

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Використання структурно-функціонального аналізу до оцінки
менеджменту персоналу закладу системи охорони здоров'я**

Виконав: студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»
Ващенко Іван Олександрович

Керівник: ***Жмайлова Ольга Григорівна***
к.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики

Рецензент: ***Шумков Ігор Вячеславович***
Заступник директора КНП СОР СОКОД

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Публічного управління та
адміністрування

Магістр

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувачка кафедри

О. П. Славкова

« ____ » _____

202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ващенко Івану Олександровичу

1. Тема роботи: Використання структурно-функціонального аналізу до оцінки менеджменту персоналу закладу системи охорони здоров'я

2. База практичного дослідження: КНП СОР Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер

керівник роботи Жмайлова Ольга Григорівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 202__ р.

3. Строк подання студентом закінченої роботи « ____ » _____ 202__ року

4. Вихідні дані до роботи:

нормативно-правові акти України; офіційна урядова інформація, в т. ч. Міністерства охорони здоров'я України; дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних та закордонних вчених; дані статистичної та фінансової звітності, планова документація підприємства; довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет-видань; власні напрацювання здобувача за темою дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні основи оцінки менеджменту персоналом, основні складові його нормативно-правового забезпечення в закладах СОЗ та роль структурно-функціонального аналізу в оцінюванні менеджменту персоналу підприємствами України;
- висвітлити загальну характеристику КНП СОР Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер та його основних фінансово-економічних показників;
- провести діагностику факторів, що впливають на забезпечення менеджменту персоналом підприємства та його якісний склад;
- висвітлити основні критерії та методи оцінки менеджменту персоналом лікувального закладу;
- визначити напрямки удосконалення оцінки менеджменту персоналом в закладах СОЗ;
- розглянути напрямки можливого покращення мотиваційного забезпечення та стимулювання менеджменту персоналом лікувального закладу;
- розглянути, як напрям поліпшення якості менеджменту персоналом закладів охорони здоров'я, можливості удосконалення їх електронної системи.

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 202__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану – графіку виконання роботи	Листопад 2021 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Грудень 2021 р. - січень 2022 р.	
3.	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чернового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-березень 2022 р.	
4.	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на базі дослідження	Квітень- травень 2022 р.	
5.	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини	Червень 2022 р.	
6.	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Вересень 2022 р.	
7.	Затвердження проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу кваліфікаційної роботи	Жовтень 2022 р.	
8.	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Листопад 2022 р.	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Грудень 2022 р.	
10.	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до деканату)	01.12.2022 – 10.12.2022р.	
11.	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату		
12.	Захист кваліфікаційної роботи		

Студент

(підпис)

І. О. Ващенко

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної
роботи

(підпис)

О. Г. Жмайлова

(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.
Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М. О. Лищенко

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ващенко І. О. Використання структурно-функціонального аналізу до оцінки менеджменту персоналу закладу системи охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми, 2022. Рукопис.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним та практичним питанням оцінки менеджменту персоналу закладу СОЗ із використанням структурно-функціонального аналізу. Висвітлено роль функціонально-структурного аналізу в методичних підходах оцінювання менеджменту персоналом медичних закладів. Здійснена оцінка менеджменту персоналом КНП СОР «СОКОД». Обґрунтовано напрямки удосконалення оцінювання менеджменту персоналом лікувального закладу на засадах функціонально-структурного підходу. Запропоновані напрямки удосконалення мотиваційного забезпечення та стимулювання менеджменту персоналом лікувального закладу. Визначені шляхи поліпшення якості менеджменту персоналом лікувального закладу шляхом удосконалення його електронної системи.

Ключові слова: менеджмент персоналу, лікувальний заклад, охорона здоров'я, функціонально-структурний аналіз.

SUMMARY

Vaschenko I. O. The use of structural and functional analysis to assess the management of personnel of the health care system.

Qualification work Master in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy, 2022. Manuscript.

Qualification work is devoted to the theoretical and practical issues of evaluating the management of the personnel of the health care facility with the use of structural and functional analysis. The role of functional-structural analysis in methodical approaches to management evaluation by the staff of medical institutions is highlighted. The management assessment was carried out by the staff of the KNP SOKOD. The directions for improvement of management evaluation by the staff of the medical institution based on the functional-structural approach are substantiated. Suggested directions for improving motivational support and management stimulation by the staff of the medical institution. Ways to improve the quality of management by the staff of the medical institution by improving its electronic system have been identified.

Key words: personnel management, medical institution, health care, functional and structural analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ СОЗ	9
1.1 Сутність менеджменту персоналом та основні складові його нормативно-правового забезпечення в закладах СОЗ	9
1.2 Роль функціонально-структурного аналізу в методичних підходах оцінювання менеджменту персоналом медичних закладів	14
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ КНП СОР “СОКОД” ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ	21
2.1 Аналіз діяльності КНП СОР “СОКОД” за основними фінансово-економічними показниками	21
2.2 Діагностика факторів, що впливають на кадровий склад персоналу лікувального закладу	38
2.3 Основні критерії оцінки менеджменту персоналом лікувального закладу	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ СОЗ	49
3.1 Удосконалення оцінювання менеджменту персоналом лікувального закладу на засадах функціонально-структурного підходу	49
3.2 Удосконалення мотиваційного забезпечення та стимулювання менеджменту персоналом лікувального закладу	53
3.3 Удосконалення електронної системи закладів охорони здоров’я як напрям поліпшення якості менеджменту персоналом	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з основних напрямів сучасного менеджменту персоналом фахівцями виділяється управління трудовими (людськими) ресурсами, яке включає взаємопов'язані елементи кадрового менеджменту. До цих елементів відноситься планування кадрів, формування структури та конкурентоздатного трудового колективу. При цьому констатується, що менеджмент персоналом лікувального закладу пов'язаний з його організаційною структурою і діяльністю установи в цілому. За цих умов система управління трудовим (людським) персоналом підприємства (незалежно від сфери його діяльності чи форми власності), залишається найважливішим інструментом забезпечення конкурентоздатності та розвитку. Це обумовлено, перш за все, змінами економічних умов, в яких працює підприємство та нормативно-правової бази і податкового законодавства.

На сьогодні науковці-дослідники зазначають, що управління медичними установами вимагає особливого підходу з огляду на специфічність продукту, що випускається на ринок – медичної послуги. Соціальна значущість медичної сфери диктує застосування особливих методів менеджменту, маркетингу і логістики. Під впливом військових дій, якими охоплена майже третина території України, в країні відбувається загострення економічної кризи: через падіння обсягів виробництва, погіршуються умови життя населення, знижуються доходи домогосподарств, погіршується функціонування соціальної сфери. Негативно впливаючи на трудовий персонал, руйнуючи можливості його відтворення та розвиток, в поточному році за межі держави виїхало близько семи мільйонів її мешканців, зросла кількість безробітного населення в економічно активному віці, продовжує знижуватися мотивація його праці (внаслідок зниження її оплати), що унеможливорює ефективну реалізацію трудового потенціалу.

Саме тому, питання використання функціонально-структурного аналізу в оцінці менеджменту персоналом закладів системи охорони здоров'я

залишаються ключовими всієї управлінської системи і потребують ретельного моніторингу та аналізу.

Дослідженню проблеми формування й оцінці використання персоналу присвятили свої наукові праці такі вчені-економісти, як: Л. В. Балабанова, Л. Є. Довгань, Г. О. Дудукало, Д. О. Корсаков, Е. Лібанова, Д. П. Мельничук, Г. А. Мохонько, Л.Б. Пошелюжна, О.В. Сардак та інші. Разом з тим, залишаються недостатньо вивченими і потребують поглибленого дослідження деякі організаційні питання щодо методики оцінки трудового персоналу закладів СОЗ, здійснення їх працевлаштування та формування раціонального працевзабезпечення, оскільки наявні наукові розробки не достатньо враховують тенденцію змін в сфері охорони здоров'я України.

Метою виконання кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних і практичних питань оцінки менеджменту персоналом, вивчення ролі функціонально-структурного аналізу в методичних підходах оцінювання діяльності менеджменту персоналом закладів СОЗ та визначення напрямів їх подальшого удосконалення.

Згідно визначеної мети постає необхідність у вирішенні наступних завдань:

- вивчити теоретичні основи оцінки менеджменту персоналом та методичні підходи її ефективного оцінювання в закладах СОЗ;
- дослідити сучасний стан менеджменту персоналом КНП СОР “СОКОД”, приділивши увагу вивченню наступних питань:
 - провести аналіз діяльності КНП СОР “СОКОД” за основними фінансово-економічними показниками;
 - дослідити динаміку і структуру кадрового складу персоналу лікувального закладу; вивчити стан забезпеченості кадрами закладу та їх використання;
 - визначити основні напрями удосконалення оцінки менеджменту персоналом закладів СОЗ на засадах функціонально-структурного підходу.

Об’єктом даного дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності закладу системи охорони здоров'я та оцінці менеджменту його персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування та ефективного забезпечення кадрової політики підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися наступні методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, класифікація); економіко-логічні методи (загальний і детермінований факторний аналіз); статистичної обробки даних, зокрема, табличний, розрахунково-аналітичний, графічний, розрахунок відносних та середніх показників; експрес-аналіз, деталізований аналіз, контент-аналіз; горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових звітів.

Апробація представлена в збірнику матеріалів 28ої міжнародної науково-практичної конференції *«Технології XXI сторіччя»* за темою *«Роль функціонально-структурного підходу в оцінюванні ефективності менеджменту персоналом»* (Суми, 23-25 листопада 2022 р.)

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи послужили матеріали законодавчих та нормативно-правових актів України, навчально-методичних посібників, статистична та аналітична інформація, а також фінансова та статистична звітність (Ф. № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання») КНП СОР «Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер» за 2019-2021 рр..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність менеджменту персоналом та основні складові його нормативно -правового забезпечення в закладах СОЗ

Ефективне управління підприємством і персоналом, а також пошук нових форм і методів організації його роботи є ключовим питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства на будь-якому етапі його життєвого циклу. Сутність економічної категорії «управлінський персонал» наведено Лукашевич В.М. [26] як: «...працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій». До них відносяться лінійні та функціональні керівники, спеціалісти. Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджаються ресурсами організації, приймають рішення та несуть відповідальність за досягнення цілей організації.

Загалом, дослідники цього питання виділяють наступні характеристики управлінського персоналу: професійно-кваліфікаційний потенціал; творчий потенціал та його організаційна спроможність. Структурне наповнення складових управлінського персоналу наведено в додатку А.

При цьому, питання управління персоналом розглядається науковцями – як «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як окремі взаємопов'язані напрями та види діяльності» [33]. Колектив авторів [9] вважають управління персоналом «...частиною функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації». За визначенням Т. Г. Александрової [1] «...управління персоналом є сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань».

Отже, основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Система управління персоналом на сьогодні є запорукою ефективного використання персоналу. Дослідженням структури системи управління персоналом займався Д. О. Корсаков [21]. Ним виокремлені у системі управління персоналом такі підсистеми: аналіз і планування персоналу, його найм, облік і мотивація; оцінка персоналу та управління його розвитком; створення умов праці та інформаційного забезпечення системи управління персоналом; розвитку організаційної структури управління та правового забезпечення.

Тобто, узагальнено, науковці під управлінням персоналом мають на увазі процес реалізації функцій менеджменту. Натомість, менеджмент персоналом є одним із основних напрямів сучасної кадрової політики. Основний зміст менеджменту персоналом відображається у багатогранному процесі впливу суб'єкта управління на його об'єкт. До структури цього впливу відносяться методи управління працівниками підприємства (організації, закладу): адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, правові, соціально-психологічні та технологічні.

Загалом, менеджмент персоналом автори [9] вважають як "...систему взаємопов'язаних організаційно-економічних, політичних, соціальних, психологічних і культурних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу співробітників організації". Тобто, у наведеному визначені конкретизована сутність менеджменту персоналом більш широко розкривається в його змісті, базою якого є функції менеджменту, а саме: планування, координація, організація роботи, стимулювання, контроль і оцінка. Всі функції є обов'язковими до виконання по відношенню до персоналу підприємства (організації, закладу), причому, виконання їх взаємопов'язано, в комплексі, а отже, не може не свідчити про систему менеджменту персоналу, яка розглядається науковцями як "шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства" [9].

Вивчивши погляди науковців, можна узагальнити, що менеджмент персоналом є діяльністю із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробки ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі.

Науковцями-дослідниками питань менеджменту персоналом Михайліченком М.В. та Рудиком Я.В. зазначається, що “...головною метою системи менеджменту персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями як: задоволеність працівників, виконавча дисципліна, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, скарг та нещасних випадків, стабільність. За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі” [25].

Тобто, для ефективної роботи підприємства необхідно дотримання таких основних елементів як: завдання і стратегії виконання роботи; організаційної структури підприємства; системи менеджменту персоналом.

Поточні зміни в підприємствах (організаціях, закладах) дослідники часто пов’язують зі змінами у персоналі, його відношенні до виконання професійних обов’язків та результативних показників роботи. Це потребує вивчення та дотримання функції менеджменту персоналу, сутність якої на думку авторів [25] полягає в тому, “...щоб вжити заходів у зв’язку з цими змінами і, відповідно, реагувати на них”.

Цілі менеджменту персоналом можуть бути досягнуті за умови, якщо адміністративно-керівний персонал підприємства (закладу) буде розглядати інші категорії персоналу, задіяні у виробництві, обслуговуванні, т. ін., як ключ до їх ефективного використання. При цьому, досягнення найбільшого рівня ефективності підприємства передбачає наступні завдання: розробку проекту (програми) досягнення цілей підприємства; використання знань, практичних навичок і вмінь працівників підприємства; забезпеченість підприємства висококваліфікованими працівниками; прагнення працівників до більш повного задоволення результатами своєї роботи, самовираження особистості; розвиток і

підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати саме в цьому підприємстві (організації); формування та збереження морально-психологічного клімату в колективах, а також створення та подальший розвиток взаємовигідних умов та інтересів між працівниками та підприємством (організацією, закладом).

Отже, саме ці завдання є найбільш важливими для менеджменту персоналом. Окрім того, менеджмент персоналу дозволяє управлінцям уникнути таких помилок як: прийняття на роботу не тих людей, яких потребує організація; недопущення зростання показника плинності персоналу; втрати робочого часу на проведення некорисних співбесід; порушення законодавства по охороні праці та техніці безпеки; незадовільне виконання людьми своїх обов'язків; порушення трудових взаємовідносин, т. ін.. Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато змін у цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом.

Варто зазначити, що специфічною особливістю менеджменту персоналом у порівнянні з іншими видами менеджменту), є робота з людьми, яка пов'язана з їх працевлаштуванням; переведенням або ж звільненням; організацією оплати праці; регулюванням робочого часу та створенням сприятливих умов праці. Це, на наш погляд, обов'язково потребує як знань, так і дотримання прав та обов'язків усіх учасників трудового процесу. Виконання цих завдань, перш за все, має бути ґрунтоване на дотриманні відповідних чинних законодавчих актів держави та розробленні нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик, т. ін..).

Відомо, що основними видами ресурсного забезпечення менеджменту персоналом є: нормативно-правове; науково-методичне; інформаційне; кадрове; матеріально-технічне та фінансове. Складовими нормативно-правового забезпечення, першочергово, виступають: Конституція України [18], Кодекс законів про працю України, закони України: “Про зайнятість населення”; “Про колективні договори і угоди”; “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”; “Про оплату праці”; “Про охорону праці”; “Про пенсійне

забезпечення”; Національний класифікатор України “Класифікатор професій ДК 003:2010”; “Правила внутрішнього трудового розпорядку”, “Колективний договір”, Положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції. Так, безперечним є факт, що право громадянина України на працю гарантується КУ [19], 43 статтею якої проголошено працю вільною. Кожному надано право розпоряджатися самостійно своїми здібностями, вибрати вид трудової діяльності (професію), яка подобається; отримувати за свій труд заробітну плату, яка є не нижчою від встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в безпечних, належних і здорових умовах праці.

В додатку Б наведено перелік основних законів Трудового законодавства України. Поряд з цим, до нормативно-правової бази забезпечення менеджменту персоналу відносять Класифікатор професій ДК 003:2010. Його затверджено комітетом Держспоживзахисту України (Державний комітет стандартизації, метрології та сертифікації України). В документі стандартизують назви категорій персоналу, професій та посад. Класифікатор професій використовується для розрахунку чисельності працівників; обліку складу й розподілу кадрів за професійними групами різних рівнів класифікації; планування потреби в кадрах; систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками. Ним користуються при проведенні аналізу та підготовки до публікації статистичних даних; розробленні прогнозів щодо зайнятості, охорони праці, доходів, освіти та перепідготовки кадрів, що звільняються; підготовці статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, які розробляються Міжнародною організацією праці; вирішенні питань контролю й аналізу міжнародної міграції та працевлаштування громадян.

