

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Інститут бізнес-освіти
Кафедра міжнародного менеджменту

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

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

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: Вдосконалення управління персоналом медичного закладу
(на прикладі медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»)**

Студента Кіма Павла Андрійовича.

(підпис)

Науковий керівник д.е.н., професор
(науковий ступінь, учене звання)
Л.П.Петрашко
(підпис) (ініціали, прізвище)

**Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту в
Екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти**

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

(підпис) М.О.Бурмака

Київ 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
ІНСТИТУТ БІЗНЕС - ОСВІТИ
Кафедра міжнародного менеджменту**

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

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.П.Москалюк

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Кім Павлу Андрійовичу**

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему: Вдосконалення управління персоналом медичного закладу
(на прикладі медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»)**

**Тему затверджено наказом ректора Університету "16 " грудня 2021 р. №
1905-ст**

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
звітів про діяльність ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», наукових статей, видань та інших дже-
рел відповідно до теми роботи.**

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

**Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління персоналом медичних за-
кладів**

Розділ 2. Аналітична оцінка управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

Розділ 3. Вдосконалення системи управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

Об'єкт дослідження: Процеси управління персоналом медичних закладів.

Предмет дослідження: Особливості управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

Мета дослідження: вивчення і аналіз реалізації альтернативних варіантів проекту та надання рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

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

У розділі 1 Дослідити теоретико-методологічні основи управління персоналом медичних закладів: (1) Розкрити поняття управління персоналом підприємства. (2) Визначити функції управління персоналом підприємства. (3) Охарактеризувати особливості управління персоналом в медичній сфері.

У розділі 2 Оцінити систему управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» : (1) Проаналізувати сучасний стан розвитку медичних послуг в Україні. (2) Дати загальну характеристику медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». (3) Оцінити систему управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

У розділі 3 Визначити стратегічні орієнтири вдосконалення управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»: (1) Розробити альтернативні варіанти вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». (2) Оцінити економічну ефективність впровадження альтернативних проектів вдосконалення управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» Визначити механізми управління та реалізації на практиці визначеного проекту вдосконалення управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма (3) Розглянути специфіку формування корпоративної соціальної відповідальності в медичній галузі.

Завдання підготував
науковий керівник _____

_____Петрашко Л.П.

"10" 01 2022р.

Завдання одержав
студент _____

_____Кім П.А.
"10" 01 2022 р.

Реферат

Вдосконалення управління персоналом медичного закладу (на прикладі медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»)

Кваліфікаційна магістерська робота містить 117 сторінок, 17 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел з 54 найменувань, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом медичних закладів.

Предметом дослідження є особливості управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Мета магістерської роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути поняття управління персоналом підприємства;
- визначити ключові функції управління персоналом підприємства;
- розглянути особливості управління персоналом в медичній сфері;
- проаналізувати сучасний стан розвитку ринку медичних послуг в Україні;
- надати загальну характеристику медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»;
- оцінити систему управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»;
- дослідити формування альтернативних варіантів вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» та оцінити економічну ефективність їх реалізації;
- визначити специфіку формування КСВ в медичній газузі.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що викладені у роботі висновки і практичні рекомендації можуть бути використані при вдосконаленні системи управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

Інформаційна база дослідження побудована на базі наказів та постанов МОЗ України, даних звітів ВООЗ та Світового Банку, звітів про діяльність ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», наукових статей, видань та інших джерел національного та міжнародного рівня відповідно до теми роботи.

За результатами дослідження визначено поняття, функції та особливості управління персоналом медичних закладів; проаналізовано сучасний стан розвитку ринку медичних послуг в Україні; оцінено систему управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»; розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Одержані результати бути використані в ТОВ«Акупунктура лікаря Кіма».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

В І Д З И В
на кваліфікаційну магістерську роботу
студента Інституту бізнес-освіти
освітньо-професійної програми
"Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я"

Кіма Павла Андрійовича

на тему:

**«Вдосконалення управління персоналом медичного закладу
ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»**

1. Актуальність теми: Актуальність обраної теми безперечна
2. Що є позитивного в роботі: Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом медичних закладів
3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: Оцінка системи управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» та визначення стратегічних варіантів її вдосконалення.
4. Практична цінність висновків і рекомендацій: Рекомендації автора щодо вдосконалення системи управління персоналом застосовуються на практиці в медичному закладі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».
5. Наявність недоліків: Суттєвих недоліків не має. Тема повністю розкрита. Аналіз та обґрунтування висновків виконано фахово.
6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: Магістерська робота виконана згідно кваліфікаційних вимог, що дає підстави рекомендувати її до захисту перед ЕК.

Науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри міжнародного менеджменту КНЕУ

Петрашко Л.П

17.06.2022

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи управління персоналом медичних закладів

- 1.1. Поняття управління персоналом підприємства
- 1.2. Функції управління персоналом підприємства
- 1.3. Особливості управління персоналом в медичній сфері

РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

- 2.1. Аналіз сучасного стану розвитку ринку медичних послуг в Україні
- 2.2. Загальна характеристика ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма »
- 2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма »

РОЗДІЛ 3. Вдосконалення системи управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

- 3.1. Формування альтернативних варіантів вдосконалення системи управління персоналом
- 3.2. Аніліз ризиків та оцінка економічної ефективності впровадження альтернативних проектів вдосконалення управління персоналом
- 3.3. Специфіка формування корпоративної соціальної відповідальності в медичній галузі

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Управління персоналом є однією з ключових функцій менеджменту компанії. Саме тому, особливо актуальними є завдання управління персоналом в організації щодо оптимального забезпечення персоналом всіх структурних підрозділів організації, відповідальності за створення належних умов для розвитку співробітників та створення ефективної системи мотивації їх до трудової діяльності, використання правил та процедур для створення безпечних умов роботи для виконання посадових обов'язків.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом медичних закладів.

Предметом дослідження є особливості управління персоналом медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Мета магістерської роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути поняття управління персоналом підприємства;
- визначити ключові функції управління персоналом підприємства;
- розглянути особливості управління персоналом в медичній сфері;
- проаналізувати сучасний стан розвитку ринку медичних послуг в Україні;
- надати загальну характеристику медичного закладу ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма;
- оцінити систему управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»;
- дослідити формування альтернативних варіантів вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» та оцінити економічну ефективність їх реалізації;
- визначити специфіку формування КСВ в медичній газузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1 Поняття управління персоналом підприємства

Управління персоналом являє собою складне явище, в якому зосереджене виконання окремих функцій, фаз та завдань. В основі комплексу складових лежить інформація, яка виступає головним предметом і продуктом діяльності кожного менеджера. Інформація є ключовим ресурсом для проведення оцінки діяльності персоналу, планування його чисельності та розробки системи заохочення співробітників. Процес тісної взаємодії та комунікацій між суб'єктом і об'єктом управління персоналом є обміном інформацією, що передбачає використання різних методів управління персоналом. процес управління персоналом є ефективним засобом в структурі забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення комплексу перспективних цілей.

