом 2014-2018 рр. та незадовільним станом установи в цілому. Прогноз кількості зайнятих працівників у дитячому віділенні більш оптимістичний – у 2019 році очікується незначне збільшення кількості зайнятих працівників на 6 осіб.

Висновки до розділу 3

Досліджено питання використання сучасних способів прогнозування, зокрема практичні аспекти побудови прогнозу кількості зайнятих працівників на підприємствах машинобудування на основі методу аналітичного вирівнювання.

В побудованих однофакторних прогнозних моделях кількості зайнятих працівників на великих, середніх та малих підприємствах машинобудування в якості головного фактора-аргументу використано час. Плинність часу розглядається як інтегральний показник сумарного впливу всіх факторіальних ознак, що визначають величину прогнозованого показника.

Для оцінки якості і визначення точності прогнозу використано коефіцієнт множинний коефіцієнт детермінації. Таким чином, з наведених вище розрахунків множинного коефіцієнту детермінації чітко видно, що запропоновані для прогнозування кількості зайнятих працівників на великих та середніх підприємствах машинобудування лінійні моделі мають доволі високу достовірність прогнозу, а найбільш прийнятна для прогнозування кількості зайнятих працівників на малих підприємствах машинобудування є модель, побудована на основі поліноміальної функції тренду.

Для підвищення якості прогнозу важливим є урахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на досліджувані HR-показники для підприємств машинобудівної галузі, тому перспективою подальших досліджень є побудова багатофакторних прогнозних моделей.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі обґрунтування теоретико-методичних положень управління кваліфікаційно-професійною структурою персоналу розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності формування і функціонування професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Розглянуто теоретичні аспекти організації системи управління персоналом установи, а також методи та систему управління персоналом. Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

- ефективність відбору і розміщення працівників;
- справедливість оплати праці і мотивації;
- професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей особистих інтересів, потреб лікарні;
- швидке й ефективно розв'язання особистих потреб;

2. Розглянуто організаційно-економічну характеристику КУ «Мелітпольська станція екстреної швидкої медичної допомоги», відбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей;

3. Здійснено оцінювання персоналу: персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності, оцінка виконуваної роботи та її результатів;

4. Досліджено організацію навчання персоналу та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання;

5. Визначено напрямки поліпшення системи управління персоналом на установі – мотивація персоналу.

Дослідивши діяльність КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги», мною вироблені наступні рекомендації:

- орієнтуватися на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності установи;
- постійно коригувати цілі і програми в залежності змін зовнішнього середовища;
- використовувати сучасну інформаційну базу для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень;
- змінити функції планування – від поточного до перспективного ;
- здійснювати управління на основі гнучкості рішень;
- проводити глибокий економічний аналіз кожного управлінського рішення.

6. Визначено напрямки поліпшення праці та умотивованості працівників, на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги».

У лікарні ведуться спеціалізовані прийоми по 10 спеціальностях: хірургічний, травматологічний, підлітковий, інфекційних захворювань, офтальмологічний, ендокринологічний, неврологічний, отоларингологічний, педіатричний, терапевтичний. Виділяють три групи методів та близько двадцяти функцій управління персоналом, які у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, наштовхують їх на творчий розвиток і кар'єрний ріст

Лікарня має всі допоміжні кабінети для проведення лікувально-діагностичних та профілактичних процедур (оглядовий, щеплення, процедурний, масажу, лікувальної фізкультури, централізована стерилізаційна). . Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами.

Головним методом оцінювання працівників, який знайшов своє розповсюдження на підприємстві, є оцінка результатів діяльності. Недоліком даного методу є те, що результати діяльності не всіх працівників повною мірою можуть бути оцінено.

Розвиток трудових ресурсів на КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги», використовуючи професіоналізацію менеджменту праці і різноманітні мотиваційні механізми гарантує стабільний безперервний розвиток персоналу установи, зменшення плинності кадрів, а головне – швидкий позитивний економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
2. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Москва: Соцекгіз, 1962. 432 с.
3. Короткий економічний словник. За заг.ред. А. Н. Азріліяна. Друге вид., дод. і перероб. Москва: Інститут нової економіки, 2002. 1087 с.
4. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. Москва: вид-во Ексмо, 2004. 544 с.
5. Забелін П.В., Моїсеєва Н.К. Основи стратегічного управління: навч. посіб. Москва: Інформаційно впровадницький центр «Маркетинг», 1998. 195 с.
6. Портер М. Міжнародна конкуренція, пер. з англ. Щетініна В.Д. Міжнародні відносини. Москва: 1993. 49 с.
7. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
8. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика: навч. практ. посіб. Москва: Акаліс, 1996. 272 с.
9. Азоєв Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика: монографія/за заг.рец. центр економіки і маркетингу, 1996. 208 с.
10. Кірчата І.М. Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
11. Педченко Н. С. Деякі аспекти конкуренції и конкурентоспроможності в ринковій економіці . *Регіональні перспективи*. 2000. № 4 (11). С. 48-49.
12. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління .Москва: Инфра-М., 2002. 892 с.

13. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
14. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки: теорет. - методол. аспект: монографія. Київ: Світ Знань, 2002. с. 525
15. Управління конкурентоспроможністю: теорія і практика: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури; за заг. ред. Горбашко Е. А, Максимцева І. А. Москва: Вид-во Юрайт, 2015. 447 с.
16. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. посіб. Москва: Ексмо, 2004. 544 с.
17. Грінько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. №2. С. 50-53.
18. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції - важлива умова нарощування експортного потенціалу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 4 (34). С. 137-142.
19. Управление жизненным циклом сотрудника. HR-портал. URL: <http://hr-portal.ru/article/upravlenie-zhiznennym-ciklom-sotrudnika>. (дата обращения: 14.12.2018).
20. Довбенко В. І. Чинник підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6 (35). С. 29-35.
21. Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. № 14. P. 179-191.
22. Бутенко Н. Методичні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2009. № 107-108. С. 42-46.
23. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-Москва, 2005. 638 с.
24. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2009. № 5. С. 13-16.

25. Основні показники промисловості за 2013 рік: Державний комітет статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2019).
26. Товарна структура зовнішньої торгівлі України . Веб-сторінка Державного комітету статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2019).
27. Експорт-імпорт окремих товарів з країн. Веб-сторінка Державного комітету статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2019).
28. Корнійчук М. П. Технологія Галузі і технічні засоби залізничного транспорту. Частина 1 (розділи 1-6): підруч.; друге вид. Київ. Дельта, 2008. 504 с.
29. The 6 Stages of the Employee Lifecycle and Why They Matter. URL: <https://www.questback.com/blog/the-6-stages-of-the-employee-lifecycle/ and-why-they-matter/> (дата об'язання: 17.12.2018).
30. Стан локомотивного парку. Всеукраїнська транспортна газета Магістраль. URL: <http://www.magistral-uz.com.ua/articles/narodnij-zhurnalistsz.html> (дата звернення: 18.10.2019).
31. РЖД закупить понад 6 тис. Нових локомотивів . Відомості. URL: <http://izvestia.ru/news/562519> (дата звернення: 18.10.2019).
32. Офіційний сайт ВАТ «Желдорремаш». URL: <http://aozdrm.ru/zavody.php> (дата звернення: 18.10.2019).
33. Офіційний сайт ВАТ «Трансмашхолдинг». URL: http://www.tmholding.ru/about_us/enterprises/ (дата звернення: 18.10.2019).
34. Корінний С. О. Напрями конкуренції на ринку промислової продукції залізничного машинобудування країн СНД. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 2 (58). 396 с.
35. Гончар О. І. Еволюція категорії «Потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. 5. С. 245-247.
36. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Основа, 2011. 264 с.

37. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій. Київ: Бліц-інформ, 2009. 455 с.
38. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських, виробників. Київ: Бліц - інформ, Україна, 2008. 592 с.
38. Коваленко К. С. Шляхи вирішенню проблем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 118-121.
39. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.
40. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: монографія. Алчевськ: ДГМІ, 2002. 217 с.
41. Воржакова Ю.П. Сучасні підходи до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств . *Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки»*. Київ, 2012. № 28. С. 53-63.
- 42 Довгань Л. Є. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. 32 с.
43. Зозульов О.В. Про Посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 33-38.
44. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні Переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
45. Камаєв В. А. Застосування структурування функції якості для зміни технічних характеристик продукції на основі вимог споживачів. *Серія «Актуальні проблеми управління, обчислювальної техніки і інформатики в технічних системах»: міжвнз. зб. наук. ст. ВолгГТУ*. Волгоград: 2007. Вип.1, №1. С. 59-64.
46. Смолін І. В. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства та їх

Взаємозв'язок. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та Інноваційні рішення для бізнесу. Зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2013. С. 122-124.

47. Чернушкіна О. О. Підвищення продуктивності праці як передумови зростання виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 5, Т. 1. С. 46-51.

48. Котлер Ф. Основи маркетингу. Санкт-Петербург: «Корунд» 1994р. 688с.

49. Забезпечення інноваційно-інвестиційної привабливості на засадах сталого розвитку суб'єктів господарювання : колективна монографія. Заг.ред. Череп А.В. : ФОП Мокшанов В.В. 2017. 228с.

50. Rita Gunther McGrath (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press. 240 p.

51. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, 2nd edn. 1998. 395 p.

52. Michael E. Porter . *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. new York: free Press. 2004.

53. Stalk, G. *Time: The Next Source of Competitive Advantage*, Harvard Business Review, July – August, 1988.41-51 pp.

54. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка. 2008. 570 с.

55. Тарнавська Н. П. Перспективи активізації інноваційної складової конкурентоспроможності України в умовах трансформації міжнародного бізнесу. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, Вид. 5-1. 2010. с. 103-116.