Безперечним, є те, що практичне вирішення завдань менеджменту персоналом не повинно суперечити положенням Конституції України, законодавству про працю та іншим законодавчим актам України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування (або ж звільнення працівників), оплати й охорони праці, регламентації посадових прав і обов’язків, регулювання робочого часу, тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Контроль за дотриманням законодавства про працю здійснюється спеціально уповноваженими органами та інспекціями, незалежними від власника або уповноваженого ним органу. Центральними органами державної виконавчої влади здійснюється контроль за додержанням законодавства про працю в підприємствах (організаціях, установах, закладах), які перебувають у їхньому функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за дотриманням і правильним застосуванням законів про працю, при цьому, здійснює ГПУ.

Таким чином, менеджмент персоналом є ефективним засобом забезпечення виконання закладом (організацією, підприємством) поточних завдань, досягнення перспективних цілей і виконання їх місії в суспільстві. Він є діяльністю із забезпечення організації необхідною на підприємстві чисельністю працівників відповідної кваліфікації та якості, розробки ефективної системи їх мотивації і використання з метою підвищення результативності діяльності підприємства в найближчій перспективі, а система менеджменту персоналом розглядається як шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

1.2 Роль функціонально-структурного аналізу в методичних підходах оцінювання менеджменту персоналом підприємств медичних закладів

Ефективність менеджменту персоналом визначається як діяльність, що спрямована на найбільш ефективне використання працівників задля досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Менеджмент персоналом підприємства розглядається як важливий елемент соціального розвитку та потребує розробки такого інструментарію, який зможе забезпечити реальну соціально-економічну віддачу роботи управлінського персоналу, що безпосередньо, відображається на забезпеченні ефективності діяльності підприємства в цілому, а отже, й на підвищенні стимулювання й мотивації, а також зацікавленості кожного працівника в реалізації стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Оцінювання менеджменту персоналом базується на кадровій політиці (як основі розробки стратегії менеджменту персоналом) та передбачає формування механізму його оцінки з визначенням показників ефективності діяльності на основі науково-методичного підходу.

Під «механізмом» оцінювання ефективності менеджменту персоналом вітчизняними науковцями запропоновано використання сукупності підходів, принципів, заходів, методів та моніторингу стану бізнес-процесів менеджменту персоналом підприємства, які впливають на процеси забезпечення ефективності діяльності персоналу. При цьому, елементами механізму оцінювання ефективності менеджменту персоналом, на думку [10] виступають: мета діяльності підприємства; система планування та відносини вищих адміністративно-управлінських кадрів; організаційна структура служб менеджменту персоналом; показники (критерії) ефективності системи менеджменту персоналом; доступність, повнота й обґрунтованість інформації, яка використовується; взаємозв'язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Теоретичні дослідження й практичний досвід дають можливість стверджувати, що механізм оцінювання ефективності менеджменту персоналом формується на основі трьох складових, які трансформовані в складові компоненти механізму (рис. 1.2).

Як бачимо, важливою складовою механізму оцінювання ефективності менеджменту персоналом є організаційна складова, яка базується на функціональному підході до управління персоналом та сприяє виконанню базових управлінських функцій: організація, планування, контроль, мотивація, регулювання.

Система оцінювання діяльності менеджменту персоналом, яка склалася на вітчизняних підприємствах, на думку Л. Б. Пошелюжної [27], включає підсистеми, основними серед яких є: «аналіз і планування персоналу; підбір та найм персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення

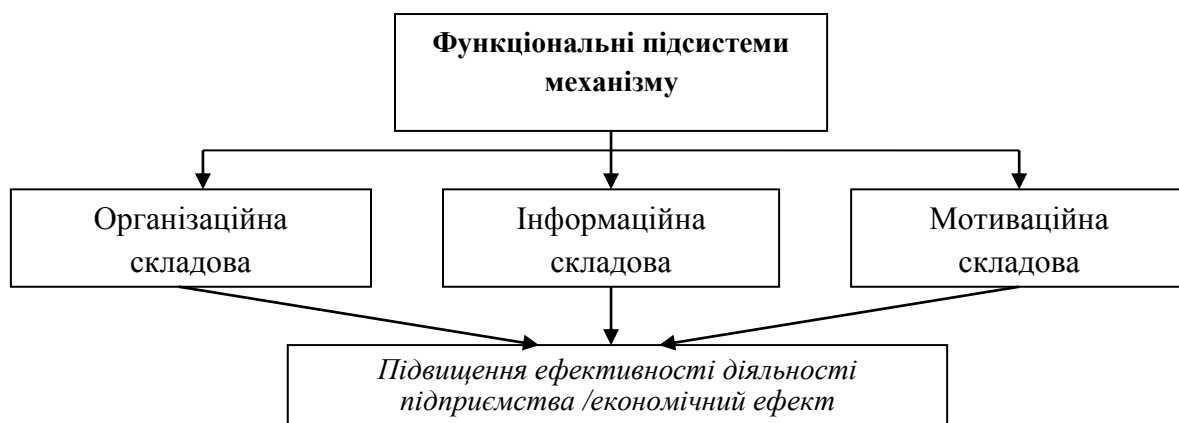


Рис. 1.2. Складові механізму оцінювання ефективності менеджменту персоналом підприємств

Джерело: Узагальнено автором на основі джерела [10].

кваліфікації персоналу; атестація та ротація кадрів; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом”.

Серед інших авторів, які займаються вивченням питань оцінювання менеджменту персоналом є такий, що звертає увагу на доцільність у подальших теоретичних дослідженнях брати за основу такі елементи структури системи менеджменту персоналом як [29]: “підсистему HR-орієнтирів і планування; підсистему забезпечення та організації роботи персоналу; підсистему персонал-маркетингу; підсистему формування та використання персоналу; підсистему розвитку й активізації HR-потенціалу”.

Як бачимо, у визначенні складу системи менеджменту персоналом одночасно використовується як функціональний, так і компонентний підхід. У процесі досліджень окремими науковцями пропонуються структурно-методичні підходи до побудови системи менеджменту персоналом. При цьому, окрім обов’язкових складових (таких як питання найму співробітників, облік кадрів, мотивація, правове забезпечення кадрової роботи тощо), розглядаються багато аспектів, які є актуальними для окремих регіонів і підприємств.

Функціонально-структурна схема ефективності менеджменту персоналом та характеристика основних підходів до його оцінки наведена в додатку В.

Зазначимо, що у сучасних умовах концепція ефективності менеджменту персоналом закладів СОЗ повинна враховувати особливості розвитку суспільства та галузі, які можна виокремити шляхом порівняння чинників політичного, економічного і соціального характеру в Україні та розвинених країнах. Сутність такого підходу в аналізі ефективності менеджменту полягає, перш за все, в обмеженості застосування методик, які розроблені й використовуються в розвинених зарубіжних країнах із наявними подібними проблемними питаннями і шляхами їх вирішення, враховуючи, при цьому, відмінності в умовах і системах, що знаходяться на різних етапах розвитку.

Вітчизняними науковцями-дослідниками даного проблемного питання Данилюк В.М., Петюк В. М., Цинбалюк С. О. [8] висловлена думка, що «в основі ефективного менеджменту персоналом закладено використання досвіду зарубіжних країн у підготовці кадрів, покращенні якості обладнання робочих місць, скорочення числа робочих місць із небезпечними умовами праці, налагодження співробітництва між підприємствами (організаціями, закладами), що буде сприяти підвищенню ефективності роботи працівників».

Визначення ефективності менеджменту персоналом дано вченими-дослідниками Балабановою Л. В. та Сардак О. В. [4], де ця економічна категорія розглядається як «...процес досягнення мети, виконання завдань організації за умови раціонального розподілу, використання трудових ресурсів та шляхом реалізації заходів, спрямованих на задоволення потреб підприємства та його трудового колективу» і яка «... повинна ґрунтуватися на визначенні організаційної, економічної, соціальної ефективності» (оскільки від ефективності використання персоналу, на наш погляд, залежить розвиток всіх сфер діяльності підприємства, формування його конкурентних переваг).

Вивчивши погляди окремих науковців зауважимо, що деякі аспекти питання залишаються ще не повністю досліджені, тобто, визначення сутності поняття «ефективності менеджменту персоналом» потребує його відображення,

як вважає Коваль З. О. [19], власного бачення через «...врахування таких складових як: персонал; ефективність; менеджмент персоналом та використання персоналу».

Саме тому, з нашої точки зору, поряд з існуючими визначеннями поняття важливим є вивчення процесу планування та організації роботи працівників, що ґрунтується на застосуванні способів, принципів та методів управління, спрямованих на ефективне використання персоналу підприємства, його інформаційне забезпечення; створення безпечних умов праці та стимулювання праці; врахування дії ринкового середовища, ризиків і загроз, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, участі у колективному прийнятті рішень та досягненні соціально-економічного ефекту; відновленні стабільності функціонування за умови змінності впливу факторів, що дозволить оцінити ефективність використання та управління персоналом підприємства.

Як зазначають науковці [30] «...результатом здійснення управлінських впливів, які базуються на урахуванні соціальних, психологічних, тектологічних особливостей учасників управлінського процесу й спрямовані на організацію та підтримання управлінської взаємодії з метою успішної реалізації функцій та виконання завдань, що стоять перед установою чи організацією є соціально-психологічна ефективність менеджменту».

Соціально-психологічну ефективність менеджменту науковці-дослідники пропонують класифікувати за двома рівнями [11]:

- 1) соціально-психологічної ефективності;
- 2) соціально-психологічної ефективності суб'єктів управлінського процесу.

Відповідно до зазначеної класифікації, дослідники-науковці [11] пропонують систематизувати критерії ефективності оцінювання менеджменту персоналу за двома блоками: організаційним та особистісним. Їх зміст та коротка описова характеристика наведена в додатку Г.

Що стосується оцінювання результатів діяльності менеджменту і адміністрування персоналом в охороні здоров'я, то це питання є проблемним, оскільки в цій сфері основна увага приділяється ресурсам, процедурам та стандартам, при тому що результат фактично нівілюється. Даний факт очевидний для існуючої системи менеджменту персоналу, оскільки на тепер поки ще залишаються невирішеними питання професійного відбору медичних працівників, періодичного оцінювання їх діяльності, питання трудової мотивації й адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці, його вивільнення. Управління кадрами медичних установ фактично зведено до формалізованих процедур набору і звільнення співробітників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал.

Тобто, в цілому, механізми, які регулюють існуючі нині процедури відбору та найму кадрів у лікувально-профілактичних установах, оплати праці, підвищення та доступу до обіймання керівних посад, є оцінювання роботодавцем лише кваліфікації працівника загалом, і не мають нічого спільного з будь-якими намаганнями оцінювання результатів та рентабельності діяльності. Зміст підготовки, яку проходять керівники медичних закладів, не залежить від оцінки причин, що стоять за проблемами, які вони намагаються розв'язати у процесі роботи. На сьогодні, в цілому, єдиною процедурою оцінки результатів діяльності яка проводиться – це є «атестація». Вона є самооцінкою особи, яка особисто зацікавлена в отриманні результату (оцінки) та інструментом отримання «категорії», тобто, підвищення професійного статусу та зарплатної плати за категоріями: спеціаліст (без категорії), друга категорія, перша категорія та вища категорія. У випадку, якщо медичний працівник не бажає проходити атестацію, він (вона) таку категорію втрачає. Базою процесу атестації та підвищення є трудовий стаж і безперервна медична освіта. Зокрема, це передбачає здатність продемонструвати проходження перепідготовки кандидата за спеціальністю за новітніми програмами.

Поряд із цим, запровадження культури оцінки результативності діяльності в секторі охорони здоров'я України потребуватиме часу для внесення чітких

змін в правила гри і загальну філософію управління, що стоїть за даними правилами. Проте, це залишається важливою передумовою підвищення результативності роботи системи охорони здоров'я в Україні.

Таким чином, застосування функціонально-структурного аналізу оцінювання ефективності менеджменту персоналом передбачає усебічно обґрунтовану сукупність компонентів, які спрямовані на розширення конкурентних переваг підприємства, де серед запропонованих у сучасному суспільстві політичних та нормативних змін у сфері охорони здоров'я, науковці вважають за доцільне проведення оцінки існуючих нормативних актів, котрі потребують на сьогодні змін для підвищення рівня результативності діяльності; розроблення дорожньої мапи, яка б окреслювала етапи зміщення акценту з відповідності ресурсів вимогам на результати; пропонується також ініціювання громадських обговорень (із залученням всіх зацікавлених сторін: політиків, керівників та адміністраторів медичних закладів, об'єднань громадян та пацієнтів) варіантів та проблем механізмів оцінки результатів в системі охорони здоров'я для формування спільного погляду на їх майбутню форму як на національному, регіональному, районному рівнях, так і на рівні закладу, підрозділу та персональному рівні.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ КНП СОР “СОКОД” ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ

2.1 Аналіз діяльності КНП СОР “СОКОД” за основними фінансово-економічними показниками

КНП СОР “Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер” (скорочено КНП СОР СОКОД) це ліцензований, акредитований на вищу категорію сучасний заклад, який розміщується за адресою: м. Суми, вулиця Привокзальна будинок 31. Його поліклінічне відділення знаходиться за адресою: м. Суми, вулиця Троїцька, 48 (потужністю 150 відвідувань в зміну).

КНП СОР “СОКОД” – це державний заклад надання медико-консультативної та високоспеціалізованої допомоги онкохворим з використанням сучасних методик. В стаціонарних відділеннях закладу проводиться спеціальне лікування хворих за допомогою променевого, хіміотерапевтичного та хірургічного методів.

Структурними складовими онкологічного диспансеру є наступні відділення: адміністрація; група загального обслуговування; радіоізотопна та цитологічна лабораторії, кабінет ендоскопії; приймальне відділення; диспансерне відділення розраховане на 120 відвідувань за зміну; онкоторокальне відділення на 40 ліжок; відділення променевої терапії №1 та №2, відповідно, на 50 та 60 ліжок; відділення анестезіології та інтенсивної терапії на 10 ліжок; онкохірургічне відділення №1 та №2 – на 50 ліжок кожне (20 із яких передбачено для лікування онкоурологічних хворих), відповідно; онкогінекологічне відділення – на 10 ліжок; відділення променевої діагностики загальною площею 182 м²; клініко-діагностична лабораторія; патологоанатомічне відділення з гістологічною лабораторією; хіміотерапевтичне відділення на 40 ліжок; операційний блок.

Заклад діє на підставі статуту, який розроблено на основі Конституції України, Закону України “Основи законодавства України про охорону здоров’я”, “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про місцеві державні адміністрації” та інших актів чинного законодавства.

КНП СОР “СОКОД” є бюджетною установою, що фінансується за рахунок Державного та місцевих бюджетів, відповідно, функціонує на засадах бюджетного фінансування. Онкологічний диспансер має статутний капітал загальною сумою 39120,59 тис. грн.

Рішенням Сумської міської ради від 31.10.2018 року КУ «Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер» було перетворено в КНП СОР «Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер».

Очолює колектив лікарні лікар вищої категорії Шевченко Володимир Володимирович.

У штаті медичного закладу понад 400 співробітників: 66 лікарів (із яких більше половини атестовані на вищу та першу кваліфікаційні категорії та 4 кандидати медичних наук); працюють 157 медичних сестер та 108 молодших медичних сестер.

З 1997 року лікарня стала науково-практичною базою лікувального факультету Сумського Державного університету, де було відкрито курс онкології кафедри хірургії університету. Фахівці відділень разом з працівниками кафедри впроваджують нові медичні технології, апробують нові лікарські препарати, працюють над науковими роботами. На базі лікарні проходять виробничу практику та стажування з фаху студенти медичного інституту Сумського державного університету та медичного коледжу.

Керівництво закладу велику увагу приділяє зміцненню матеріально-технічної бази лікувальної установи. Протягом минулого року відремонтовані відділення, проведений капітальний ремонт опалювальної системи, кисневої системи, приймального та поліклінічного відділень, ремонт покрівлі поліклінічного відділення, системи водопостачання та водовідведення, кисневої станції, санітарних кімнат онкохірургічних відділень, відділення променевої

терапії та променевої діагностики, хіміотерапевтичного відділення лікарні. Широко практикується залучення позабюджетних коштів, що в умовах обмеженого фінансування, що дозволяє виконувати значні об'єми вищезазначених ремонтних робіт, забезпечувати утримання приміщень і території лікарні у належному стані.

Показники діяльності установи стабільні та відповідають затвердженим Міністерством охорони здоров'я України рейтинговим показникам, дотримуються стандарти якості лікувально-діагностичної допомоги.

Завдання лікарні це виконання медичних національних програм для покращення показників здоров'я населення та подальше технічне переоснащення з метою збільшення обсягу висококваліфікованих послуг при дотриманні стандартів якості надання медичної допомоги відповідно до чинного законодавства.