Основними завданнями управління персоналом в організації є оптимальне забезпечення персоналом всіх структурних підрозділів організації, відповідальність за створення належних умов для розвитку співробітників та створення ефективної системи мотивації їх до трудової діяльності, використання правил та процедур для створення безпечних умов роботи для виконання посадових обов'язків. До завдань служби управління персоналом належить налагодження ділових контактів з навчальними закладами, центрами зайнятості, кадровими службами інших організацій, статистичними органами тощо з питань кадрового планування та оцінки персоналу. [48].

Як зазначає С. П. Коляда, управління персоналом – це комплекс факторів впливу менеджерів організації на організацію процесів кадрового забезпечення її діяльності. Отже, можна узагальнити дане твердження наступним

чином: управління персоналом – це вплив менеджерів організації на процеси формування і розвитку людського потенціалу. [33, с.18].

Р. П. Вдовиченко вважає, що процес управління персоналом – це діяльність організації, яка спрямована на ефективне використання людських ресурсів із метою досягнення поставлених цілей, як організації, так і окремих співробітників. Виходячи з даного визначення, запропонованого автором, управління персоналом має ґрунтуватися на найважливіших аспектах теорії і практики менеджменту персоналу. Важливим завданням будь-якої організації незалежно від форми власності, типу підпорядкування та розміру повинне бути забезпечення ефективних умов для функціонування системи управління персоналом [Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2 (дата звернення: 30.04.2021). , с.23].

Мета управління персоналом полягає в безперервному постійному пошуку напрямків та заходів, направлених на підвищення ефективності праці. Така мета досягається лише поєднанням впровадження прогресивних форм організації праці і раціональнішого використання наявних людських ресурсів. Об'єктами системи управління персоналом є організація загалом, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості рівнів управління ієрархією, первинні колективи співробітників і кожний співробітник незалежно від статусу в організації. Суб'єктом управління персоналом є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, співробітники функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції. Основним змістом процесу управління персоналом є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу складають методи управління людськими ресурсами. Формою управління персоналом є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від співбесіди із претендентом

на вакантну посаду і закінчуючи оцінюванням результатів діяльності співробітників [48].

Згідно з підходом Р. П. Вдовиченко, в основу концепції управління персоналом підприємства покладено розробку системи принципів, напрямків та методів управління персоналом, оцінювання результатів роботи персоналу на всіх рівнях та етапах стратегічного планування діяльності підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення єдиної політики та правил оплати праці, розробку та застосування в реалізації засад соціального партнерства. Система управління персоналом повинна забезпечувати розробку стратегії та політики управління персоналом, раціональний добір та наймання людських ресурсів, аналіз, планування та прогнозування людського потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку якості виконуваної роботи та її результативності; встановлення взаємовідносин із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство людськими ресурсами [Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2 (дата звернення: 30.04.2021)., с. 28].

Основною складовою будь-якої соціально-економічної системи є люди. В організаціях співробітники складають головну статтю капіталовкладень з погляду витрат по їх найму і навчанню. Підтримання діяльності персоналу також вимагає великих витрат. У той же час від персоналу найбільшою мірою залежить продуктивність праці. У численних дослідженнях зарубіжних і вітчизняних компаній в якості одного з ключових чинників онкурентоспроможності виділяється орієнтація на "підвищення продуктивності через турботу про людей". Компанії, в яких переважає така практика, вважають власних співробітників найбільш важливим фактором розвитку і успіху. Однією з необхідних умов підт-

римки подібного відношення до персоналу і гарантії того, що з людьми звертаються відповідно до декларованими організацією цінностями, є чітке формулювання кадрової політики. Вона утворює базис для формування системи роботи з людьми при розгляді різних аспектів управління людськими ресурсами і служить відправною точкою для менеджерів при прийнятті конкретних рішень відносно співробітників. Управління персоналом являє собою професійну діяльність, спрямовану на максимально ефективне функціонування працівників в організації. Вона включає в себе планування потреби в трудових ресурсах, підбір і розстановку кадрів, організацію праці, а також заходи щодо стимулювання праці з урахуванням мотивації працівників.

Стосовно до організації управління трудовими ресурсами називається управлінням персоналом. В рамках більш великих соціально-економічних систем зазвичай використовують термін "управління трудовими ресурсами". Управляти персоналом можна в рамках різних організацій - в комерційній і в великої мережевої фірмі, в університеті, в міністерстві і відомстві, в церкві і в громадській організації. Управляти персоналом - значить забезпечити ефективне використання працівників, тобто таке використання, при якому витрати на персонал перебиваються результатами його роботи. Рівень використання персоналу залежить від суми витрат або інвестицій у створення необхідних умов праці, включаючи організацію робочого місця, матеріально-технічне оснащення праці з урахуванням дотримання норм техніки безпеки та охорони праці, організацію відпочинку та відтворення трудового ресурсу.

При плануванні персоналу оцінюються:

- Кількість персоналу;
- Кваліфікація - рівень загальної і спеціальної професійної підготовки;
- Спеціальність - вид діяльності в рамках професії;
- Професія - рід діяльності людини;
- Категорія - роль і місце в трудовому процесі.

Зміни у зовнішньому середовищі, особливо на ринку праці можуть зробити сильний вплив на цілі, методи і функції управління персоналом в організаціях. Наприклад, несприятливі демографічні зміни в Росії призводять до дефіциту робочої сили, що видозмінює мотивацію і стимулювання праці як у державних, так і в комерційних організаціях. [42]

На основі узагальнення підходів різних авторів мною було видокремлене наступне визначення поняття системи управління персоналом: функціональна сфера діяльності, завдання якої – забезпечення підприємства в потрібний час людськими ресурсами, в необхідній кількості та необхідної якості, їх правильне розміщення та стимулювання до ефективної роботи. Метою управління персоналом є формування ефективного колективу, в якому співробітники працюють з урахуванням власних інтересів і на досягнення стратегічної мети організації в цілому.

Управління персоналу є ключовим в системі управління сучасного суб'єкта господарювання. Методологічно ця сфера управління має специфічний понятійний апарат, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури та практики. Головна мета управління персоналом, як вже зазначалося, полягає у забезпеченні персоналом, організації його ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Відповідно до цілей і формується система управління персоналом організації. Базою для її побудови є процедури та практики, які опрацьовані наукою і апробовані практикою. Ефективне управління медичним персоналом сприяє вирішенню проблем підвищення якості надання медичної допомоги населенню.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту може характеризуватися як одна з найважливіших складових цієї системи, оскільки в організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом. Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих

цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створення відповідного механізму управління (рис. 1.1.).