56. Соколенко С. Проблеми і перспективи Посилення конкурентоспроможності економіки України на основі кластерів. *Економіст*. Вип.10. 2008. с. 31-35.

57. Самуельсон Поль. Економіка. Львів: Світ. 1993. 495 с.

58. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словни., 3-тє вид. Перероб. і доп. Москва: ИНФРА-М. 2002.
59. Покотилова В. І. Ефективність управління інноваційними процесами. *Економіка АПК*. Вип. 1. 2009. С. 42-46.
60. Погріщук Б. В. Наукове забезпечення формування інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств. *Бізнес-інформ*. Вип. 3. 2011. С. 64-67.
61. Паламарчук О.В. Міжнародна конкурентоспроможність України: оцінка проблем та шляхи покращення конкурентних позицій. *Економічний вісник університету Переяслав-Хмельницький*, Вип. 20 (1), 2013. С. 111-115.
62. Маршал А. Принципи економічної науки. Москва: Прогрес. 1993.
63. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. Вип. 4. 2013. С. 155-163.
64. Костенко Т. Д. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства. Вид .2-ге. Київ: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
65. Волкова О.І. Економіка підприємства. Москва: ИНФРА-М, 2007. 416 с.
66. Дейлі Дж. Ефективне ціноутворення: основа конкурентної переваги (пер. з англ.) М. Вільямс. Москва 2004. 304-с .
67. Антонюк К. І. Дослідження конкуренції на Українському ринку. *Вчені записки КІПУ. Економічні науки*. 2007. Вип. 10. С. 23-26 .
68. Борисенко З. Основи конкурентної політики: навч. посіб. для ВНЗ (затв. МОН України). Київ: Таксон, 2004. 704 с.
69. Бухало С.М. Організація планування і управління діяльністю промислового підприємства. Київ: Вища школа, 1978. 472с.
70. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень. *Економіка України*. Тернопіль 2011. № 4. 16-27 с.
71. Управление талантами и развитие персонала URL: <https://hrhelpline.ru/upravlenie-talantami-i-razvitiye-personala/>(дата обращения: 08.05.2019).

72. Корпоративное обучение: семь трендов, которые будут важны в 2019/
URL: <http://blog.pryaniky.com/corporate-learning-trends-2019/>(дата обращения:
25.04.2019)

73. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я Миргород Каріна Олександрівна, студентка 2 курсу, форми навчання заочної, факультету економічного, спеціальності управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти mirgorodkarina@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Прогнозування і планування потреби в персоналі КУ «Мелітопольська станція екстреної швидкої медичної допомоги» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Миргород К.О.

Дата _____ Підпис _____ Гельман В.М.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 - Аналіз співвідношення касових і фактичних видатків

Показники	Касові видатки	Фактичні видатки	Перевищення	
			Касових над фактичними	фактичних над касовими
1	2	3	4	5
Видатки-усього	2652225,00	2779988,0 0	0	127763
Поточні видатки	2632370,00	2760133,0 0	0	127763
Видатки на товари і послуги	2601866,00	2729629,0 0	0	127763
Оплата праці працівників бюджетних установ	1644121,00	1742282,0 0	0	98161
Заробітна плата	1644121,00	1742282,0 0	0	98161
Нарахування на заробітну плату	599065,00	629531,00	0	30466
Придбання предметів постачання і матеріалів, оплата послуг та інші видатки	190934,00	190070,00	864	0
Предмети, матеріали, обладнання, інвентар	19400,00	19663,00	0	263
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	111667,00	10901,00	100766	0
Продукти харчування	6613,00	6613,00	0	0
М'який інвентар та обмундировання	-	-	-	-
Оплата транспортних послуг та утримання транспортних засобів	18055,00	18055,00	0	0
Поточний ремонт обладнання, інвентарю та будівель технічних послуг	6452,00	6628,00	0	176
Послуги зв'язку	3519,00	4396,00	0	877
Оплата інших послуг та інші видатки	25228,00	25705,00	0	477
Видатки на відрядження	681,00	681,00	0	0
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	167065,00	167065,00	0	0
Оплата теплопостачання	109485,00	109485,00	0	0
Оплата водопостачання та водовідведення	12354,00	12354,00	0	0

Оплата електроенергії	42159,00	42159,00	0	0
-----------------------	----------	----------	---	---

Продовження Таблиці А1

1	2	3	4	5
Оплата інших комунальних послуг	3067,00	3067,00	0	0
Субсидії і поточні трансферти	30504,00	30504,00	0	0
Поточні трансферти населенню	30504,00	30504,00	0	0
Виплата пенсій і допомоги	29874,00	29874,00	0	0
Інші поточні трансферти населенню	630,00	630,00	0	0
Капітальні видатки	19855,00	19855,00	0	0
Придбання основного капіталу	19855,00	19855,00	0	0
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	12855,00	12855,00	0	0
Капітальний ремонт	7000,00	7000,00	0	0
Капітальний ремонт інших об'єктів	7000,00	7000,00	0	0

Додаток Б