Джерелами фінансування діяльності КНП СОР «СОКОД» є кошти загального фонду (тобто, ті, які отримані кошти за договорами з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, а також кошти, виділені в рамках програми соціально-економічного розвитку міста м. Суми та спрямовані на розвиток медичної галузі) та спеціального фонду – інші джерела, не заборонені законодавством: пожертви, благодійні внески та безповоротна фінансова допомога юридичних і фізичних осіб.

За даними табл. 2.1 дослідимо джерела фінансування поточної діяльності КНП СОР «СОКОД» у 2021 р.

Таблиця 2.1 – Склад джерел фінансування КНП СОР «СОКОД» у 2021 р.

Вид джерела	За кошторисом		Касові видатки		Відхилення (+,-)	
	сума, грн.	%	сума, грн.	%	сума, грн.	%
А	1	2	3	4	5	6
Загальний фонд - всього	7000181,00	30,8	6809408,19	30,3	190772,81	102,8
Асигнування з бюджету	7000181,00	30,8	6809408,19	30,3	190772,81	102,8
Спеціальний фонд - всього	15717350,21	69,2	15662350,21	69,7	55000,00	103,5

Продовження таблиці 2.1

А	1	2	3	4	5	6
Благодійні внески	-	-	-	-	-	-
Плата за послуги	-	-	-	-	-	-
Інші (бюджет)	15717350,21	69,2	15662350,21	69,7	55000,00	103,5
Разом	22717531,21	100,0	22471758,40	100,0	245772,81	101,9

Джерело: розраховано автором за даними Ф.№2м КНП СОР “СОКОД”

Дослідивши склад та структуру джерел фінансування онкологічного диспансеру можна констатувати, що діяльність лікувального закладу в 2021 р. на 30,8% фінансувалася загального фонду та на 69,2% із спеціального фонду. В цілому ж, загальна сума коштів, які фактично використані КНП СОР “СОКОД” у 2021р. за кошторисом перевищила визначені закладом загальні касові видатки на 1,9%, що у грошовому вимірі склало 245772,81грн., тобто, фінансування видатків установи фактично здійснювалося майже в межах затверджених показників кошторису.

Поряд із вивченням джерел фінансування закладу, варто приділити увагу дослідженню складу та структури видатків, їх динаміці за основними видами у 2019- 2021рр.. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка складу та структури видатків за кошторисом КНП СОР “СОКОД” за 2019-2021 рр.

№ з/п	Вид видатків	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
		сума, грн.	%	сума, грн.	%	сума, грн.	%
	А	1	2	3	4	5	6
1	Оплата праці працівників	29158795,97	46,7	40047242,55	56,2	61176850,57	28,8
	Нарахування на заробітну плату	6295840,94	10,0	8709173,01	12,2	13274149,05	6,2
2	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	706505,41	1,1	830655,50	1,1	1377635,19	0,6
	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	3226664,87	5,2	11436582,19	16,0	19087043,95	9,0
	Продукти харчування	1141900,00	1,8	1189956,30	1,7	1410102,20	0,8
	Оплата послуг (крім комунальних)	877730,20	1,4	2038311,70	2,8	4376346,95	2,0
	Видатки на відрядження	79275,63	0,1	9393,24	0,0	22158,25	0,0
	Оплата теплопостачання	2779648,46	4,4	1751950,85	2,6	3366441,98	2,0

Продовження таблиці 2.2

	А	1	2	3	4	5	6
	Оплата водопостачання тв. водовідведення	367756,57	0,6	488855,27	0,7	553753,74	0,5
	Оплата електроенергії	1091862,55	1,6	996802,13	1,4	1407903,08	0,8
	Оплата природного газу	3760,00	0,0	-	-	-	-
	Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	75820,05	0,1	92206,77	0,1	68924,85	0,0
3	Дослідження і розробки, видатки державного (регіонального) значення	-	-	-	-	-	-
5	Інші поточні видатки	17484631,03	27,0	3613984,91	5,2	104448676,60	49,3
Разом		63280191,68	100,0	71205114,42	100,0	211982370,95	100,0

Джерело: розраховано автором за даними Ф.№2м КНП СОР “СОКОД”

Зазначимо, що впродовж 2019-2021 рр.. КНП СОР “СОКОД” із загального фонду планувалися такі видатки як: оплата праці працівників з нарахуваннями на заробітну плату; купівля (придбання) предметів і матеріалів, обладнання; оплата закладом комунальних послуг і енергоносіїв; видатки на відрядження, т. ін.. При цьому, зазначимо, що загальні видатки за кошторисом збільшилися в 2021 р. у порівнянні з 2019 р. в 3,3 рази, а їх середньорічний темп росту за 2019-2021рр.. склав 183,0%. Збільшення кошторису спостерігалось за всіма видами видатків. Однак, найбільше зросли видатки за такими видами як: оплата праці (їх сума за період дослідження зросла в 2,9 рази); відбулося також підвищення в 2,1 рази нарахувань на зарплату працівникам (хоча їх частка у загальній сумі видатків скоротилася на 3,8 п. в.). Поряд із цим, відбулося суттєве зростання у звітному періоді до рівня базисного року сум видатків на матеріали, обладнання та інвентар; медикаменти та перев'язувальні матеріали, продукти харчування - в 1,9; 5,9 та 1,2 рази, відповідно. При цьому, видатки на оплату електроенергії, водо- та теплопостачання також зросли, відповідно, в 1,3; 1,5 та 1,2 рази. Це стало наслідком росту тарифів на електроенергію, т. ін., проведення реформування в медичній сфері, підвищенням мінімальної зарплати (внаслідок її індексації) працівників закладів МОЗ.

Вивчаючи структуру видатків за кошторисом КНП СОР «СОКОД», відмітимо, що найбільшу частку у загальній їх сумі впродовж періоду дослідження займала оплата праці (від 46% у 2019 р. до близько 30% у 2021 р.) і нарахування на заробітну плату, відповідно, 10,0% - 6,2% за вказаними роками, тобто, частка цих видів видатків (поряд із збільшенням їх суми у грошовому вимірі) в динаміці мала тенденцію до зниження.

В цілому, зміни які відбувалися у складі видатків за кошторисом відобразилися на змінах їх структури (за окремими статтями відбувалося їх зростання, за іншими – зниження). Така ж тенденція до зміни видатків у кошторисі лікувального закладу збереглася у звітному періоді (2021 р.) і по відношенню до попереднього (2020) року.

В 2019-2021 рр.. діяльність КНП здійснювалася завдяки коштам Державного та місцевих бюджетів, а також для покращення майново-технічної бази підприємства залучалися кошти цільового призначення із спецфондів, власні кошти отримані від операційної діяльності та кошти з інших джерел не заборонених законодавством.

Результатом реформування медичної галузі стала передача майно КНП СОР “СОКОД” у комунальну власність територіальної громади м. Суми. Управління майном здійснюється топ-менеджментом лікарні. За даними таблиці 2.3 дослідимо зміни динаміки, обсягу та структури активів ЗОЗ .

Так, дослідивши дані про стан динаміки, обсягу й структури активів підприємства (табл. 2.3) можна констатувати про наступні зміни:

1. за період дослідження відбувся приріст величини активів КНП на загальну суму 168732,9 тис. грн., (у відносному виразі +289,0%, тобто, майже в три рази). Це свідчить про зміцнення економічного потенціалу лікувального закладу та посилення його ваги на ринку медичних послуг Сумського регіону. Як бачимо, приріст загальної вартості майна, першочергово, був забезпечений значним ростом обсягу оборотних активів (+93437,2 тис. грн.. або ж в 15,4 рази)

Таблиця 2.3 – Характеристика динаміки, обсягу та структури активів КНП СОР “СОКОД” за 2019-2021 рр..

Активи	2019р.		2020р.		2021р.		Зміна у 2021р. до 2019р. (+,-)	
	Сума, тис. грн.	пит. вага, %	Сума, тис. грн.	пит. вага, %	Сума, тис. грн.	пит. вага, %	Сума, тис. грн.	пит. вага, %
1. Необоротні активи								
Основні засоби	52065,5	89,2	56341,0	44,6	63312,2	28,0	11246,7	21,6
Нематеріальні активи	1,9	0,0	6,1	0,0	19,7	0,0	17,8	936,8
Незавершені капітальні інвестиції	252,8	0,4	4,4	0,0	64284,0	28,2	64031,2	253,3
Разом за розділом:	52320,2	89,6	56351,5	44,6	127615,9	56,2	75292,7	143,9
2. Оборотні активи								
Запаси	5656,1	9,8	21535,9	9,9	45823,0	20,2	40166,9	143,9
Дебіторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	26,8	0,0	66,3	0,0	0,0	0,0	-26,8	-100,0
за розрахунками:	28,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-28,1	-100,0
з бюджетом	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,9	0,0	534,3	0,0	209,9	0,0	205,0	4183,7
Гроші та їх еквіваленти	320,5	0,3	47889,5	0,0	63448,3	27,9	63127,8	19697,0
Витрати майбутніх періодів	22,9	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	-21,1	-50,0
Інші оборотні	3,2	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	-1,6	0,0
Разом за розділом:	6062,5	10,4	70026,0	10,0	99499,7	43,8	93437,2	1541,2
БАЛАНС	58382,7	100,0	126377,5	100,0	227115,6	100,0	168732,9	289,0

Джерело: розраховано автором за даними Ф.1 «Баланс»

за одночасного збільшення суми необоротних активів (+75292,7 тис. грн., або ж в 1,4 рази, особливо, незавершених капітальних інвестицій (+ 64031,2 тис. грн., або ж в 2,5 рази). Зросла за аналізований період також вартість нематеріальних активів та основних засобів підприємства, в 9,3 рази та 21,6%, відповідно. Всі ці

позитивні зміни динаміки активів КНП СОР “СОКОД” свідчать про економічне зростання та підвищення активності підприємства;

2. зміни, які відбулися у складі майна підприємства відобразилися на їх структурі. Так, спостерігалось зменшення у валюті балансу в 2021 р. у порівнянні з 2019 р. скорочення питомої ваги необоротних активів (з 89,6% до 56,2%, тобто на 33,4 п. в.) за одночасного збільшення частки оборотних активів за цей же період, відповідно, з 10,4% до 43,8%. В ситуації, що склалася в діяльності КНП СОР “СОКОД”, як позитивне варто зазначити підвищення частки оборотних активів за період дослідження (в 4,3 рази) , а також переважаючі темпи зростання частки оборотних активів (15,4 рази) над темпами росту необоротних активів (1,4 рази). Це є підтвердженням зміцнення фінансового стану лікувального закладу, що, за твердженням науковців-аналітиків «зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності оборотних коштів» [15]

3. поряд з цим, проводячи поглиблений аналіз структури активів (майна) КНП СОР “СОКОД” варто звернути увагу на зміну їх частки за критеріями ліквідності. Так, зростання частки найбільш (абсолютно) та високоліквідних активів свідчить про підвищення поточної платоспроможності і стійкості фінансового стану підприємства. Як бачимо із проведених розрахунків, особливо позитивним є абсолютний приріст (+63127,8 тис. грн.) і збільшення частки (+27,6 п. в.) грошових коштів та їх еквівалентів. Як позитивне, варто відмітити також ліквідацію підприємством сум дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги і за розрахунками (оскільки її наявність погіршує якісні характеристики фінансового стану підприємства внаслідок відволікання коштів з обороту).

Таким чином, можна узагальнити, що активи КНП СОР “СОКОД” сформовані за рахунок надходження майна, яке було передане на баланс підприємства у встановленому порядку. При цьому, формування більш мобільної структури активів сприяє прискоренню оборотності коштів підприємства, зміцненню його фінансового стану та підвищенню показників ділової активності.

Для узагальненої оцінки в ході дослідження зміни загальної валюти активу (майна) підприємства необхідно порівняти з фінансовими результатами його діяльності (чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); інші операційні доходи інші доходи; разом доходи; чистий прибуток) (Ф.2 р.2000, р.2120, р.2240, р.2280, р.2350), оскільки дослідження зміни активів підприємства без зіставлення зі зміною фінансових результатів, само по собі є малоінформативним та недостатнім. (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Динаміка активів і фінансових результатів КНП СОР “СОКОД” за 2019-2021 рр..

Показники	Рік			Середній темп росту, %
	2019	2020	2021	
Середня величина активів, тис. грн..	58382,7	92380,1	176726,5	74,0
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн..	239,7	105308,8	172097,1	2679
Інші операційні доходи, тис. грн..	36246,3	37422,8	27767,2	87,5
Інші доходи, тис. грн..	199,1	4679,3	7553,7	616,0
Разом доходи, тис. грн.	36685,1	147411,2	207418,0	237,8
Разом витрат, тис. грн..	39161,1	91001,9	127748,2	180,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн..	(2476,0)	56409,3	79669,8	*

Джерело: розраховано автором за даними Ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Із показників, представлених в таблиці 2.4 можна стверджувати, що при середніх темпах зростання активів КНП СОР “СОКОД” за трирічний (2019-2021 рр..) період на 74%, темпи росту чистого доходу, інших операційних та інших доходів склали: 2679%; 87,5% та 616%, відповідно. При цьому, середній темп росту загальної суми доходів та росту загальної суми витрат підприємства склав 237,8% та 180,6%, відповідно. Тобто, в ситуації коли темпи зростання доходів перевищують темпи росту витрат, лікувальний заклад у звітному (2021р.) покращив фінансовий результат, отримавши 79669,8 грн. чистого прибутку у порівнянні зі збитковою діяльністю до початку його реформування у 2019 р.

Таким чином, зважаючи на переважаючі темпи росту чистого прибутку за темпи зростання активів, можна констатувати, що у звітному періоді використання активів КНП СОР «СОКОД» було ефективнішим, ніж у базисному та попередньому періодах. Підтвердженням цього стали також більші темпи

росту фінансових результатів (чистого доходу, інших операційних доходів, загальної суми доходів та чистого прибутку) за темпи росту активів. Це також свідчить про покращення результативних та економічних показників діяльності підприємства. Джерелами формування (створення) майна підприємства є власні та позичкові кошти Розглянемо склад та структуру джерел формування майна КНП СОР “СОКОД” за 2019-2021 рр. (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5 – Склад та структура джерел формування майна КНП СОР “СОКОД” за 2019 – 2021 рр..

Пасиви	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна у 2021р. до 2019р. (+,-)	
	Сума, тис. грн.	Пит. вага, %	Сума, тис. грн.	Пит. вага, %	Сума, тис. грн.	Пит. вага, %	Сума, тис. грн.	%
А	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Власний капітал:								
Зареєстрований капітал	39120,6	67,0	1326,7	1,0	1326,7	0,6	-37794,6	86,4
Додатковий капітал	35083,0	60,0	39469,1	31,2	35612,7	15,7	529,7	1,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(25136,3)	(43,0)	62726,8	49,6	141867,3	62,4	167003,6	*
Неоплачений капітал	-	-	(1326,7)	(1,0)	(1326,7)	(0,6)	1326,7	*
Разом за розділом:	49067,3	84,0	102195,9	80,8	177480,0	78,1	128412,7	261,7
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	9723,0	16,0	13773,2	11,0	34089,3	15,1	24366	250,6
3. Поточні зобов'язання								
Поточна кредиторська заборгованість за:								
товари, роботи, послуги	15,9	0,0	532,2	0,4	15,0	0,0	-0,9	94,3
розрахунками з оплати праці	26,5	0,0	-	-	110,7	0,0	84,2	417,7
Доходи майбутніх періодів	-	-	9876,2	7,8	15420,6	6,8	15420,6	*
Інші поточні зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-

Разом за розділом	42,4	0,0	10408,4	8,2	15546,3	6,8	15503,9	3656
БАЛАНС	58382,7	100,0	126377,5	100,0	227115,6	100,0	168732,9	289,0

Джерело: розраховано автором за даними Ф.1 «Баланс»

За даними таблиці 2.5 можна констатувати, що загальна вартість джерел формування майна КНП СОР «СОКОД» в 2021 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилась на 168732,9 тис. грн., або ж майже в 3 рази. Це відбулося внаслідок збільшення суми власного капіталу підприємства на 128412,7 тис. грн. (за рахунок отримання у 2021 р. нерозподіленого прибутку в розмірі 141867,3 тис. грн., що перевищило рівень показника 2019 р. на 116731 тис. грн.). Це свідчить про покращення фінансового стану лікарняного закладу. При цьому, в загальній сумі джерел формування майна лікувального закладу власні кошти (суттєва частка в структурі яких припадає на нерозподілений прибуток (50-60%)), станом на 2019 р., 2020 р. та 2021 р. склали 84,0; 80,8% та 78,1%, відповідно. Тобто, виходячи із розрахованого значення показника та, практично, стабільної його величини впродовж періоду дослідження, можна стверджувати про майже повну незалежність лікарняного закладу від зовнішніх (позикових та залучених) джерел фінансування. При цьому, аналізуючи співвідношення власного та залученого капіталу, який визначає економічну незалежність підприємства та стан його автономності, можна відмітити, що в динаміці показник має тенденцію до зниження: з 5,02 у 2019 р. до 4,22, та 3,57, відповідно, у 2020 р. та 2021 р.. Отже, в цілому, проведений аналіз пасивів балансу показав, що у складі джерел фінансування діяльності КНП СОР «СОКОД» переважають власні (внутрішні) кошти.