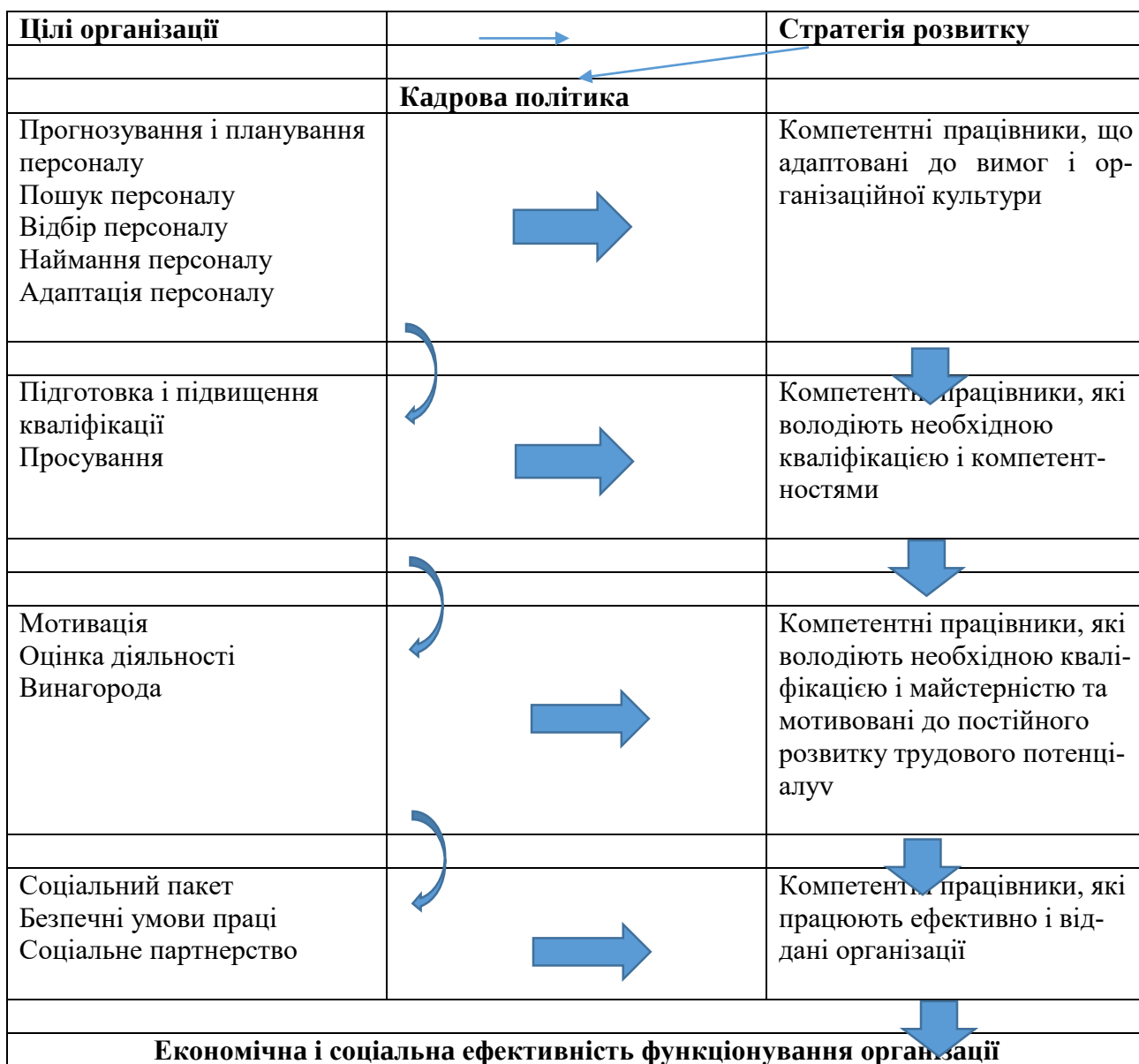


Рисунок 1.1. Напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту

Джерело: складено автором

На нашу думку, управління персоналом в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом надана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації персоналом, його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток
Функції управління (укрупнені блоки)	1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу 3. Організація, мотивація і адаптація працівників 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) служба управління персоналом
Методи	• організаційно-розпорядчі • економічні

	• соціально-психологічні
Процес управління	Предмет праці – інформація Засоби праці – комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації Праця – керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці

Джерело: Складено за даними [40]

Організаційно-функціональна модель управління персоналом демонструє, що управління персоналом виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. Згідно з підходом нами зроблено висновок, що управління персоналом в структурі сучасного менеджменту представляє сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Результативність господарювання в організації значною мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем. Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Функціональні підсистеми управління персоналом
Джерело: складено автором на основі [24, с. 67-69].

Бурхливий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від виробничих підприємств нових підходів та ефективних методів управління, які здатні забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також сталий економічний і соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Досягнення цього можливе лише за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю кожного підприємства. Вивчення наукових джерел доводить, що сьогодні вчені розглядають стратегічне управління як таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів,

здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки й реалізації стратегії здебільшого залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки останнім часом саме персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства в перспективі. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело його успіху. Про це широко розглядається в роботах Грэхем Х.Т., Беннетт Р. [30, с. 332].

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому вважаємо, що саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо [53].

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [30, с. 332].

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [20, с. 54].

Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом у науковій літературі розроблені недостатньо повно. Так, В. Маслов [21], підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.

Дещо звужене трактування стратегічного управління персоналом міститься в працях О.А. Кириченко, Е.М. Короткова, І.І. Прокопенко [39; 45; 53], які вважають, що останнє є процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, більш точним є розуміння, що не лише процес формування трудового потенціалу, а весь сукупний трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, використання, структура, політика щодо персоналу, а також необхідні технології й методи управління, які спираються на відповідні принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством, є об'єктом стратегічного управління [45].

Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано й реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування підприємства загалом.

У науковій літературі трапляються різноманітні, іноді навіть прямо протилежні, трактування сутності поняття «стратегія управління персоналом», однак найбільш удале, на наш погляд, визначення дає А. Кібанов [20, с. 211]. Автор розглядає стратегію управління персоналом як «...ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості...».

Виходячи із зазначеного, очевидно, що стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його постійного розвитку й ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу власних сильних та слабких сторін, мінливих факторів зовнішнього середовища й ресурсного потенціалу. Тому процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом повинен здійснюватися відповідно до реальних умов функціонування підприємства, підпорядковуватися загальній стратегії розвитку й за рахунок постійного моніторингу зовнішнього середовища вдало використовувати власні конкурентні переваги, можливості та реагувати на реальні загрози [53].