Саме тому, на наш погляд, залучення капіталу залишається необхідною й об'єктивною передумовою діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. При цьому, структура капіталу підприємства впливає на його формування і результативність використання, оскільки визначає багато аспектів не лише фінансової, але й операційної та інвестиційної його діяльності, здійснює активний вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Структура капіталу впливає на рентабельність активів та власного капіталу, визначає систему показників (коефіцієнтів) фінансової стійкості та платоспроможності, а також формує

оптимальне співвідношення прибутковості та ризику у процесі розвитку підприємства.

В ситуації, якщо частка власного капіталу перевищує залучений (позиковий), то фінансовий ризик кредиторів та інвесторів зменшується. Серед основних причин, які зумовлюють підвищення ефективності використання залученого капіталу є прискорення оборотності залученого капіталу, що сприяє приросту фінансових результатів діяльності та зміцненню автономії підприємства.

В умовах ринкової економіки залучений капітал займає основне місце у структурі джерел фінансування та є реальним джерелом фінансування господарської діяльності підприємств. Фінансово-економічну ситуацію в державі можна охарактеризувати такими факторами:

- збільшується потреба у запозичених джерелах фінансування, а вартість їх використання залишається достатньо високою і, за звичай, перевищує вартість власних джерел;
- реально відсутні вільні фінансові ресурси в країні, їх фактична пропозиція залишається достатньо низькою;
- зростають фінансові ризики у розміщенні інвестиційних ресурсів у державі;
- потреба у залученому капіталі не пов'язується з фінансово-економічним механізмом функціонування підприємства, що зумовлює неефективне використання отриманих коштів і, як наслідок, невчасне повернення боргів.

Як правило, у складі залученого капіталу найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість. Відносне збільшення кредиторської заборгованості має подвійний характер. З одного боку, ця тенденція сприяє появі додаткового джерела фінансування, у певному сенсі безплатному. З іншого боку, надмірне збільшення кредиторської заборгованості дуже небезпечне через підвищення ризику можливого банкрутства.

За даними Ф.1 «Баланс» (Додаток) КНП СОР “СОКОД” та з метою оцінки фінансово-господарського стану об’єкта дослідження визначимо показники, які

дозволяють охарактеризувати його майновий стан; фінансову стабільність та показники ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників майнового та фінансового стану КНП СОР “СОКОД” за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Середній темп росту (приросту)	Критичне значення
	2019	2020	2021		
Частка основних засобів в активах	89,18	44,58	27,88	55,91	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,455	0,516	0,508	105,66	зменшення
Коефіцієнт придатності	0,545	0,484	0,492	95,01	збільшення
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,840	0,809	0,781	96,42	$\geq 0,5$
Показник співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованості	1,410	1,129	1,669	108,80	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	7,558	4,601	4,081	73,48	0,2-0,3
Коефіцієнт термінової ліквідності	8,970	4,659	4,095	67,57	0,7-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	142,9	6,728	6,400	21,16	> 1

Джерело: розраховано автором за даними Ф.1 «Баланс»

Як бачимо, частка основних засобів у активах СОР “СОКОД” за період з 2019 р. по 2021 р. скоротилася з 89,1% до 27,88%, тобто, середній темп їх зниження за останні три роки склав 44,19%. При цьому, спостерігаючи негативну тенденцію динаміки зміни показників, які характеризують якісний стан основних засобів (незначне збільшення коефіцієнта зносу та зменшення показника придатності основних засобів), можна констатувати про стабільний майновий стан лікарняного закладу за період дослідження. Наявність в лікувальному закладі в 2020 р. та 2021 р. достатньої суми коштів (в результаті їх надходжень від медичної субвенції та із спеціального регіонального фонду), сприяла придбанню лікарнею нового обладнання і устаткування, здійсненню капітального ремонту приміщень і оновленню матеріально-технічної бази лікарні. Власний капітал у загальній сумі джерел формування фінансових ресурсів КНП за період дослідження займав близько 80%. Підтвердженням цього стало розраховане значення коефіцієнта фінансової незалежності (автономії), мінімальна величина якого приймається на рівні 0,5-0,6.

Розглянемо в табл. 2.7 показники чисельності та структури працівників за посадами у структурних підрозділах об'єкта дослідження

Таблиця 2.7 – Склад та структура працівників КНП СОР “СОКОД” за посадами у 2019-2021 рр.. (шт. од.)

Найменування посад	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р.
	шт. од.	питома вага, %	шт. од.	питома вага, %	шт. од.	питома вага, %	
А	1	2	3	4	5	6	7
Лікарі, всього	78,50	17,48	76,50	17,37	74,75	17,47	-3,75
Керівники закладу та їх заступники	3,00	0,67	3,00	0,68	3,00	0,70	0,00
Терапевти	1,00	0,20	1,00	0,22	1,00	0,23	0,00
Дієтологи	0,50	0,10	0,50	0,11	0,50	0,12	0,00
Ендокринологи	0,25	0,05	0,50	0,11	0,50	0,12	0,25
Гематологи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,06	0,25
Анестезіологи	10,25	2,28	10,25	2,33	10,25	2,40	0,00
Ендоскопісти	2,75	0,61	2,75	0,62	1,75	0,41	-1,00
Онкологи	33,50	7,46	31,75	7,21	31,50	7,36	-2,00
Радіологи	12,00	2,67	12,00	2,72	11,00	2,57	-1,00
Лікарі-психологи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Патологоанатоми	4,00	0,89	4,50	1,02	4,50	1,05	0,50
лікарі-епідеміологи	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,23	1,00
Лікарі-лаборанти	1,25	1,28	1,25	0,28	1,25	0,30	0,00
Лікарі з ультразвукової діагностики	3,00	0,67	2,75	0,62	3,50	0,82	0,50
Рентгенологи	6,50	1,45	5,75	1,30	4,25	1,00	-1,75
Статистики	0,50	0,11	0,75	0,17	0,50	0,12	0,00
Інтерни	0,00	0,00	4,00	0,91	0,00	0,00	0,00
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	5,25	1,18	6,25	1,43	5,50	1,11	0,25
Середній медичний персонал, всього	180,75	40,26	174,50	39,63	169,25	39,57	-11,50
Медичні сестри	140,50	31,30	135,50	30,32	132,25	30,92	-8,25
Лаборанти клінічних лабораторій	15,00	3,34	13,25	3,00	13,25	3,10	-1,75
Лаборанти патологоанатомічного відділення	4,75	1,06	5,00	1,13	5,25	1,23	0,50
Рентгенолаборанти	13,50	3,00	14,00	3,18	12,50	2,92	-1,00
Медичні статистики	7,00	1,55	6,75	1,53	6,00	1,4	-1,00
Молодший медичний персонал	110,25	24,55	109,25	24,82	104,75	24,90	-5,50
Інший персонал	74,25	16,53	73,75	16,75	72,50	16,95	-1,75
Всього	449,00	100,00	440,25	100,00	427,75	100,00	-21,25

За даними табл. 2.7 можна стверджувати, що загальна кількість зайнятих посад у лікувальному закладі в 2021 р. у порівнянні з 2019 р. зменшилася на 21,75 шт. одиниць. Це відбулося внаслідок скорочення ставок зайнятого загального середнього медичного персоналу на 11,50 шт. од. (із яких число медичних сестер та лаборантів клінічних лабораторій зменшилося на 8,25 та 1,75 шт. одиниць, відповідно), а також лікарів, молодшого медичного та іншого персоналу, відповідно, на 3,75; 5,5 та 1,75 шт. од.. Поряд із цим, у звітному році у порівнянні з базисним періодом, спостерігалось несуттєве збільшення ставок лікарів-ендокринологів, гематологів, патологоанатомів, епідеміологів та лікарів з ультразвукової діагностики на 0,25; 0,25; 0,50; 1,0 та 0,5 шт. од.. При цьому, число посад лікарів терапевтів, дієтологів, анестезіологів, лікарів-лаборантів та статистиків за період дослідження не змінилося.

В цілому, проведений аналіз динаміки працюючих КНП СОР «СОКОД» показав, що зміни, які відбулися у складі працюючих лікувального закладу, обумовили зміну їх структури. Так, найбільша частка (майже 40,0%) у загальній чисельності працівників лікарні за період дослідження припадала на середній медичний персонал. Частка працюючого молодшого медичного персоналу закладу ОЗ впродовж періоду дослідження знаходилася в межах близько 25%, а питома вага лікарів та іншого персоналу лікарні склав по 17%. При цьому, значення структурної складової за названими посадами працюючих в динаміці змін майже не зазнали.

Кількість відвідувань лікарів та оперативних втручань в онкологічному диспансері в динаміці за 2019 – 2021 рр. зображено графічно на рисунку 2.1.

Отже, у звітному році у порівнянні з базисним періодом спостерігалось зменшення як числа відвідувань, так і кількості оперативних втручань. Так кількість відвідувань у звітному році у порівнянні з базовим роком зменшилася на 1301, а число операційних втручань у звітному році до рівня базисного періоду в медичному закладі знизилася на 17.

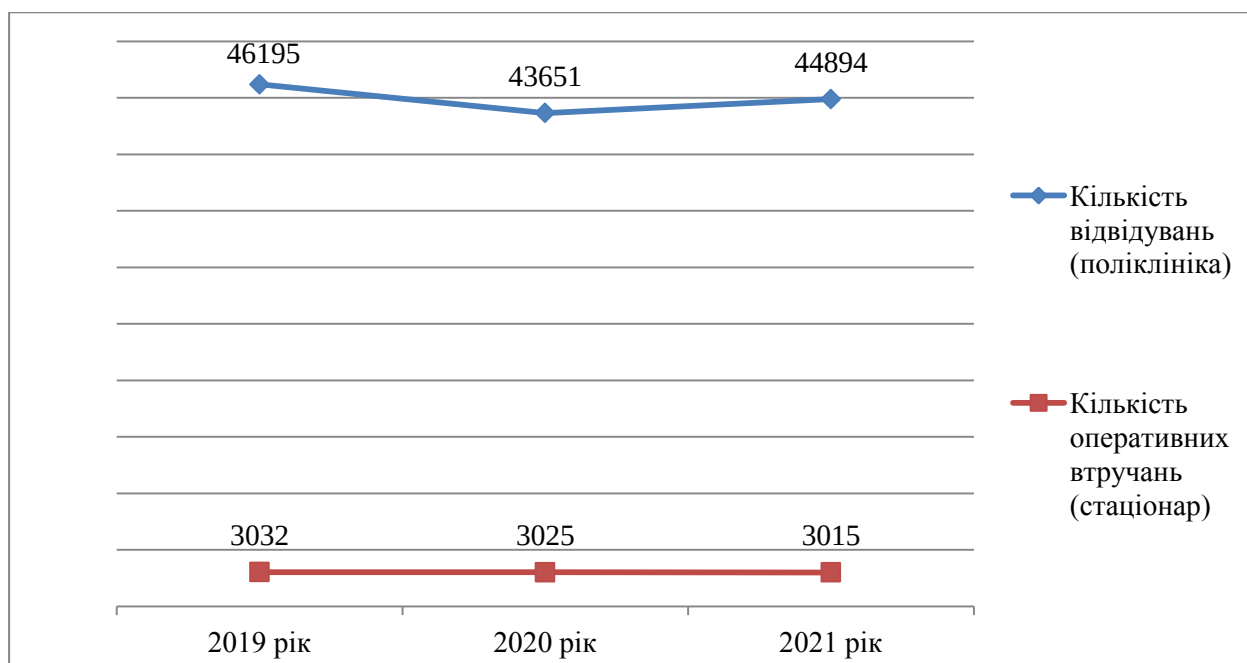


Рисунок 2.1. Динаміка кількості відвідувань лікарів та оперативних втручань КНП СОР «СОКОД» за 2019-2021 рр..

Джерело: Побудовано за даними форм статистичної звітності

Тобто, провівши загальний аналіз якості надання медичних послуг в КНП СОР «Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер», можна зробити висновок, що заклад СОЗ у межах існуючих ресурсів надає якісні медичні послуги. Про це свідчить кількість пакетів медичних гарантій, що фінансуються НСЗУ.

Вивчення тенденцій захворюваності та поширеності хвороб серед населення в Україні є однією з важливих складових планування галузі охорони здоров'я в умовах реформування системи надання медичної допомоги населенню.

В таблиці 2.8 наведена статистична інформація щодо поширеності та захворюваності серед дорослого населення, яке отримало медичні послуги та інші види медичної допомоги КНП СОР «СОКОД» (на 100 тис.) у 2021 році.

Зазначимо, що за 2021 рік по КНП СОР «СОКОД» найбільша поширеність та захворюваність серед населення спостерігалася по онкологічним хворобам новоутворення, органів дихання та системи кровообігу, (1802; 785,8 та 223,2 на 100 тис. населення).

Таблиця 2.8 – Поширеність та захворюваність серед дорослого населення КНП СОР “СОКОД” (на 100 тис. населення) за 2021 рік

Причини захворювань	Поширеність		Захворюваність		Перебуває на обліку	
	число випадків	показник	число випадків	показник		
Новоутворення	2080	1802	2080	1802	991	858,5
Хвороби системи кровообігу	258	223,2	258	223,2	61	223,2
Хвороби органів дихання	907	785,8	907	785,8	74	64,1
Хвороби органів травлення	142	123	142	124	99	85,8
Хвороби сечостатевої системи	22	19	22	19	21	18,9
Всього	3409	2953,2	3409	2954,2	1443	1256,7

Джерело: Розраховано за даними форм статистичної звітності

Таким чином, кожен заклад СОЗ в процесі здійснення діяльності несе витрати, серед яких: оплата праці персоналу, оплата комунальних послуг, витрати на утримання службового транспорту, поточний ремонт приміщень, утримання прилеглої території тощо. Ці витрати мають покриватися за рахунок доходів, що в більшості випадків означає, за рахунок коштів, отриманих від НСЗУ.

2.2 Діагностика факторів, що впливають на кадровий склад забезпечення персоналом лікувального закладу

Процес реформування в медичній галузі та удосконалення системи менеджменту і адміністрування в закладах СОЗ, потребує розробки заходів в питанні забезпечення ефективності роботи управлінського персоналу, що, безпосередньо, відображається на підвищенні стимулювання й мотивації, а також зацікавленості працівників в реалізації стратегічного розвитку підприємства.

Менеджмент персоналом передбачає вирішення низки завдань, а саме: актуалізацію у теорії та практиці вітчизняних науковців менеджменту персоналом

сучасних ідей і методів із їх попередньою адаптацією до умов сьогодення; підвищення рівня організаційної культури та поліпшення якості трудового життя; введення в менеджменті персоналом системного підходу, відхід від спрощеного «кадрового» розуміння персоналу; підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства (за рахунок більш повного використання і розвитку потенціалу персоналу – як особистісного (індивідуального), так і групового (загального); підвищення рівня самооцінки персоналу, впровадження методів розвиваючого управління, спрямованого на актуалізацію потреб людини в самореалізації та професійному зростанні.

З'ясовано, що основними цілями забезпечення кадрового складу персоналу та стратегії його розвитку є створення балансу процесів оновлення та збереження кількісного й якісного складу персоналу закладів СОЗ відповідно до потреб закладу, вимог законодавства та стану ринку праці медичних кадрів.

За показниками табл. 2.9 дослідимо зміну чисельності персоналу за категоріями та структурними підрозділами в КНП СОР “СОКОД” за 2019-2021.

Таблиця 2.9 – Динаміка забезпеченості персоналом КНП СОР “СОКОД” за 2019-2021 рр..

Категорії персоналу (працівників)	Рік			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
Усього персоналу, осіб у т. ч.:	388	385	389	+1	100,2
Адміністративно-управлінський та господарчо-технічний персонал	21	20	20	-1	95,2
АІТ	28	27	26	-2	92,8
Допоміжний СП	40	40	43	+3	107,5
Основний СП	299	298	300	+1	100,3
із них: амбулаторно-поліклінічні та лікувально-профілактичні відділення:					
в т.ч. диспансерне	36	36	41	+5	113,8
променевої терапії №1 та №2	66	68	65	-1	98,5
онко хірургічні №1 та №2	55	60	55	0	100,0
онкогінекологічне	25	24	25	0	100,0
променевої діагностики	16	19	19	+3	118,8
хіміотерапевтичне	17	19	19	+2	111,8
торокальне відділення	26	26	28	+2	107,7
патологоанатомічне	9	7	7	-2	77,8
клініко-діагностична лабораторія	26	25	25	-1	96,2
операційний блок	14	14	16	+2	114,3

Джерело: Розраховано автором за даними електронної програми «Кадри»

Показники динаміки забезпеченості персоналом лікувального закладу показали, що загальна чисельність працівників за період дослідження залишалася майже незмінною. Не відбулося також численних змін працівників таких структурних підрозділів як адміністративно-управлінського та господарчо-технічного, працюючих допоміжного та основного структурних підрозділів, а також співробітників АІТ. У складі ОСП (чисельність персоналу якого збільшилась за період дослідження лише на 0,3%), число працівників диспансерного відділення, променевої діагностики, хіміотерапевтичного, торокального відділення та операційного блоку зросло, відповідно, на 13,8%; 18,8%; 11,8%; 7,7% та 14,3% за одночасного зменшення персоналу відділення променевої терапії №1 та №2 на 1,5%; працівників патологоанатомічне відділення та клініко-діагностичної лабораторії на 22,2% та 3,8%, відповідно. При цьому чисельність персоналу онкохірургічних відділень №1 та №2 та онкогінекологічного відділення не змінилася. Зазначимо, що найбільшу частку у загальній чисельності працюючих впродовж періоду дослідження займав персонал основного структурного підрозділу – 77,0%.

Для будь-якого сучасного підприємства характерні безперервні процеси наймання, внутрішнього переміщення, переведення, звільнення, підвищення кваліфікації, професійного зростання і просування працівників, тобто постійний рух персоналу. Дослідження переміщень працівників залишаються невід’ємною складовою ефективного управління організацією, тому потрібно здійснювати постійний аналіз динаміки кількісних і якісних характеристик руху персоналу, що здійснюється на основі показників, наведених в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Показники руху персоналу підприємства за 2019-21 рр..

Показники	Рік			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
А	1	2	3	4	5
Прийнято, осіб	33	34	43	+10	130,3
Вибуло, осіб	49	43	34	-15	69,3
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	369	360	360	+3	97,6
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,09	0,09	0,12	+0,03	x

Продовження таблиці 2.10

A	1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,13	0,12	0,09	-0,04	X
Коефіцієнт плинності	0,08	0,07	0,04	-0,04	x
Коефіцієнт постійності кадрів	0,92	0,93	0,96	+0,04	x

Джерело: Розраховано автором за даними електронної програми «Кадри»

Як бачимо із даних табл. 2.10, коефіцієнт обороту працюючих з прийняття у 2021 р., порівняно з 2019 р. зріс на 0,03 пункти, що обумовлено збільшенням числа прийнятих на роботу працівників на 10 осіб, або ж на 30,3%. Коефіцієнт обороту з вибуття у звітному році до рівня базисного періоду та до попереднього року знизився і склав 0,09 (у 2021 р. звільнилися 34 працівники, що на 15 осіб менше до 2019 р.).

Позитивну тенденцію (зниження на 0,04 п. в.) у КНП СОР “СОКОД” мав також і коефіцієнт плинності, значення якого розраховується за двох факторною детермінованою кратною моделлю (2.1):

$$K_{\text{плинності}} = \frac{\text{Число звільнених}}{\text{Середньоспискове число персоналу}} \quad (2.1)$$

Дослідженнями встановлено, що всі працівники лікарні звільнялися за власним бажанням (за порушення трудової дисципліни звільнень не було зафіксовано). Як наслідок, коефіцієнт постійності кадрів у 2021 р. у порівнянні з 2019 р., зріс на 0,04 п. в., що позитивно має вплинути на ефективність діяльності.

Відомо, що передумовою зростання продуктивності праці є стабільність персоналу. Однак, з об’єктивних чи суб’єктивних причин, відбувається рух персоналу: деякі працівники звільняються, інші працевлаштовуються і т. д. Саме тому, поряд з дослідженням показників руху персоналу (кількісний аналіз), важливою є якісна характеристика кадрового складу КНП, яка характеризується за показниками статево-вікової структури, загальноосвітнім і професійно-кваліфікаційним рівнями (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Якісний склад персоналу КНП СОР “СОКОД”

Групи працівників	Рік			Відхилення (+;-) 2021 р. до 2019 р..
	2019	2020	2021	
Групи працівників: за віком, осіб:	388	385	389	+1
- до 35 років	106	95	89	-17
- від 35 до 55	209	205	200	-9
- старше 55 років	73	85	100	+27
за статтю, осіб:	388	385	389	+1
- жінки	333	330	334	+1
- чоловіки	55	55	55	0
за рівнем освіти, осіб:	388	385	389	+1
- середня	29	29	29	0
- середня спеціальна	190	188	190	0
- вища	169	168	170	+1

Джерело: Розраховано автором за даними електронної програми «Кадри»

Аналіз груп працівників КНП СОР “СОКОД” показав, що найбільшу частку в загальній структурі кадрового персоналу підприємства в 2019-2021рр.. займали працівники, вік яких знаходиться в межах від 35 до 55 років – близько 52%. Значно меншу питому вагу (близько 25% в середньому за період дослідження) склали працівники віком до 35 років. При цьому, частка працівників цієї категорії в динаміці має тенденцію до зниження з 27,3% у 2019 р. до 22,5% у 2021 р.. Натомість, частка працівників за віком старше 55 років (в структурі також має високий рівень – 22% в середньому за трирічний період), навпаки, в динаміці зростає з 18,8% у 2019 р. до 25,7% у 2021 р. Це свідчить, що в онкологічному диспансері ще залучають до праці персонал “старшого покоління” (особливо, серед групи працівників допоміжного СП та господарчо-технічних робітників). Вивчаючи склад персоналу лікарняного закладу за статтю спостерігаємо, що частка працівників жіночої статі склала 85%. За рівнем освіти, 43% від загальної чисельності працівників з вищою освітою – це керівники та лікарі - вузькі спеціалісти лікарні.

Таким чином, за результатами проведених нами досліджень, можна узагальнити, що в цілому склад кадрового персоналу КНП СОР “СОКОД” за аналізуємий період, як кількісно, так і за якісними характеристиками дещо

погіршився. Це, на наш погляд, має стати предметом подальшого детального вивчення, а практичний досвід роботи з персоналом лікарні (від якого залежать результативні показники його діяльності), потребує від менеджменту закладу розробки й впровадження заходів, спрямованих на його ефективну кадрову політику. Оскільки показники забезпеченості підприємства персоналом не висвітлюють в цілому ефективність їх використання і, відповідно, не розглядаються як фактори, які опосередковано впливають на обсяг послуг, які надаються пацієнтам лікувальним закладом, важливим залишається на даному етапі дослідження вивчення не лише чисельності працюючих, а й кількості затраченої праці (визначається через кількість робочого часу) та її продуктивності. Розкрити суть даної економічної категорії допоможуть основні критерії та методи оцінки ефективності менеджменту персоналом, зміст яких висвітливо в наступному пункті кваліфікаційної роботи.

2.3 Основні критерії оцінки ефективності менеджменту персоналом лікувального закладу

В сучасних умовах функціонування будь-якого суб'єкта господарювання одним серед багатьох чинників, які визначають здоров'я людини і суспільства загалом, є стан функціонування медичної сфери та ефективність менеджменту її персоналом. За таких обставин управлінська діяльність потребує використання сучасних методів і механізмів оцінювання ефективності менеджменту персоналом, які впливають, безпосередньо, на результати діяльності підприємства в цілому та сприяють підвищенню продуктивності праці.

Ефективність «у вузькому значенні» з точки зору [11] розглядають як отримання максимального прибутку. Однак, ефективність розглядають не тільки як «економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток», а й у ширшому контексті, що пов'язується із поняттями особистісного, психологічного формату, як «задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому

колективі підприємства, високим рівнем самооцінки колективу, мотивацією персоналу до ефективної праці». [11]

У цьому контексті формування механізму оцінювання менеджменту персоналом та використання сучасного методичного інструментарію дозволять створити умови для стабільного функціонування закладів СОЗ та підвищення ефективності їх діяльності.

Під «механізмом» оцінювання ефективності менеджменту персоналом вітчизняними науковцями [11, 13] запропоновано визнати «...використання сукупності підходів, принципів, заходів, методів та моніторингу стану ефективності бізнес-процесів менеджментом персоналом підприємства, які впливають на процеси забезпечення ефективності діяльності персоналу» або ж ним є «...комплекс довгострокових методів, форм і технологій менеджменту людським капіталом задля досягнення стратегічних цілей підприємства та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища».

При цьому, основними результатами дії механізму має бути отримання економічного та соціального ефекту; визначення “критичного шляху” менеджменту персоналом з його оптимізацією; утворення інформаційних систем і технологій забезпечення менеджменту персоналом та його мотиваційної складової.

Серед основних компонентів сучасного ефективного менеджменту персоналом (не виключенням є й КНП СОР “СОКОД”) визначено своєчасність у забезпеченні оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу і розвитку, у відповідності, потребам підприємства, вимогам діючого законодавства та стану ринку праці.

У зв’язку з вище викладеним, аналіз оцінювання менеджменту персоналом повинен сприяти узгодженню принципів та цілей всього підприємства, стратегії його розвитку. У досліджуваному закладі СОЗ здійснюється моніторинг результатів діяльності персоналу, проводиться діагностика й прогнозування кадрового забезпечення лікувального закладу. До того ж, при проведенні такого

аналізу застосовуються різні методи, способи і прийоми. Так, поряд із визначенням абсолютних і відносних показників динаміки персоналу за період дослідження (висвітлено в п.2.2), для оцінювання ефективності менеджменту персоналом використовують показники продуктивності й середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника (з урахуванням витрат як із фонду заробітної плати, так і фонду матеріального стимулювання); собівартість наданих медичних послуг (амбулаторно-поліклінічного та стаціонарного лікування, які надають допоміжні й основні структурні підрозділи).

Оцінювання рівня менеджменту персоналом має ґрунтуватися на, перш за все, на виявленні та з'ясуванні причин неповного чи неефективного використання його робочого часу та визначенні сумарної величини прямих і прихованих втрат робочого часу, відхилень фактичного сукупного фонду робочого часу від потенційної величини номінального робочого часу, проведенні групування причин втрат часу та нераціонального використання робочого часу персоналом підприємства та оцінці ефективності усунення виявлених втрат часу, виявленні перспективних резервів економії робочих годин та розробці заходів щодо усунення виявлених відхилень

На жаль, під час проходження виробничої практики та стажування з фаху, керівництво КНП СОР “СОКОД” (залишаючи за собою право на конфідційність інформації), не дали згоди щодо отримання необхідних даних для проведення поглибленого аналізу показників витрат робочого часу, продуктивності праці персоналу лікарні, їх заробітної плати та матеріального стимулювання в динаміці. За таких обставин вважаємо за доцільне при вивченні питання оцінки ефективності менеджменту персоналом лікувального закладу обмежитися лише критеріями урахування обґрунтованого рівня потреби в персоналі підприємства та бажання працівника до професійно-кваліфікаційного зростання.

Характерною рисою у рамках сучасних вимог щодо організації роботи з персоналом є прагнення до інтеграції всіх аспектів діяльності людських ресурсів, усіх стадій їх життєвого циклу (тобто, з моменту найму на роботу до нарахування та виплати сум пенсійного забезпечення). При цьому, необхідно відмітити

тенденцію до посилення ролі та підвищення значення кадрових служб та аналітичних функцій менеджменту персоналом.

Це, на нашу думку, можливо шляхом проходження ним п'яти послідовних етапів: трудова адаптація, професійне зростання, накопичення професійного досвіду, професійна реалізація та скорочення професійної реалізації. Як показує практичний досвід, проходження робітником чотирьох перших стадій життєвого циклу здійснюється повільно та супроводжується, при цьому, поступовим підвищенням рівня заробітної плати, що, перш за все, обумовлено якісними змінами у професійному та кваліфікаційному рівнях персоналу та зростанням продуктивності праці. Така динаміка заробітної плати може супроводжуватися поряд із професійним зростанням, ще й кар'єрним ростом у межах підприємства. На стадії скорочення професійної реалізації може спостерігатися вповільнення або відсутність темпів зростання заробітної плати (як результат зниження продуктивності праці та результативності трудової участі працівника). До того ж, зазначимо, що на будь-якій стадії життєвого циклу лояльність фахівця до підприємства (організації) залежить не тільки від заробітної плати, а й від наявних умов та і ступеню реалізації компетентності його (її) персоналу.

На стадії життєвого циклу «трудова адаптація» відбувається пристосування (адаптація) персоналу до нових умов роботи в колективі. В цей період робітник професійно розвивається, у нього з'являється висока мотивація до кар'єрного росту. Однак, у разі, якщо працівник приходить з первинного ринку праці, процес його адаптації буде більш тривалим і складнішим. Це обумовлено тим, що в ЗВО, здебільше, акцентується освітня діяльність на теоретичному вивченні матеріалу, а практичні навички, які набуває під час навчання молодий фахівець, не можуть повною мірою бути затребуваними на підприємстві в його діяльності (внаслідок їх морального старіння через відмінності у технологіях сучасних підприємств і станом матеріальної бази багатьох навчальних закладів України, де здобувають освіту фахівці). Як зазначають дослідники цього питання Волков М та Губа М., біля 40% молодих фахівців працюють за отриманим в навчальному закладі фахом. В той же час, трудова діяльність у майже третини випускників закладів освіти

пов'язана зі спеціальністю частково, яка була отримана за час навчання. При цьому, що лише 5% молодих працівників протягом періоду адаптації не мають посадових переміщень [7] .

На стадії професійного зростання рівень працівника зростає й інвестування не лише прискорює ріст, а й посилює його мотивацію до якісного виконання своїх професійних обов'язків з подальшим особистісним удосконалення. Інвестування в людський капітал на даній стадії створює умови для окупності вкладених коштів на всіх стадіях життєвого циклу працівника.

На стадії накопичення професійного досвіду працівником досягаються максимального рівня поставлені ним цілі та прагнення до професійного зростання (при повному використанні всіх можливостей в конкретному підприємстві). Інвестиції, що вкладені в професійний розвиток працівника, як на цьому, так і на попередньому етапах починають приносити результати, що позитивно впливає на результативні показники діяльності підприємства.

На стадії професійної реалізації відбувається певне скорочення прагнення та мотивації працівника до власного професійного розвитку внаслідок досягнення ним кваліфікаційного рівня (у відповідності до професійного потенціалу працівника). Проте вміло підібрані форми розвитку та вчасно здійснені інвестиції в людський капітал можуть значно пожвавити інтерес працівника до власного професійного зростання, що збільшить ефективність інвестування в його розвиток.

На стадії скорочення професійної реалізації працівником повністю вичерпуються потенційні можливості до професійного зростання в межах даного структурного підрозділу чи підприємства та, зазвичай, спостерігається не бажання його подальшого розвитку. У випадку, якщо цей етап життєвого циклу працівника на підприємстві співпав з терміном завершення його трудової діяльності, то для нього найбільшої цінності набуває не власний професійний розвиток, а соціальний захист і захищеність.

Отже, розглянуті етапи життєвого циклу працівника мають циклічний характер та притаманні для його діяльності в умовах конкретного підприємства.

Тобто, при переході на роботу в інше підприємство (організацію) починається новий життєвий цикл, першою стадією якого знову є адаптація.

В цілому ж, наведена вище класифікація стадій життєвого циклу є одним із можливих способів аналізу системи підготовки фахівців та оцінки менеджменту персоналом. Однак, за певних умов, вона не дозволяє простежити зміни професійного рівня працівника в межах підприємства під впливом вкладених інвестиційних коштів у формування людського капіталу.

В цьому напрямку важливою, на наш погляд, залишається система інтегрованої підготовки профільних фахівців та забезпечення ними підприємства. Нею, як зазначають Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. [10, 12] передбачається запровадження інтегрованої системи різнорівневої підготовки фахівців; функціонування інтегрованої системи підготовки фахівців та оцінка ефективності різнорівневої підготовки фахівців (шляхом реалізації заходів, які спрямовані на поліпшення інтегрованої системи різнорівневої підготовки фахівців).

Таким чином, активна трудова діяльність наявних трудових ресурсів, які здатні зміцнити стан закладів СОЗ в економічній системі країни обумовлена чинниками як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, де найбільш впливовими стали такі: стан інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я та наявність ефективно функціонуючої системи вищої та спеціальної передвищої освіти; існуючий рівень плинності кадрів; наявність позитивної конкуренції між працівниками щодо можливості обіймання вакантної посади; рівень оплати праці працівників, стимулюючі та мотиваційні установки; можливості кар'єрного зростання, т. ін..