Окрім того, на нашу думку, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління

персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [18, с. 98]:

- вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках;
- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі;
- розробка автоматизованої системи управління персоналом;
- підбір та наймання персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);
- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);
- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими фахівцями; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);
- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);
- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);
- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток

організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [15]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження на підприємстві системи стратегічного управління.

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під стратегічним управлінням персоналом варто розуміти багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність впровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожним сучасним підприємством. Лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням

високоєфективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового потенціалу. Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою.

Розуміння об'єктивної потреби в розвитку персоналу потребує виділення основних переваг, які отримують як працівник, так і підприємство загалом за ефективної реалізації цього процесу. До таких переваг можна віднести підвищену цінність висококваліфікованих фахівців, гарантовану зайнятість, перспективу формування та реалізації висхідної кар'єри, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу до перспективних завдань; умотивованість та задоволеність роботою, можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів, формування якісного й дієвого кадрового резерву; використання передових технологій, суттєве покращення якості товарів і послуг, що забезпечить підтримку конкурентних позицій підприємства, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни середовища та потреби споживачів, підвищення ефективності для підприємства процесу безперервної підготовки й розвитку персоналу.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу;

наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства .

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [18; 20] виділяють такі:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, уключати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;

- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та

оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

– покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів) [36, с. 43].

Отже, як випливає з вищевикладеного, загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка труднощів.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій (табл. 1.2). Важливою особливістю сучасного менеджменту стає єдине і комплексний вплив на весь персонал загалом. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і

корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Таблиця 1.2 – Трансформація принципів управління персоналом в системі сучасного менеджменту

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей
Фокус на вигідні і ефективні економічні досягнення	Фокус на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація як замкнута система	Організація як відкрита система, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на зацікавлені групи і соціальні впливи
- Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невторчання і детермінізму. - Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріалів	- Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки - Суспільство чекає від організації уваги до проблем якості життя в широкому сенсі - Оцінка організації за прибутком і показниками соціальних результатів

Джерело: складено автором на основі [34]

Загальним трендом на сьогодні є орієнтація на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, цілісне охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації. Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з

найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити значне підвищення ефективності її роботи.

1.2 Функції управління персоналом підприємства

Управління розглядається як сукупність функцій, що сприяють досягненню цілей організації та збільшення прибутку. У дослідженнях, пов'язаних з управлінням, відсутнє єдине визначення категорії “функції управління”. З одного боку, функція управління це певний вид діяльності, у процесі якого виконується вплив на об'єкт управління, вирішується задані цілі і завдання, досягається здійснення бажаної мети [26, с. 287].

Категорія “функція”, яка походить з латинського “function” (“відправлення”, “діяльність”), широко використовується у таких науках як математиці, психології, філософії, соціології, економіці та ін. Вона вживається в значенні обов'язку, певного виду діяльності, властивості, залежності однієї причини від іншої і т.д., а також відображає сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Функція менеджменту – це види діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція складається із послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління [27, с. 51]. В сучасній літературі знаходимо безліч підходів щодо класифікації функцій управління, що пояснюється застосуванням різного роду критеріїв їх оцінки. Деякі автори вважають класифікацію функцій з позиції суб'єкта менеджменту найпоширенішою [27, с. 52], інші вбачають найбільш розповсюдженою класифікацію з організаційно-технічного погляду [11, с. 18], за якою виділяються загальні та специфічні функції управління. Загальні функції виділяються відповідно до етапів управління як процесу, тоді як специфічні – розрізняють насамперед за формою поділу процесу

управління на складові частини. Деякі дослідники розрізняють серед функцій менеджменту загальноорганізаційні (наприклад, виконання функцій керівниками організацій), спеціалізовані (здійснення завдань різними спеціалістами), обслуговуючі (що стосується обліку та звітності) [27, с. 52].

Деякі дослідники наголошують на важливості чотирьох функцій, які повинні виконуватися для ефективної діяльності організації. Це такі як, Producing results – виробництво результатів задля яких існує організація і які визначають її прибутковість, Administering – адміністрування для забезпечення ефективності, Entrepreneuring – підприємництво, яке забезпечує управління змінами, та Integrating – інтеграція, об'єднання елементів організації для забезпечення її діяльності на перспективу [6, с. 13]. Досліджуючи та систематизуючи наукові розробки вчених та практиків, вважаємо за доцільне до основних функцій управління відносити планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль (рис. 1). Функція планування вважається однією з головних. Практично всі науковці в галузі управління визнають її. Планування передбачає прогнозування, постановку цілей та завдань, даючи відповідь на такі питання як: Що виробляти? Яким чином? Для кого? [27, с. 53]. Дана функція пов'язана з існуванням у нашому житті певного ряду стихійних процесів, які можуть з'явитися внаслідок природних катаклізмів, можливостей неконтрольованої поведінки особи та інших причин, котрі не залежать від діяльності людини. За допомогою планування ми будуємо схему впливу на об'єкт в майбутньому, а тому він не гарантує успіх управлінських рішень стовідсотково.

Зміст функції планування передбачає реалізацію програми дій, створенню та розподілу завдань працівникам чи підрозділам фірми, їх взаємозв'язок між собою. Важливим тут є регулювання виконуваних робіт, що забезпечують чітку лінію слідування обраного напрямку функціонування підприємства [14, с. 35]. Якщо все ж таки відбулися відхилення від основного плану, то необхідно

проводити коригування відповідно до поставлених цілей. Організаційна діяльність є головним елементом систем управління. Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують. Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі планів. Організовувати – це значить створювати структуру [37, с. 86]. Тобто, під організацією слід розуміти цілеспрямований вплив на колектив підприємства для створення механізму управління та взаємозв'язків у ній. Організаційна діяльність є головним елементом систем управління. Важливим аспектом у процесі організації є делегування, а саме виконання робіт керівниками за допомогою інших осіб. Таким чином, успішні управлінці поручають (делегують) повноваження своїм підлеглим. Головне в цьому зводиться до правильної організації роботи [8].

За допомогою делегування повноважень формуються відносини та посадові зв'язки працівників на підприємстві, які є основою для упорядкування діяльності підрозділів і забезпечують координування роботи підприємства. Під делегуванням також можна розуміти як передоручення керівником оперативних завдань, які виникають випадково, своїм підлеглим. Основною специфікою є те, що делегування повноважень не є функціональними обов'язками працівників.