\

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ СОЗ

3.1 Удосконалення оцінювання менеджменту персоналом лікувального закладу на засадах функціонально-структурного підходу

В умовах, коли істотно підвищуються вимоги та відповідальність керівників щодо менеджменту персоналом підприємства, кадрове забезпечення ефективної діяльності підприємства потребує особливої уваги та підходів до його аналізу, оскільки дає можливість встановити відповідність управління підприємством рівню досягнення встановленої ним мети.

Механізм оцінки менеджменту персоналом впливає на конкурентоспроможність підприємств та створення конкурентних переваг (як результат раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу). Оцінювання менеджменту персоналом відображає специфіку його функцій і дозволяє виявити позитивні й негативні результати діяльності як персоналу, так і підприємства загалом, усунути недоліки і створити умови для високої продуктивності праці управлінського персоналу.

Сьогодні в Україні є багато підприємств, які через недоліки роботи управлінського персоналу вчасно не реагують на зміни ситуації на ринку праці, мобільності інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Так, відділи кадрів підприємств (організацій, закладів) виконуючи, переважно, облікові функції (не здійснюючи, при цьому, завдань менеджменту персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи). В їх діяльність не входили такі функції, як аналіз якісних характеристик потенціалу; оцінка і добір кандидатів на вакантні посади; прогнозування потреб у персоналі та його маркетинг і соціально-психологічна діагностика; планування і контроль діловою кар'єрою; фахова і соціально-психологічна адаптація працівників та управління мотивацією; управління зайнятістю; аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин, а також стосунки керівників і підлеглих; управління

виробничими і соціальними конфліктами, інформаційне забезпечення СУП, регулювання правових питань трудових відносин та ін.. Тобто, на таких підприємствах приділяється не достатньо уваги оцінці менеджменту персоналом, що не дозволяє забезпечити високий рівень їх розвитку, оскільки підвищення рівня ефективності діяльності підприємств можливе лише за умови побудови дієвого механізму оцінки ефективності менеджменту персоналом.

Викладене вище обумовлює необхідність розробки та впровадження на підприємствах заходів, які зможуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. Саме тому, питання щодо оцінювання менеджменту персоналом в механізмі забезпечення ефективності його діяльності (додаток Д) залишається на сьогодні актуальним та потребує розробки нових підходів і методів оцінки ефективності діяльності персоналу, що дозволить забезпечити підвищення продуктивності праці та її результативності.

З метою проведення подальших досліджень оцінки менеджменту персоналом доцільним вважаємо використання методики, яка базується на засадах функціонально-структурного підходу.

Зазначимо, що функції менеджменту персоналом визначають через діяльність, яка спрямована на досягнення більш ефективного використання працівників з метою досягнення їх особистісних цілей та цілей підприємства загалом.

В основі функціонально-структурного підходу розглядаються функції менеджменту персоналом та процеси, які забезпечують реалізацію цих функцій (табл. 3.1).

Сутність даного підходу полягає у визначенні впливу процесів на оцінку менеджменту персоналом через систему індикаторів оцінювання. У процесі аналізу менеджменту персоналом закладів СОЗ визначають та обґрунтовують

Таблиця 3.1 – Функції менеджменту персоналом та відповідні процеси, які забезпечують реалізацію цих функцій

№ з/п	Функція	№ з/п	Відповідні процеси
1	Функція аналізу та планування персоналу	1	Процес аналізу кадрової політики управління персоналом при існуючій стратегії
		2	Процес розробки та коригування політики управління персоналом
		3	Процес відбору стратегії управління персоналом
2	Функція набору персоналу	4	Визначення потреби в персоналі з внутрішніх джерел
		5	Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел
		6	Комплексний підхід у визначенні потреби в персоналі
		7	Визначення цільових потреб у персоналі за фактом організації робочих місць
3	Функція відбору та розстановки персоналу	8	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями
		9	Відбір персоналу із зовнішніх джерел та розстановка за робочими місцями
		10	Відбір та розстановка персоналу періодично, відповідно до функціонування робочих місць
4	Функція атестації та оцінювання кадрів	11	Процес оцінювання персоналу
		12	Процес атестації персоналу
5	Функція організації трудових відносин	13	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату
6	Функція мотивації персоналу	14	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу
		15	Процес впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу
7	Функція створення умов праці	16	Процес управління поточною безпекою праці персоналу
		17	Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу
8	Функція інформаційного забезпечення	18	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця
		19	Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця
9	Функція розвитку та навчання персоналу	20	Процес загального розвитку персоналу
		21	Процес цільового навчання та розвитку персоналу
		22	Розвиток та поточне навчання персоналу

Джерело: узагальнено за [10]

комплекс показників, які певною мірою, характеризують стан діяльності їх персоналу. Як зазначають науковці-дослідники даного питання, «...використання сукупностей показників із застосуванням таких економіко-математичних методів, як кореляційний аналіз змінних, регресійний аналіз змінних та метод множинної регресії, дозволить на основі індикаторів розрахувати індикатор ефективності менеджменту персоналом» [11]. На підставі отриманих інтегральних індикаторів

менеджменту персоналом встановлюється зв'язок зі структурними організаційно-інформаційно-мотиваційними показниками. Як результат, шляхом моделювання визначається вплив показників діяльності персоналу на рівень ефективності діяльності закладу.

В цілому, це дасть можливість на основі функцій менеджменту персоналом реалізувати зазначені пропозиції його оцінки та проаналізувати ефективність діяльності підприємства.

Отже, серед пріоритетних напрямів оцінювання менеджменту персоналом та ефективності роботи підприємства, які варто застосовувати з метою підвищення їх конкурентоспроможності є той, який має низький показник (рівень) оцінки. Вивчення цих процесів показало, що в закладах системи охорони здоров'я є можливості для розробки заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці персоналу.

Таким чином, можна вважати, що серед основних напрямів підвищення продуктивності праці управлінського персоналу закладу СОЗ можуть бути: формування якісного стабільного складу адміністративно-управлінського персоналу; визначення критеріїв і показників ефективності праці кадрового персоналу; організація обліку й контролю діяльності АУП та персоналу інших структурних підрозділів лікувального закладу; збільшення витрат на підготовку кадрів та підвищення їх професійного рівня (кваліфікації); покращення якості надання медичних послуг та обслуговування хворих; поглиблення спеціалізації, яке не пов'язане з придбанням та впровадженням нового медичного обладнання; скорочення непродуктивних втрат робочого часу; створення умов задля забезпечення матеріальної та моральної зацікавленості працівників у результатах праці; формування такого соціально-психологічного клімату в колективі, який спрямований на створення умов для продуктивної праці; формування полікритеріальної системи активізації персоналу підприємства.

3.2 Удосконалення мотиваційного забезпечення та стимулювання менеджменту персоналом лікувального закладу як основа його відтворення

Важливою складовою у комплексі заходів, передбачених для роботи з персоналом закладу СОЗ є мотиваційний чинник. Основним завданням мотиваційного забезпечення ефективності менеджменту персоналом є сприяння у встановленні та досягненні оптимальних показників, які характеризують відповідний рівень удосконалення та зростання мотивованості персоналу, (що враховує складність, якість діяльності співробітника), а також інтегральних показників результативності та продуктивності праці адміністративно-управлінського персоналу, показників своєчасного та якісного виконання роботи основних і допоміжних робітників.

Тобто, мотивація спрямована на отримання задоволення від роботи (шляхом удосконалення та обслуговування робочих місць, розширення сфери діяльності), а також через оцінку якості та кількості затрачених зусиль персоналом, його мотивацією різними видами морального, матеріального та психологічного заохочення. Мотиваційна складова, орієнтуючись на персонал, як найцінніший ресурс підприємства, дозволяє активізувати діяльність працівників через досягнення нормативних характеристик, які визначені як основа та стосуються менеджменту персоналом і, в цілому, наведення порядку на підприємстві.

Результативність діяльності медичного персоналу, який є виробником медичних послуг та основним ресурсом СОЗ, залежить від трудової активності АУП і досягається через мотиви (вплив внутрішній), які обумовлені задоволенням потреб працівника та інтереси підприємства (вплив зовнішній), що формується задля задоволення інтересів роботодавця. Тобто, лише за умови узгодженості зацікавленості (мотивів) адміністративно-управлінського персоналу з інтересами (стимулами) підприємства (закладу) буде досягнутий позитивний результат і значно підвищиться активність АУП. Тому, безпосередньо, управління саме цими процесами має бути основою запропонованого мотиваційного забезпечення.

Персонал закладів СОЗ надає кваліфіковану медичну допомогу та послуги і саме від них залежить якість та соціальна ефективність всієї системи охорони здоров'я, що в кінцевому результаті, обумовлено якісним механізмом мотивації та системи оплати праці, яка на сьогодні склалася в сфері охорони здоров'я.

Запропоноване мотиваційне забезпечення управління персоналом закладів СОЗ впливає на стан ринку праці та економічний стан регіону; рівень життя населення та рівень інституціонального розвитку, соціально-трудова відносина, стан нормативної бази соціально-трудова відносин та законодавчої бази.

Отже, серед основних методів прямого й непрямого впливу мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом є: матеріальні та соціальні, кількісні та якісні, соціально-економічні, психологічні, адміністративно-розпорядчі та погоджувально-договірні.

Головними важелями дії мотиваційного забезпечення є стимули і постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, соціально-економічні, трудові та психологічні потреби. При цьому, інструментами його дії слугують: система оцінки, управління й моніторингу підвищення активності АУП; система оцінки затраченого часу, а також інтегральна система підвищення роботи АУП.

Формування якісного мотиваційного забезпечення та стимулювання є однією з найголовніших функцій менеджера (керівника), оскільки завдяки ньому здійснюється вплив на персонал підприємства (закладу чи установи) задля активізації їх діяльності та підвищення продуктивності. При цьому, керівником має розглядатися мотивація та стимулювання в сукупності, оскільки вони мають різноспрямовану дію. Так, мотивація є процесом усвідомленого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів. У процесі трудової діяльності мотивація дає змогу робітникам задовольнити свої потреби через виконання трудових обов'язків. Так, запроваджуючи механізм мотиваційного забезпечення у закладах СОЗ, керівники, виходячи із потреб своїх підлеглих, вибудовують мотивацію їх трудової діяльності, тобто, спонукають їх до дії задля досягнення

цілей. Тобто, трудовий процес і механізм мотивації має бути індивідуальним для кожного співробітника та враховувати дійсні мотиви поведінки співробітників.

Підкріплюють мотиваційний процес стимулюючі інструменти (винагороди). Вони повинні здійснюватися в сукупності з процесом мотивації, адже таким способом вибудовується мотиваційне забезпечення та стимулювання в підприємстві (закладі). Підставою для стимулювання є інтерес (матеріальний, моральний, індивідуальний чи груповий).

В медичних закладах інструментом забезпечення внутрішньої винагороди є створення належних умов для роботи шляхом забезпечення матеріально-технічного оснащення (так, відповідно до табеля матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я, затвердженого Наказом МОЗ №148 від 26.01.2018 р.), комп'ютеризації, навчання персоналу та його розвитку, тощо. Зовнішня ж винагорода надається організацією. Її можна визначити як стимулювання праці, спрямоване на реалізацію наявного трудового потенціалу.

Отже, вирішення проблеми покращення надання медичних послуг та їх якості необхідним є комплексний підхід, який враховує існування такі типи співробітників як: співробітники, які зорієнтовані на змістовність і суспільну значущість праці; співробітники, які зорієнтовані на матеріальні цінності та оплату праці; співробітники, в яких значимість різних цінностей збалансована.

В цілому, мотивація і стимулювання втілюють стратегію й тактику управління персоналом. Наприклад, лікар, що прагне розширення своїх професіональних знань, набуття знань та навичок навчається чи підвищує кваліфікацію на курсах за рахунок лікувального закладу, в якому працює, сприяючи його розвитку. Стимулювання ж є це тактикою в мотиваційному механізмі. Воно задовольняє матеріальні мотиви співробітників та дає змогу підвищити їх продуктивність праці (завдяки заохоченню через премії, подяки за понаднормову роботу, гнучкому графіку роботи).

Таким чином, можна узагальнити, що мотивація передбачає зміну наявного стану в організації, а стимулювання – його закріплення, тобто, вони доповнюють один одного. Так, наприклад, у двох медичних установах зі схожими умовами

праці діє лише один з представлених вище інструментів: у першій діє механізм мотиваційного забезпечення (шляхом необхідного матеріально-технічного оснащення, комп'ютерного забезпечення трудового процесу, гнучкого графіку роботи, профілактичних медичних оглядів працівників, оцінювання робочих місць), а в іншому – тільки стимулювання, тобто, надбавки до заробітної плати за наднормову роботу та складні умови праці, оплата за рахунок медичної установи санаторно-профілактичного відпочинку, т. ін..

3.3 Удосконалення електронної системи закладів охорони здоров'я як напрям поліпшення якості менеджменту персоналом

Майбутнє вітчизняної системи охорони здоров'я та її сталий розвиток також безпосередньо залежать від фахівців галузі, які використовують свої навички та здібності. Ефективність управління в медичній сфері залежить від наявності та використання професійно-кваліфікаційного кадрового персоналу, творчого потенціалу та організаційної спроможності адміністративно-управлінського (керівного) складу підприємства. Саме тому, управлінська діяльність на сьогодні потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів оцінювання ефективності менеджменту персоналом закладів СОЗ. Раціональні управлінські рішення, які приймаються менеджментом різних рівнів, значно впливають на поліпшення соціально-економічного стану підприємстві.

Очевидно, що сьогодні склалася така ситуація, коли багато підприємств та закладів не можуть розвиватися без набуття певних властивостей, що суттєво впливають на їх конкурентоспроможність та сприяють отриманню додаткових конкурентних переваг. Серед таких властивостей можна назвати, насамперед, постійну інноваційну активність, тобто прагнення до створення та постійного впровадження в діяльність організації інновацій.

Саме тому, на наш погляд, для удосконалення оцінювання менеджменту персоналом та забезпечення подальшого розвитку управлінського кадрового складу, важливим є впровадження управлінських інновацій. З метою прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві на базі створеної в середині другого десятиріччя двадцять першого століття та діючої системи інформаційного забезпечення (СІЗ) (з її трьома основними завданнями: розробка інтелектуального центру; забезпечення діяльності інтелектуальних агентів та спрощення процесу документообігу та інформування керівництва) важливим в умовах проведення медичної реформи стало створення сучасної електронної системи eHealth, де з'явилися модулі договорів, в які медичні заклади можуть завантажувати всі необхідні документи. Це дозволило значно підвищити ефективність та прозорість охорони здоров'я.

Не дивлячись на те, що сьогодні в Україні існує великий перелік медичних інформаційних систем, вважаємо, що КНП СОР “СОКОД” потрібно впровадити одну із сучасних, зручних і надійних електронних медичних систем, яка створена для пацієнтів, лікарів, державних та приватних медичних закладів HELSI.ME.

Використання в КНП СОР “СОКОД” медичної інформаційної системи (МІС) Health24 дозволило медичному закладу повністю перейти на цифровий формат відносин, як із пацієнтами, так і з лікарями та стейкхолдерами. Всі дані зберігаються у дата-центрі, який отримав сертифікат КСЗІ від Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Компанія Helsi змогла комплексно автоматизувати роботу онкодиспансера; налаштувала Health24 під потреби клінічної лікарні; налагодила функціонал для участі в реформі та забезпечила моніторинг і формування поточної та статистичної звітності для керівництва підприємства.

Завдяки МІС Helsi заклад СОЗ отримав можливість щодо автоматизації реєстратури та роботи лікаря; управління розкладом лікаря; ведення електронних медичних карток (ЕМК); обліку медпрепаратів та ведення оплат; формування звітів та статистики; підтримки формату DICOM та стандарту HL7; конструктора бланків і форм; інтуїтивно зрозумілого веб-інтерфейса; гнучкого налаштування

прав доступу; фіксації дій користувачів; доступу пацієнтів до своєї електронної медичної картки (ЕМК); забезпечення надійного шифрування та безпека даних; Портал із інформації про лікарів, годинами їх прийому та адресами лікарень; підтримки для лікарів та пацієнтів від контакт-центру.

Серед переваг МІС Helsi для пацієнтів розглядаються можливості легко знайти та обрати свого лікаря; швидкого запису на прийом on-line себе та членів своєї родини; доступу до своєї електронної медичної картки (ЕМК); миттєвих результати аналізів та діагностики в кабінеті пацієнта; доступу до призначень лікаря та плану лікування.

Лікарям МІС Helsi дозволить вести зручно історії хвороби пацієнтів та ЕМК; оперативно отримувати результати діагностики та аналізів; легко використовувати клінічні протоколи та зрозумілий кабінет для ведення прийому пацієнтів [30].

Поряд із цим, завдяки впровадженому етапу медичної реформи – переходу програми реімбурсації «Доступні ліки» до НСЗУ пацієнти, яким надаються медичні послуги у КНП СОР СОКОД можуть отримувати ліки за рецептом у будь-якій аптеці в Україні, яка бере участь у програмі. (Рис. 3.2)



Рисунок 3.2 . Механізм реалізації програми «Доступні ліки»

Джерело: [30].

Оформляються рецепти за програмою лікарями в електронній системі охорони здоров'я за допомогою окремого відповідного модуля медичної інформаційної системи, яка встановлена на підприємствах охорони здоров'я.

Отже, удосконалення електронної СОЗ є одним із напрямів поліпшення якості менеджменту персоналом та її оцінки у лікувальному закладі.

Таким чином, в умовах реформування галузі охорони здоров'я новий підхід до оцінювання трудового персоналу через впровадження та використання сучасної електронної МІС Helsi (під впливом соціально-економічних факторів) має велике значення для підвищення ефективності функціонування лікувального закладу. В цілому ж, здійснення заходів щодо кадрового забезпечення в системі менеджменту охорони здоров'я, управління і раціонального використання трудового потенціалу дозволить забезпечити скорочення загальної величини витрат на утримання цього блоку нематеріального виробництва, поліпшити якість надання лікувально-оздоровчих послуг та підвищити економічну ефективність праці трудового потенціалу медичної галузі в умовах проведення реформ та ринкових перетворень.

ВИСНОВКИ

Система менеджменту та адміністрування трудовим (людським) персоналом закладів СОЗ залишається на сьогодні найважливішим інструментом забезпечення їх конкурентоздатності та розвитку. Це обумовлено як організаційною структурою лікувальних закладів, так і їх діяльністю в цілому (зважаючи на те, що управління медичними установами вимагає особливого підходу з огляду на специфічність продукту, що випускається на ринок – медичної послуги), а соціальна значущість медичної сфери диктує застосування при їх дослідженні особливих методів менеджменту та адміністрування персоналом.

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Висвітлено теоретико-методичні основи оцінки менеджменту персоналом, де розкрито сутність менеджменту персоналом та основні складові його нормативно-правового забезпечення в закладах СОЗ; розглянуто роль функціонально-структурного аналізу в методичних підходах оцінювання менеджменту персоналом медичних закладів.

2. Охарактеризовано статус КНП Сумської обласної ради “Сумський обласний клінічний онкологічний диспансер”, висвітлено середовище функціонування лікарняного закладу. Структурними складовими онкологічного диспансеру є наступні відділення: адміністрація; група загального обслуговування; радіоізотопна та цитологічна лабораторії, кабінет ендоскопії; приймальне відділення; диспансерне відділення розраховане на 120 відвідувань за зміну; онкоторокальне відділення на 40 ліжок; відділення променевої терапії №1 та №2, відповідно, на 50 та 60 ліжок; відділення анестезіології та інтенсивної терапії на 10 ліжок; онкохірургічне відділення №1 та №2 – на 50 ліжок кожне (20 із яких передбачено для лікування онкоурологічних хворих), відповідно; онкогінекологічне відділення – на 10 ліжок; відділення променевої діагностики загальною площею 182 м²; клініко-діагностична лабораторія; патологоанатомічне відділення з гістологічною лабораторією; хіміотерапевтичне відділення на 40 ліжок; операційний блок. .

3. Проведено оцінку діяльності лікувального закладу; вивчені питання, які стосуються управління фінансово-економічною підсистемою лікарні. Так, загальна сума коштів, які фактично використані КНП СОР “СОКОД” у 2021р. за кошторисом перевищила визначені закладом загальні касові видатки на 1,9%, що у грошовому вимірі склало 245772,81грн., тобто, фінансування видатків установи фактично здійснювалося майже в межах затверджених показників кошторису.

4. Результатом реформування медичної галузі стала передача майна КНП СОР “СОКОД” у комунальну власність територіальної громади м. Суми. Управління майном здійснюється топ-менеджментом лікарні. З’ясовано, що активи закладу сформовані за рахунок надходження майна, яке було передане на баланс підприємства у встановленому порядку. Як результат, КНП СОР “СОКОД” у звітному (2021р.) покращив фінансовий результат, отримавши 79669,8 грн. чистого прибутку у порівнянні зі збитковою діяльністю до початку його реформування (у 2019 р.), тобто, у звітному періоді використання активів у закладі було ефективнішим, ніж у базисному та попередньому роках. Аналіз пасивів балансу показав, що у складі джерел фінансування діяльності КНП СОР “СОКОД” переважають власні (внутрішні) кошти.

5. Досліджено динаміку забезпеченості кадровим персоналом лікувального закладу. Встановлено, що загальна чисельність працівників за період дослідження залишалася майже незмінною. У складі ОСП (чисельність персоналу якого збільшилась за період дослідження лише на 0,3%), число працівників диспансерного відділення, променевої діагностики, хіміотерапевтичного, торокального відділення та операційного блоку зросло, відповідно, на 13,8%; 18,8%; 11,8%; 7,7% та 14,3% за одночасного зменшення персоналу відділення променевої терапії №1 та №2 на 1,5%; працівників патологоанатомічне відділення та клініко-діагностичної лабораторії на 22,2% та 3,8%, відповідно. При цьому чисельність персоналу онкохірургічних відділень №1 та №2 та онкогінекологічного відділення не змінилася. Зазначимо, що найбільшу частку у

загальній чисельності працюючих впродовж періоду дослідження займав персонал основного структурного підрозділу – 77,0%.

6. За результатами проведених досліджень встановлено, що в цілому склад кадрового персоналу КНП СОР “СОКОД” за аналізуємий період, як кількісно, так і за якісними характеристиками дещо погіршився. Так, в 2019-2021рр.. найбільшу частку в загальній структурі кадрового персоналу підприємства займали працівники, вік яких знаходиться в межах від 35 до 55 років – близько 52%. Значно меншу питому вагу (близько 25% в середньому за період дослідження) склали працівники віком до 35 років. При цьому, частка працівників цієї категорії в динаміці має тенденцію до зниження з 27,3% у 2019 р. до 22,5% у 2021 р.. Це свідчить, що в онкологічному диспансері ще залучають до праці персонал “старшого покоління” (особливо, серед групи працівників допоміжного СП та господарчо-технічних робітників). Аналіз склад персоналу закладу за статтю показав переважання працівників жіночої статі (85%); за рівнем освіти, 43% – вищою освітою: це керівники лікарні та лікарі - вузькі спеціалісти.

7. Вивчено критерії, на підставі яких проводиться оцінка ефективності менеджменту персоналом лікувального закладу. Серед основних компонентів сучасного ефективного менеджменту персоналом визначено своєчасність у забезпеченні оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу і розвитку, у відповідності, потребам підприємства, вимогам діючого законодавства та стану ринку праці. При проведенні такого аналізу застосовуються різні методи, способи і прийоми. Так, поряд із визначенням абсолютних і відносних показників динаміки персоналу за період дослідження (висвітлено в п.2.2), для оцінювання ефективності менеджменту персоналом використовують показники продуктивності й середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника (з урахуванням витрат як із фонду заробітної плати, так і фонду матеріального стимулювання); собівартість наданих медичних послуг (амбулаторно-поліклінічного та стаціонарного лікування, які надають допоміжні й основні СП).

8. З'ясовано, що оцінювання рівня менеджменту персоналом має ґрунтуватися на виявленні та з'ясуванні причин неповного чи неефективного використання його робочого часу та визначенні сумарної величини прямих і прихованих втрат робочого часу, відхилень фактичного загального (сукупного) фонду робочого часу від потенційної величини номінального робочого часу, проведенні групування причин втрат часу та нераціонального використання робочого часу персоналом підприємства, виявленні перспективних резервів економії робочих годин та розробці заходів щодо усунення відхилень, врахувавши, при цьому, критерії обґрунтованого рівня потреби в персоналі підприємства та бажання працівника до професійно-кваліфікаційного зростання.

9. Встановлено, що характерною рисою у рамках сучасних вимог щодо організації роботи з персоналом є прагнення до інтеграції діяльності людських ресурсів, усіх стадій їх життєвого циклу (тобто, з моменту найму на роботу до нарахування та виплати сум пенсійного забезпечення). Це можливо шляхом проходження п'яти послідовних етапів: трудова адаптація, професійне зростання, накопичення професійного досвіду, професійна реалізація та скорочення професійної реалізації

10. Запропоновано для оцінки менеджменту персоналом КНП СОР «СОКОД» використання методики, яка базується на засадах функціонально-структурного підходу, в основі якого покладено вивчення функцій менеджменту персоналом та процесів, які забезпечують їх реалізацію. Сутність даного підходу полягає у визначенні впливу процесів на оцінку менеджменту персоналом закладу СОЗ через систему індикаторів оцінювання. У процесі аналізу визначають та обґрунтовують комплекс показників, які певною мірою, характеризують стан діяльності персоналу. На підставі отриманих інтегральних індикаторів менеджменту персоналом встановлюється зв'язок зі структурними організаційно-інформаційно-мотиваційними показниками. Як результат, шляхом моделювання визначається вплив показників роботи персоналу на рівень ефективності діяльності закладу, що в цілому, дасть можливість реалізувати зазначені

пропозиції щодо оцінки менеджменту персоналом та проаналізувати ефективність діяльності підприємства.

11. Серед напрямків удосконалення менеджменту персоналом в роботі зроблено пропозиції щодо покращення мотиваційного забезпечення та стимулювання АУП лікувального закладу через мотиви (вплив внутрішній), які обумовлені задоволенням потреб працівника та інтересів підприємства (вплив зовнішній). Лише за умови узгодженості зацікавленості (мотивів) адміністративно-управлінського персоналу з інтересами (стимулами) підприємства (закладу) буде досягнутий позитивний результат і значно підвищиться активність АУП. Встановлено, що серед основних методів прямого й непрямого впливу мотиваційного забезпечення ефективності менеджменту персоналом є: матеріальні та соціальні, кількісні та якісні, соціально-економічні, психологічні, адміністративно-розпорядчі та погоджувально-договірні. Мотиваційне забезпечення управління персоналом закладів СОЗ впливає на стан ринку праці та економічний стан регіону; рівень життя населення та рівень інституціонального розвитку, соціально-трудова відносина, стан нормативної бази соціально-трудова відносин та законодавчої бази. Саме тому, головними важелями дії мотиваційного забезпечення є стимули і постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, соціально-економічні, трудові та психологічні потреби. При цьому, інструментами його дії слугують: система оцінки, управління й моніторингу підвищення активності АУП; система оцінки затраченого часу, а також інтегральна система покращення роботи АУП. До того ж, в медичних закладах інструментом забезпечення внутрішньої винагороди є створення належних умов для роботи шляхом забезпечення матеріально-технічного оснащення (так, відповідно до табеля матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я, затвердженого Наказом МОЗ №148 від 26.01.2018 р.), комп'ютеризації, навчання персоналу та його розвитку, тощо. Зовнішня ж винагорода надається організацією. Її можна визначити як стимулювання праці, спрямоване на реалізацію наявного трудового потенціалу. В цілому, мотивація і стимулювання втілюють стратегію й тактику управління персоналом. Наприклад, лікар, що

прагне розширення своїх професіональних знань, набуття знань та навичок навчається чи підвищує кваліфікацію на курсах за рахунок лікувального закладу, в якому працює, сприяючи його розвитку. Стимулювання ж є тактикою в мотиваційному механізмі. Воно задовольняє матеріальні мотиви співробітників та дає змогу підвищити їх продуктивність праці (завдяки заохоченню через премії, подяки за понаднормову роботу, гнучкому графіку роботи). Отже, мотивація передбачає зміну наявного стану в організації, а стимулювання – його закріплення, тобто, вони доповнюють один одного.

12. Удосконалення оцінювання менеджменту персоналом та забезпечення подальшого розвитку управлінського кадрового складу можливо також шляхом впровадження управлінських інновацій, які передбачають створення сучасної електронної системи eHealth, де з'явилися модулі договорів, в які медичні заклади можуть завантажувати всі необхідні документи. Це дозволило значно підвищити ефективність та прозорість охорони здоров'я. Використання в КНП СОР “СОКОД” медичної інформаційної системи (MIC) Health24 дозволило медичному закладу повністю перейти на цифровий формат відносин, як із пацієнтами, так і з лікарями та стейкхолдерами. Всі дані зберігаються у дата-центрі, який отримав сертифікат КСЗІ від Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Таким чином, здійснення заходів щодо кадрового забезпечення в системі менеджменту охорони здоров'я, управління і раціонального використання трудового потенціалу дозволить забезпечити скорочення загальної величини витрат на утримання цього блоку нематеріального виробництва, поліпшити якість надання лікувально-оздоровчих послуг та підвищити економічну ефективність праці трудового потенціалу медичної галузі в умовах проведення реформ та ринкових перетворень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Т.Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям. Одеса: ГОУ ОГУ. 2005. 63 с.
2. Бажан І.І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
3. Базарова Т. Ю., Єрйомина Б.Л.. Управління персоналом. М. Вид. «Юніті». 2001 р.
4. Балабанова Л.В., Сардак О. В. .Управління персоналом: підручник. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
5. Бєсєдіна Г.Є. Трудоий потенціал робітника – складова формування кадрового потенціалу підприємства. *Вісник ХНАУ*. Сер. «Економіка АПК і природокористування». Харків : ХНАУ, 2014. № 7. С. 233-237.
6. Ващенко І. О.
7. Волков М.А., Губа М.А. Залежність управлінських процесів від якості інформаційних потоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 3. С. 34 -36.
8. Данилюк В.М., Петюк В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
9. Довгань Л. Є. , Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>. Дата звернення 07.08.2022.
10. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. К.: НТУУ «КПІ». 2015. 231 с.
11. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 8. С. 98 - 99.
12. Дудукало Г.О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №8. (146). С. 55 - 60.

13. Жидков А., Полтавець Л. Системный подход к управлению персоналом. *Бизнес-информ.* 1997. №9. С.53-5
14. Жмайлова О.Г., Лищенко М. О., Строченко Н.І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Суми. 2019. 292 с.
15. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.
16. Єльчанінов Д. Б. Системологічний підхід до аналізу та прогнозування в державному управлінні. *Стратегічні пріоритети.* 2009. № 2(11). С. 82-87.
17. Колпаков В. Управление развитием персонала: теория и практика. *Персонал.* 2004. №11. с.64-69.
18. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page4> Дата звернення 17.09.2022.
19. Коваль З. О. Менеджмент персоналу. Львів: Львівська політехніка, 2014. 452 с.
20. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Бібліотечний вісник.* 2011. №4. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf. Дата звернення 07.09.2022.
21. Крячкова Л.В. Створюємо систему оцінки діяльності персоналу. *Головна медична сестра.* 2014. №1. С.25–34.
22. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
23. Лібанова Е. Теоретико-методологічне забезпечення розвитку трудового потенціалу просторових форм організації українського суспільства. *Регіональна економіка.* 2013. № 4. С. 188 - 189.
24. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Львів : «Новий світ - 2000». 2004. 248 с.
25. Михайліченко М.В., Рудик Я.В. Кадровий менеджмент: навч. посібн. К.:

ЦП "КОМПРИНТ". 2017. 323 с.

26. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801XII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>. Дата звернення 07.07.2022.

27. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf. Дата звернення: 20.07.2022.

28. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

29. Смоляр Л.Г. , Грамотенко О.О. Важливість стимулювання персоналу до творчої діяльності на виробничих підприємствах *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 11. С. 41 - 43.