Тому делегування більш подібне до прохання. Таким чином, делегування є інструментом управління, за допомогою якого керівник може отримати резервний час для вирішення інших, більш важливих, завдань. Функцію лідерства (керівництва) виділяє у своїх дослідженнях Річард Дафт, пояснюючи її як використання впливу для мотивації працівників [23, с. 18].

Керівництво – це феномен, який виникає у системі формальних (офіційних) відносин, а лідерство – феномен, зароджений системою неформальних (неофіційних) відносин. Роль керівника визначена відповідно до цілей організації, а роль лідера виникає стихійно [32, с. 6].

Лідерство в меншій мірі стосується того, що ви робите, а в більшій – хто ви є. Лідер має працювати не на свої інтереси, проявляючи цинізм, а на виконання поставлених завдань підприємства. Лідерство відповідає на питання “Як бути?”, а не “Як виконати те чи інше?” [51].

Лідер відрізняється від гарного керівника не лише тим, що виконує управлінські функції, але є неперевершеним інтегратором. Лідер повинен створювати мотивацію для своїх підлеглих [6].

Мотивація це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей. Мотивація полягає в тому, щоб працівники виконували свою роботу відповідно до делегованих їм обов’язків та поставлених планів. З точки зору школи наукового управління вважалось, що чим більше буде прикладатися зусиль щодо виконання певних завдань, тим більше буде виплачуватися грошей працівникам [37, с. 87]. Під мотивацією слід також розуміти внутрішнє спонукання до виконання обов’язків працівниками [8]. Мотивація передбачає формування ідеалів людини, реалізацію колективних потреб, підвищення рівня задоволення виконанням роботи, оцінку виконаної праці, впровадження різноманітних способів стимулювання до виконання обов’язків на найвищому професійному рівні [27, с. 56].

Вважаємо, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством. Контроль є необхідним у всіх сферах життя людини. Функція контролю в управлінні визнається багатьма дослідниками. Вона дозволяє виявляти проблеми ще до того моменту, як вони перетворяться на кризові явища. Виділяють встановлення стандартів, виміру досягнутого у порівнянні із запланованим та коректування планів [8].

Під контролем розуміється зворотній зв’язок управлінського процесу, тобто приведення до нормально стану планів, які потерпіли крах. Контроль є постійною профілактичною діяльністю управлінського процесу для нормалізації його діяльності. Керівник який бореться з порушеннями, шляхом застосування

жорстких заходів та звільнення з роботи не є ефективним менеджером. Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації. Так як планування направлено у майбутнє, то така функція як контроль повинна передбачати та попереджувати зміни [37, с. 87].

У свою чергу контроль повинен бути об'єктивним, дієвим та систематичним. Доцільно також створення організаційних і соціально-психологічних умов для зменшення потреб контролю. Методами контролю можуть бути – аналіз, перевірка, самоконтроль, обстеження тощо [27, с. 57]. Отже, основні функції управління на практиці тісно взаємопов'язані одна з одною. Їх взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу

На думку Пітері Т., Уотермен Р. управління персоналом в організації включає в себе наступні функції:

- 1) планування трудових ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
- 2) набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- 3) відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору;
- 4) визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців;
- 5) профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння: чого очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;
- 6) навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи;
- 7) оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівника;

8) підвищення, зниження, переклад, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;

9) підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

При постановці цілей організації керівництво визначає необхідні для їхнього досягнення ресурси. Планування людських ресурсів являє собою застосування процедур планування для комплектації штатів і персоналу. Процес планування включає в себе три етапи:

- 1) оцінка наявних ресурсів;
- 2) прогноз майбутніх потреб;
- 3) планування заходів для задоволення майбутніх потреб/

Планування трудових ресурсів в чинній організації починається з оцінки їх наявності. Керівництво повинне визначити, скільки людина зайнято виконанням кожної операції, необхідної для реалізації конкретної мети, і оцінити якість праці своїх працівників. Відповідно, відділи кадрів збирають дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу організації, і проводять їх детальний аналіз. Наступним кроком у плануванні є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей. При прогнозуванні майбутніх потреб враховуються різні фактори. Корпоративний план, який встановлює цілі організації, дозволяє визначити, наскільки збільшиться чи зменшиться в майбутньому потреба в робочій силі в порівнянні з поточним періодом. Складаються також прогнози темпів звільнення і перспектива найму співробітників. [42]

Ключові показники системи управління персоналом підприємства представлені в табл. 1.3.

Табл. 1.3. – Ключові показники системи управління персоналом підприємства управління персоналом

Критерії	Показники
А. Структура робочої сили за категоріями зайнятих	Число виробничих робітників на одного адміністративного працівника
	Частка адміністративних працівників у загальній чисельності
Б. Вікова структура робочої сили	Середній вік співробітників організації
	Динаміка вікової структури за категоріями співробітників, окремим підрозділам, спеціальностями
В. Освітня структура	За рівнем отриманої освіти
Г. Стаж роботи	Використовується метод угруповання
Д. Статева структура організації	Процентне співвідношення чоловіків і жінок
Є. Плинність кадрів	Відношення числа залишили організацію співробітників до середнього числа зайнятих протягом року
Ж. Показник відсутності	Ставлення робочого часу, пропущеного співробітниками протягом періоду часу, до загального балансу робочого часу організації за цей же період
З. Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	Відношення числа співробітників, що змінили посаду протягом періоду часу, до середнього числа співробітників організації за цей же період
	Розбивка робочої сили відповідно до тривалості роботи на даній посаді: який відсоток співробітників

	працює на даній посаді менше 1 року, від 1 року до 3 років, від 3 років до 5 років, від 5 до 10 років і т.д.
І. Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного співробітника
	Обсяг прибутку на одного співробітника
К. Частка витрат на робочу силу в обсязі реалізації	Яка частина валової виручки компанії витрачається на персонал
Л. Витрати на одного співробітника	У скільки в середньому обходиться один співробітник протягом року

Зовнішні фактори впливають на можливі труднощі найму співробітників. Величина втрат робочого часу через прогули, що характеризує поточні недоліки в процесі виробництва, а також в робочій силі, можуть бути задоволені за рахунок більш раціонального використання наявної робочої сили.

Процес планування робочої сили включає в себе і формування кадрового бюджету. Від менеджерів з управління персоналом потрібно не виходити за його рамки. Вони забезпечують зворотний зв'язок, інформуючи про хід виконання плану. Їх завдання полягає в тому, щоб зрозуміти, що передбачає план робочої сили і чого з його допомогою передбачається досягти. Якщо такі цілі не досягаються або ціна їх досягнення занадто висока, менеджери повинні бути готові повідомити про це фахівцям з планування. Визначивши свої майбутні потреби, керівництво розробляє програму їх задоволення. Програма повинна містити конкретний графік і заходи щодо залучення, найму, підготовки та просуванню робіт-піків, потрібних для реалізації цілей організації.