30. [HELSEI.ME](https://helsi.me). Що таке медична реформа для громадян України? система URL: <https://helsi.me> [Дата звернення 18.10.2022 р]

ДОДАТКИ

Додаток А

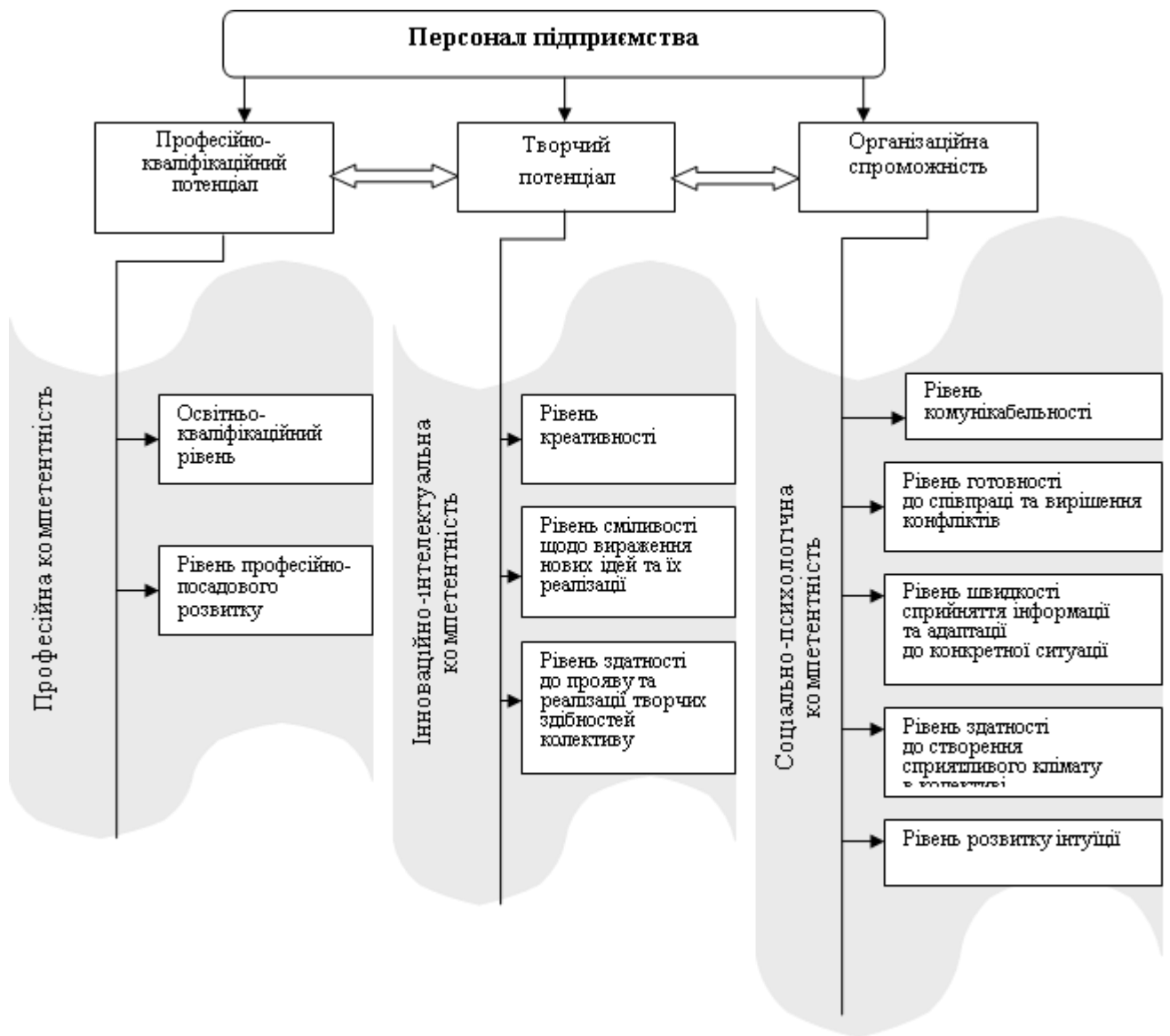


Рис. А.1 – Характеристика управлінського персоналу підприємств

Джерело: запозичено та узагальнено автором на основі [29, с. 87].

Додаток Б

Перелік основних законів Трудового законодавство України

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. Ним визначені правові засади та гарантії громадян України щодо права розпоряджатися та реалізовувати свої здібності до творчої та продуктивної праці. КЗпПУ вміщує: загальне положення; колективний та трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час та час відпочинку; нормування праці та оплата праці; гарантії та компенсації; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; гарантії щодо покладення на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству (установі); індивідуальні трудові спори; професійні спілки та участь працівників в управлінні організацією; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю.

2. Закон України "Про колективні договори і угоди". Ним визначаються правові питання укладення та виконання колективних договорів та угод з метою регулювання трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і власників.

3. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" визначає організаційно-правові аспекти застосування системи заходів в питаннях вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Він спрямований на узгодження взаємодії сторін соціально-трудова відносин.

4. Закон України "Про пенсійне забезпечення" надається гарантія непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення (за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій). Він спрямований на більш повніше врахування суспільно корисної праці, як джерела зростання добробуту всього народу та кожної людини окремо, а також встановлення єдності умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

5. Закон України "Про оплату праці", яким визначені правові та організаційно-економічні питання оплати праці працівників, які знаходяться у трудових відносинах (на підставі трудового договору) з підприємствами (організаціями) різних форм власності та господарювання, з окремими громадянами в питаннях договірної регулювання оплати праці. Закон спрямований на реалізацію стимулюючої та відтворювальної функцій заробітної плати;

6. Закон України "Про охорону праці" вміщує основні положення з реалізації конституційного права працівників на охорону життя та здоров'я в ході трудової діяльності. Ним регулюються (за участю відповідних державних органів) відносини між власником підприємства (установи) й працівником у питаннях безпеки, гігієни праці й виробничого середовища та встановлюється єдиний порядок організації охорони праці в Україні;

Додаток В

Характеристика основних підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналом

Сутність ефективності менеджменту персоналом розкривається через системний, функціональний, процесний, особистісний, ситуаційний та структурний підходи до управління. Нижче наведена їх характеристика:

1) системний – можна охарактеризувати як цілеспрямований процес взаємодії керуючої (менеджери) та керованої (підлеглі) підсистем;

2) функціональний – це такий підхід, який є послідовним і безперервним процесом формування функцій менеджменту керуючою підсистемою, що реалізуються через керовану підсистему. Він передбачає пошук оригінальних, нових технічних рішень для задоволення наявних або потенційних потреб. При цьому, потреба виступає сукупністю функцій, які необхідно виконати для її досягнення. Після визначення функцій (як, наприклад, наукові дослідження, маркетингові, виробництво, постачання, фінансування, тощо) виокремлюють варіанти формування потенціалу для їх виконання та вибирають такий з них, який забезпечує максимальний рівень сукупних витрат. Використання функціонального підходу в сучасних умовах щодо виокремлення та ідентифікації основних функцій менеджменту персоналом базується на життєвому циклі персоналу, який дозволить дати оцінку діяльності персоналу в спорідненості функціональних зв'язків і сприятиме визначенню норм використання ресурсів, що базуються на взаємоузгоджених і взаємопов'язаних показниках та чинниках для забезпечення зростання продуктивності праці. Це, на думку Захарової О. В. обумовлено важливістю врахування двох чинників: об'єктивного, тобто, через з'ясування потреб підприємства (організації, закладу) в питаннях розвитку, безпосередньо, конкретного працівника та суб'єктивного, або ж, через виявлення прагнення працівника до свого професійного розвитку. Як зазначає автор, доцільність врахування другого чинника пов'язана з тим, що, за підрахунками науковців-дослідників на загальну ефективність професійного навчання на 20% впливає наявність в людини бажання до власного розвитку [].

3) процесний підхід – є процесом формування керуючою підсистемою управлінських функцій, їх трансформації у методи менеджменту, які відображаються у керованій підсистемі у вигляді управлінських рішень;

4) особистісний – розглядається як процес впливу керуючої системи на керовану (в т. ч. через врахування вмінь, знань, потреб, інтересів та інших особистісних характеристик працівників);

5) ситуаційний – характеризується як цілеспрямований процес впливу керуючої системи на керовану, яка постійно враховує зовнішні та внутрішні фактори, обставини та умови. Його базою є альтернативність досягнення цілей і забезпечення адаптації до конкретних умов в процесі формування й використання персоналу підприємства.

6) структурний підхід до формування й використання персоналу засновано на його структуризації та визначенні значущості (пріоритетів) елементів потенціалу. Його метою є встановлення раціональності співвідношення та обґрунтованості розподілу ресурсів між ними

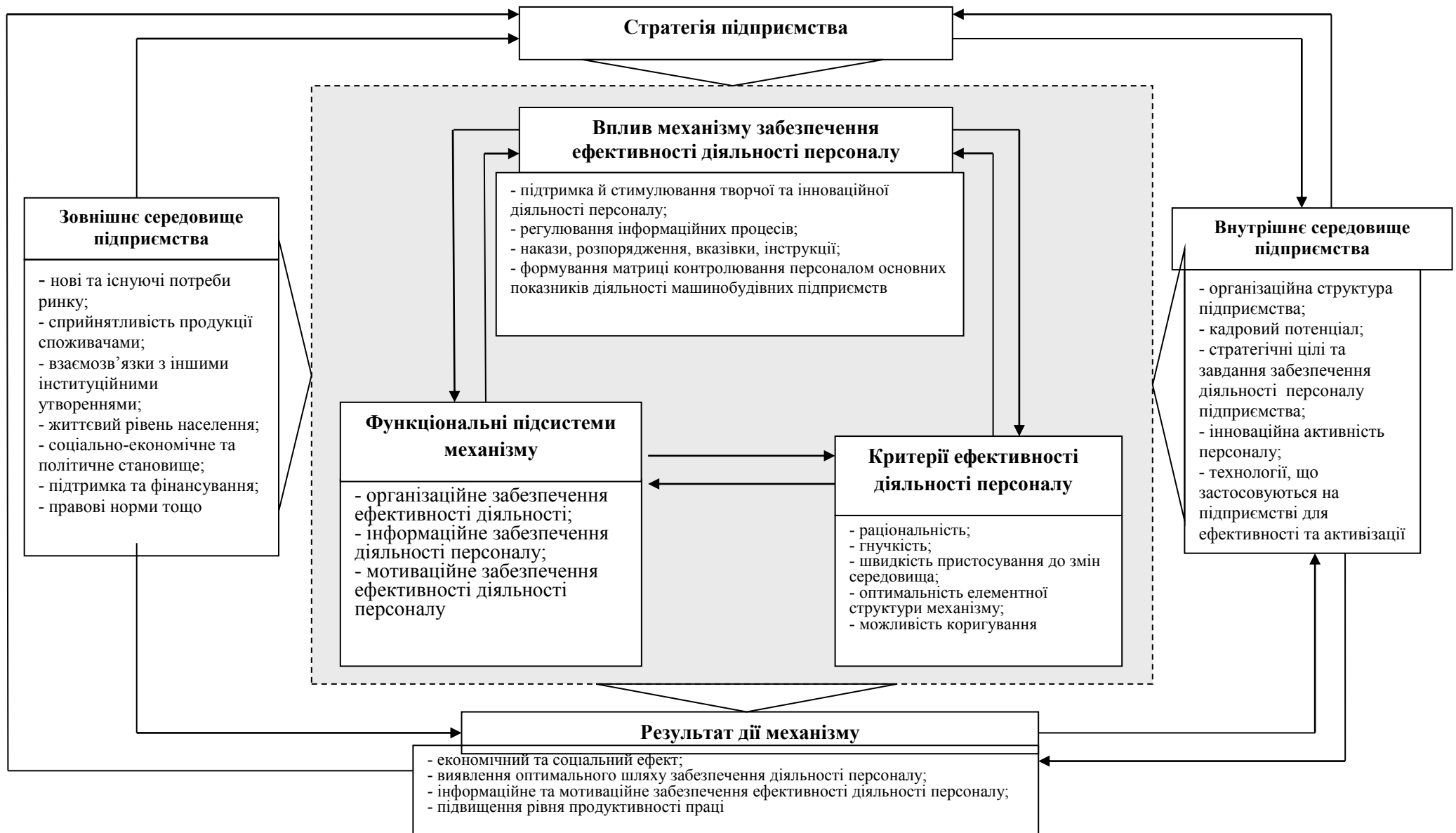


Рис. В.1 – Функціонально-структурна схема забезпечення ефективності менеджменту персоналом підприємства

Джерело: запозичено та узагальнено автором на основі [11]

Додаток Г

Критерії ефективності оцінювання менеджменту персоналом

До блоку організаційних критеріїв відносять такі, які дозволяють розкривати успішність діяльності підприємства (організації, закладу) як суспільної одиниці.

Серед критеріїв *організаційного блоку* виокремлюють:

- 1) цілеспрямованість підприємства (організації, установи чи закладу). Вона характеризує готовність організації до досягнення цілей;
- 2) згуртованість підприємства (закладу), характеристикою якої є стійкість та міцність міжособистісних взаємодій в організації; психологічний стан системи функціональної взаємодії співробітників в організації;
- 3) інтегративність підприємства (закладу), яка дозволяє характеризувати стан соціально-психологічного розвитку підприємства (закладу), визначити рівень узгодженості дій та структурованості професійних обов'язків;
- 4) відносну стабільність підприємства (закладу), яка визначає швидкість плинності кадрів в підприємстві (закладі) та пов'язану з нею динаміку соціально-психологічних станів: соціально-психологічного клімату, рівня конфліктності, тощо;
- 5) самоорганізованість підприємства (організації, установи, закладу). Дозволяє розкрити рівень розвитку в підприємстві (організації, установі, закладі) процесів управління та самоуправління, характеризувати специфіку структурно-функціональної взаємодії членів організації (закладу) в соціальних групах: малих, середніх, великих;
- 6) саморозвиток організації (закладу).

Критеріями ефективності діяльності учасників процесу менеджменту (суб'єктів управління) особистісного є:

- 1) активність суб'єктів управління (як дієвий компонент психології особистості, який показує рівень соціально-психологічної та психофізичної життєдіяльності працівників);
- 2) задоволеність трудовою діяльністю. Цей критерій сприяє розкриттю особистісного ставлення працівника чи інших членів колективу до роботи та самого себе; він дозволяє аналізувати соціально-психологічні характеристики функціонування організації (закладу);
- 3) умотивованість суб'єктів управління. Даний критерій дозволяє розкрити наявність свідомої причини трудової, комунікативної, пізнавальної чи іншої активності членів колективу, як обов'язкової умови його ефективності;

Джерело: Узагальнено автором за [11]

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Перелік індикаторів та функцій оцінки менеджменту персоналом

№	Індикатор	Виконуючі функції
Функція аналізу та планування персоналу		
1	I _{app}	Процес аналізу кадрової політики управління персоналом при існуючій стратегії
2		Процес розробки та коригування політики управління персоналом
3		Процес відбору стратегії управління персоналом
Функція набору персоналу		
4	I _{np}	Процес відбору стратегії управління персоналом
5		Маркетингові дослідження. Визначення матеріально-технічних досліджень
6		Визначення цільових потреб у персоналі за фактом робочих місць
7		Комплексний підхід у визначенні потреб у персоналі
Функція відбору персоналу		
8	I _{vnp}	Відбір персоналу для підвищення кваліфікації
9		Контроль за персоналом. Визначення адаптації персоналу на робочих місцях
10		Відбір із зовнішніх джерел та розстановка за робочими місцями.
11		Відбір персоналу із внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями
12		Пошук персоналу
13		Пошук персоналу та заохочення до праці саме в даному компанії
14		Висвітлення персональних особливостей працівника
Функція оцінювання та атестації кадрів		
15	I _{aok}	Надання звіту про результати спостереження та характеристики працівника
16		Оцінювання персоналу
17		Атестація персоналу
18		Надання таблиці оцінок праці
19		Оцінка потенційних здібностей працівників і їх можливостей до професійного зростання
20		Розробка рішень щодо покращення трудових показників
21		Переміщення працівників з однієї посади на іншу
22		Організація підбору, розміщення та виховання персоналу. Формування кадрового резерву
Функція організації трудових відносин		
23	I _{otv}	Зниження конфліктності та забезпечення соціально- психологічного клімату. Представлення інтересів персоналу
24		Надання правового захисту працівникам
25		Підготовка робочого місця до роботи
26		Розв'язання індивідуальних і колективних трудових спорів. Надання консультацій

Продовження додатку Д.1

Функція мотивації персоналу		
27	I_{mp}	Вплив нематеріальних чинників мотивації персоналу. Вироблення мотивації працівників
28		Вплив матеріальних чинників мотивації персоналу. Створення сприятливих умов праці та моніторинг безпеки діяльності й інших напрямів удосконалення організації праці
29		Створення умов праці та моніторинг безпеки діяльності
30		Виконання роботи щодо системи оплати праці робітників
31		Правильність нарахування виплат відповідним категоріям. Зміцнення фінансової дисципліни
32		Оплата путівок працівникам. Надання службового автотранспорту
Функція створення умов праці для персоналу		
33	I_{sup}	Управління поточною безпекою персоналу. Організація курсів з охорони праці
34		Дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці
35		Організація медичного обслуговування персоналу. Воєнізована охорона організації та окремих посадових осіб
Функція інформаційного забезпечення та обліку персоналу		
36	I_{iz}	Загальний облік персоналу та моніторинг робочого місця
37		Поточний облік персоналу та робочого місця. Ведення обліку й статистики персоналу
38		Інформаційне забезпечення функціонування підприємства. Надання консультативної та методичної допомоги в межах відділу
39		Організація роботи органів масової інформації підприємства
Функція розвитку й навчання персоналу		
40	I_{rnp}	Введення на посаду та адаптація нових працівників
41		Оцінка кандидатів на вакантну посаду
42		Розвиток та поточне навчання персоналу
43		Цільове навчання та забезпечення цільового розвитку персоналу
44		Загальний розвиток персоналу
45		Забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації
46		Періодична оцінка кадрів
47		Розробка та укладання угод із навчальними закладами щодо підготовки необхідних фахівців