Для найму відповідних працівників необхідно знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи і які особисті і суспільні характеристики цих робіт. Ці

знання одержують за допомогою аналізу змісту роботи. Всебічна оцінка всіх конторських, оперативних, технічних і адміністративних спеціальностей служить підставою для прийняття рішень про наймання, відборі, призначенні зарплати, оцінки діяльності та підвищення на посаді. Існує декілька методів аналізу змісту роботи. Один з них полягає у спостереженні за працівником і формальному визначенні реєстрації всіх виконуваних ним завдань і дій. Інший метод передбачає збір такої інформації за допомогою співбесіди з працівником або його безпосереднім начальником. Цей метод може виявитися менш точним через спотворень, що вносяться сприйняттям опитуваного чи опитуваних. Третій метод полягає в тому, що працівника просять заповнити запитальник або дати опис його роботи та вимог до неї. На основі інформації, отриманої при аналізі змісту роботи, створюється посадова інструкція, що представляє собою перелік основних обов'язків, необхідних знань і навичок, а також прав працівника.

Набір персоналу полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. При цьому враховуються зовнішні і внутрішні джерела.

До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звернення до агентствам працевлаштування і до фірм, що поставляють керівні кадри, направлення уклали контракт людей на спеціальні курси при коледжах. Одні організації запрошують місцеве населення подавати у відділ кадрів заяви на можливі в майбутньому вакансії. Інші воліють проводити набір в основному усередині організації. Просування по службі своїх працівників менш затратно. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує моральний клімат і підсилює прихильність працівників до фірми. Якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Можливим недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що

може привести до застою. На етапі відбору керівництво вибирає найбільш підхожих кандидатів з резерву, створеного в ході набору. Об'єктивне рішення про вибір може залежно від обставин ґрунтуватися освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях. Ефективний відбір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Існують три найбільш широко вживаних методи збору інформації, що вимагається для ухвалення рішення при відборі: іспити, співбесіди і центри оцінювання. [42]

Табл. 1.4. - Функції управління персоналом підприємства

Функції управління персоналом	Завдання
Визначення потреби організації в персоналі	• планування якісної потреби у персоналі; • вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі
Забезпечення персоналом	• одержання й аналіз маркетингової (у сфері персоналу) інформації; • розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; • добір персоналу, його ділова оцінка
Використання персоналу	• визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; • уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; • упорядкування робочих місць; • забезпечення безпеки праці; • вивільнення персоналу
Розвиток персоналу	• планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; • організація і проведення навчання

Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	• управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; • управління конфліктами; • матеріальна мотивація: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; • нематеріальна мотивація: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
Правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	• правове регулювання трудових взаємин; • облік і статистика персоналу; • інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; - розробка кадрової політики

Джерело: складено автором на основі: [17]

У процесі дослідження сутності управління персоналом на підприємстві, нами визначено, що управління персоналом є інструментом підвищення ефективності функціонування організації. Встановлено, що результатом ефективного управління персоналом є висока організованість, чіткий розподіл функцій, ієрархія посад, подолання паралелізму в роботі, посилення виконавчої дисципліни, врегулювання посадових відносин. У загальному розумінні під управлінням персоналом слід розуміти управлінську діяльність, що сприяє ефективному використанню людських ресурсів для досягнення організаційних і особистих цілей.

Функції керування персоналом

1. Розрахунок кількості необхідних співробітників, їх досвіду та кваліфікації для досягнення цілей, поставлених керівниками організації.
2. Наймання необхідного персоналу, його систематична оцінка.
3. Планування ефективного використання найнятого персоналу. Саме ця функція є провідною серед цілого ряду інших, спрямованих на реалізацію

завдань. Передбачає постановку завдань для кожного виробничого відділу на певні проміжки часу.

4. Створення на підприємстві такої структури і внутрішнього морального клімату, в якому кожен співробітник міг би проявляти максимальну творчу активність.
5. Вивчення психофізичних характеристик співробітників.
6. Розробка системи мотивації та заохочення. Ці функції управління персоналом іноді ігноруються керівництвом. Однак вони не враховують, що саме правильна мотивація може збільшити продуктивність у кілька разів.
7. Максимально ефективне регулювання і використання кожного співробітника на основі двох попередніх пунктів. Ця функція практично нерозривно пов'язана з координацією і контролем, оскільки в процесі роботи підприємства виникають відхилення, викликані зовнішніми або внутрішніми факторами. Ці відхилення слід своєчасно усувати.
8. Планування і здійснення кадрових переміщень, сприяння професійному і кар'єрному зростанню членів організації або співробітників підприємства.
9. Розробка та забезпечення гарантій, які підприємства зобов'язані надавати всім співробітникам.
10. Допомога в адаптації та професійному зростанні кожному співробітнику, ефективна виробнича і психологічна адаптація.
11. Підготовка та навчання кадрового резерву для керівництва підприємством.
12. Створення психологічно грамотного мікроклімату, в тому числі особистісної сумісності тощо.

Обґрунтовано, що основними функціями управління є: планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль. Вважаємо, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством. На практиці функції управління тісно пов'язані одна з одною. Їх

взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах, незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу.

1.3. Особливості управління персоналом в медичній сфері

Проблема управління персоналом в умовах соціально-економічної реальності є ключовою, оскільки процес управління персоналом будь-якої організації незалежно є одним з основних чинників забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг та організації загалом. Успішність функціонування вітчизняної системи охорони здоров'я в майбутньому та сталість її розвитку також забезпечується безпосередньо якістю знань фахівців галузі, які використовують свій досвід, навички та здібності, мають на меті постійне самовдосконалення та підвищення мотивації до здійснення успішної професійної діяльності, що виступає основними завданнями системи управління персоналом сучасного закладу охорони здоров'я. Ефективне управління персоналом медичного закладу сприяє вирішенню проблем, пов'язаних із підвищенням якості надання медичних послуг населенню [12 .73-79.].

Відповідно до Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я, управління персоналом галузі охорони здоров'я є органічною складовою частиною системи управління галуззю охорони здоров'я, підпорядкованою досягненню тих самих цілей і спрямованою на їх досягнення завдяки діяльності медичного персоналу. Отже, управління персоналом – це безперервний динамічний процес управління людськими ресурсами, мета якого полягає в оптимальній розстановці та використанні людських ресурсів, на основі більш досконалого планування, добору, розподілу кадрів, мотивації та регулярного об'єктивного контролю та оцінки результатів трудової діяльності У структурі управління персоналом медичного закладу медичний персонал розглядається як форма стратегічного капіталу, суттєва частка усіх капіталовкладень в галузь охорони здоров'я у світі спрямовується саме на реалізацію заходів, пов'язаних із кадровим забезпеченням. Головним у цьому підході

є те, що потенціалу медичного персоналу поєднує ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого медичного співробітника, так і сукупності медичних працівників, забезпечуючи на практиці активізацію людського чинника в трудовій діяльності медичного закладу за певних умов [38].

Управління персоналу є ключовим в системі управління сучасного суб'єкта господарювання. Методологічно ця сфера управління має специфічний понятійний апарат, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури та практики. Головна мета управління персоналом, як вже зазначалося, полягає у забезпеченні персоналом, організації його ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Відповідно до цілей і формується система управління персоналом організації. Базою для її побудови є процедури та практики, які опрацьовані наукою і апробовані практикою. Ефективне управління медичним персоналом сприяє вирішенню проблем підвищення якості надання медичної допомоги населенню.

Цикл управління персоналом медичного закладу включає в себе наступні компоненти (рис. 1.3.).

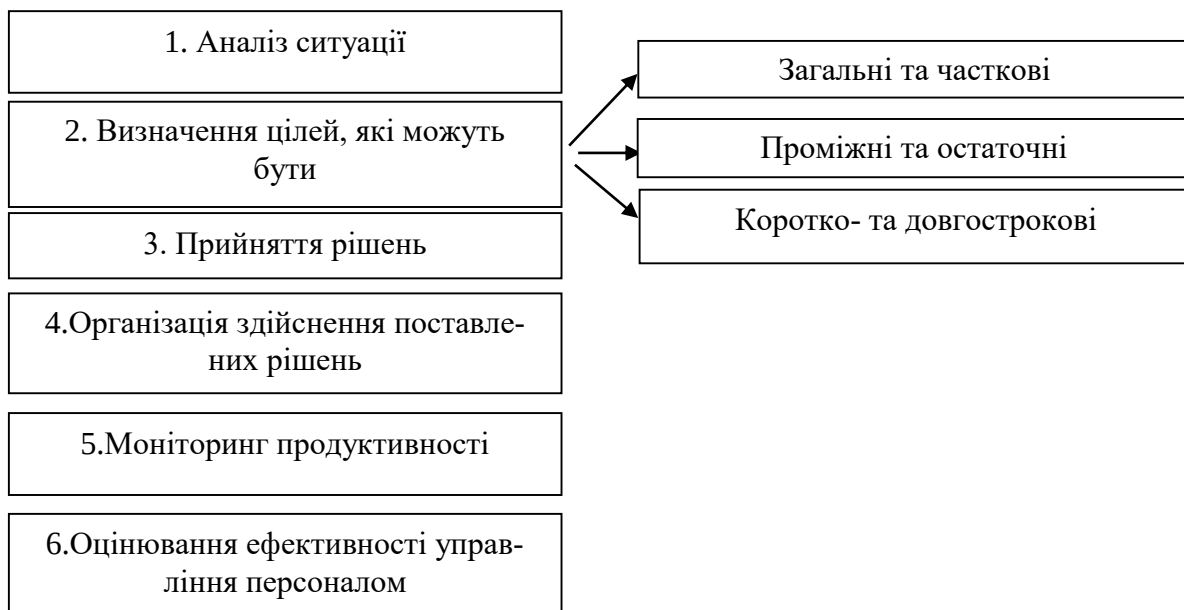


Рисунок 1.3. – Цикл управління персоналом /Джерело: складено за даними [25]

Процесу управління персоналом, як і будь-якому іншому процесу управління, притаманний циклічний характер. Відповідно до досліджень В. В. Ровенської, практичною основою системи управління персоналом медичного закладу є: наявність регулярної, повної та об'єктивної інформації про склад і динаміку медичного персоналу; опис робіт; добір та розстановка медичного персоналу; система мотивації персоналу; формулювання цілей неперервного навчання і його організація; планування і організація розвитку кар'єри медичних співробітників; регулярне оцінювання ефективності виконання функцій та посадових обов'язків. Дослідження процесу управління персоналом дає змогу сформулювати концептуальну модель даного напрямку діяльності, який складається з чотирьох взаємопов'язаних систем: система руху персоналу; система винагороди за виконувану роботу; система організації роботи; система впливу співробітників на ефективність діяльності організації (рис.1.4.).



Рисунок 1.4. – Механізм управління персоналом медичної організації

Джерело: складено за даними [46]

Ефективне управління персоналом медичного закладу передбачає безперервний пошук шляхів покращання результатів праці. Це досягається завдяки впровадженню прогресивних форм організації праці та раціональнішого використання наявних людських ресурсів.

Механізм управління персоналом медичного закладу включає такі процедури.

1. Аналіз персоналу. Т. В. Тарасова пропонує аналізувати персонал за алгоритмом, наведеним на рис. 1.5.



Рисунок 1.5. – Алгоритм аналізу персоналу

Джерело: складено за даними [49]

На першому етапі аналізу проводиться збір інформації, яка необхідна для аналізу. На другому етапі проводиться оцінка складових людського потенціалу: людських ресурсів, організаційно-управлінської складової і соціально-психологічного клімату. На третьому етапі на основі отриманих результатів здійснюється порівняння їх із середніми значеннями, наприклад, по галузі, регіону, групі підприємств, нормативним значенням і значенням за минулий період. На четвертому етапі виявляються потреба та надлишок людських ресурсів. На п'ятому етапі визначаються проблеми, які перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів, і розробляються заходи для усунення цих проблем [49]

При аналізі персоналу використовують наступні групи показників:

- кількісні показники оцінки (оцінка чисельності персоналу з використанням показників абсолютного та відносного приросту, аналіз кадрового складу за посадами, віком, стажем роботи, оцінка рівня укомплектованості, аналіз показників плинності та рівня ротації кадрів, оцінка показників рентабельності та продуктивності праці);

- якісні показники оцінки дозволяють оцінити фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовнотворчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали.

Основними об'єктами аналізу на даному етапі є: склад і структура персоналу, забезпеченість закладу персоналом (освітній рівень, кваліфікація, професійний склад), плинність кадрів.

2. Планування персоналу. Цілі та завдання процесу планування персоналу схематично представлені на рис.1.6.



Рисунок 1.6. – Цілі і завдання процесу планування персоналу

Джерело: складено за даними [47].

Мета кадрового планування – надання персоналу робочих місць в потрібний момент і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей та вимог організації.

3. Добір та наймання персоналу. Від забезпеченості медичного закладу професійними кадрами залежить зростання обсягів робіт, якість медичних послуг, ефективне використання медичного обладнання, зростання іміджу установи та підвищення результативності діяльності.

Набір персоналу – це процес залучення працівників до заповнення вакансій. Розрізняють два джерела набору персоналу: внутрішнє – наймання персоналу із співробітників організації (кадровий резерв); зовнішнє – набір співробітників із ринку праці.

4. Адаптація персоналу. Адаптація персоналу є процесом пристосування співробітників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища; взаємне пристосування співробітника та організації, що ґрунтується на поступовому освоєнні

нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Адаптація персоналу відбувається за алгоритмом, наведеним на рис. 1.7.

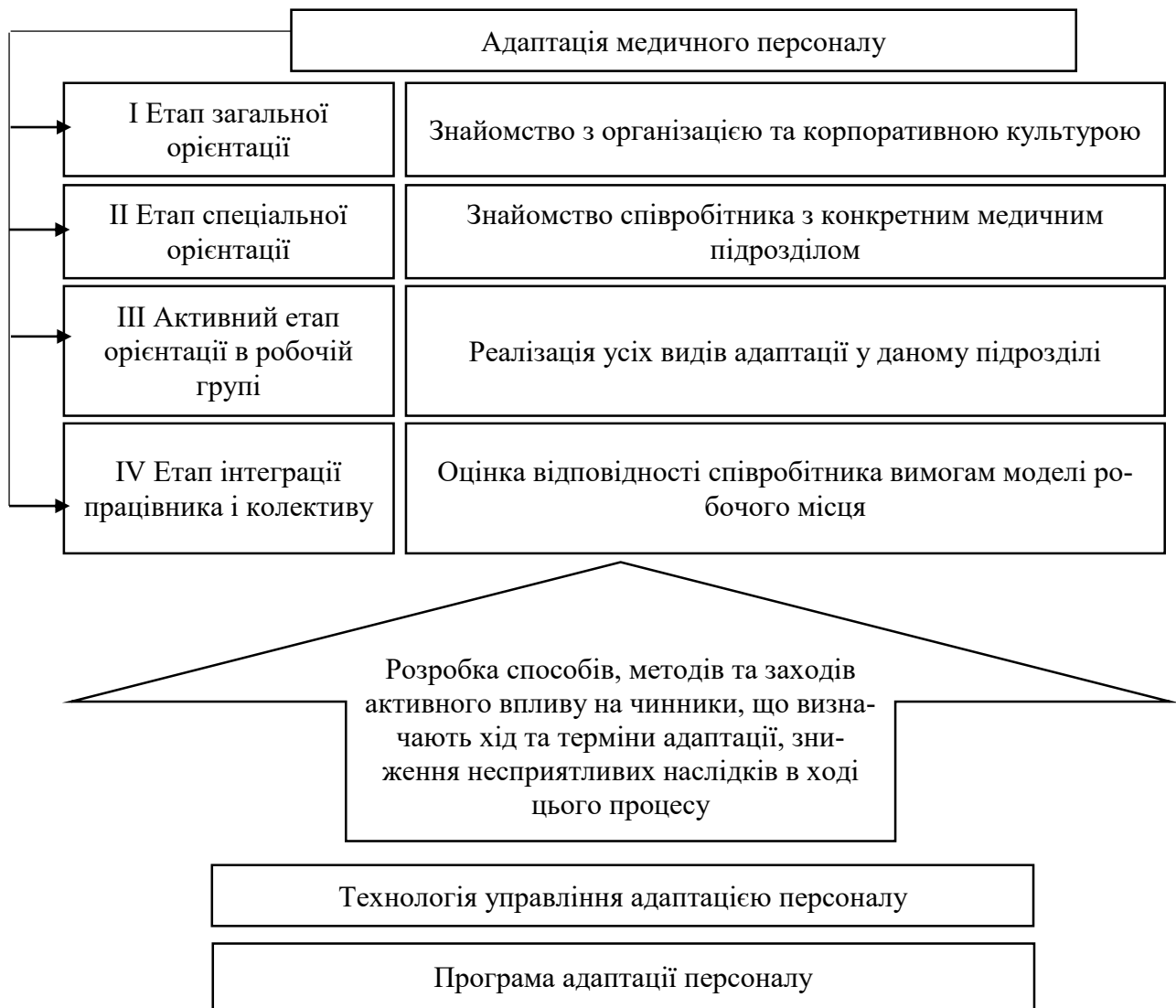


Рисунок 1.7. – Адаптація персоналу

Джерело: складено за даними [25]

Процес адаптації персоналу тісно пов'язаний з його подальшим розвитком. Розвиток медичного персоналу – це комплекс методів та інструментів, направлених на покращення та постійне вдосконалення навичок та здібностей медичного персоналу, що є головними передумовами надання якісних медичних послуг. Система навчання персоналу в медичному закладі – це системно організований процес

безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових обов'язків та функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

5. Вивільнення персоналу.

Комплекс заходів щодо вивільнення персоналу включає в себе три етапи:

- підготовчий. Визначаються критерії відбору претендентів на вивільнення, приймається рішення про звільнення співробітників, визначається правове забезпечення прийнятого рішення;
- інформативний. Характеризується комплексом заходів, спрямованих на повідомлення працівників про майбутнє звільнення. При цьому повідомлення може бути донесено до працівника як у письмовій формі, у вигляді наказів, розпоряджень, так і індивідуальної форми;
- консультаційний. Пов'язаний з комплексом заходів, спрямованих на юридичне, психологічне консультування співробітників, на формування нових цільових установок та професійної затребуваності звільнених працівників. На даному етапі звільненим співробітникам надається сприяння в пошуку нового місця роботи.

Конкуренція в галузі охорони здоров'я являє собою взаємовідносин між суб'єктами надання (медичні заклади) і споживання медичних послуг (пацієнти) у рамках специфічної форми суперництва між медичними співробітниками, зокрема лікарями у напрямку досягнення найвищого ступеня задоволення цільових потреб пацієнта [25].

Зважаючи на мету діяльності закладів охорони здоров'я – забезпечення надання якісних та своєчасних послуг пацієнтам, конкуренцію можна вважати позитивним явищем, оскільки вона є одним з дієвих засобів мотивації лікарів до підвищення якості надання послуг. Одним з важливих мотиваційних чинників є забезпечення належних умов праці.

Як свідчить результати проведеного в рамках проєкту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» ситуаційного аналізу, неефективне та неоптимальне використання кадрового потенціалу системи охорони здоров'я, а також нераціональне робоче навантаження є наслідком таких чинників, як недотримання пацієнтами алгоритму переадресації між різними рівнями медичної допомоги. В медичних закладах України бюджетного сектору аналіз робочого навантаження в більшості випадків відсутній.

Ефективність системи охорони здоров'я загалом та функціонування окремих закладів значною мірою залежить від практики менеджменту людських ресурсів.

Існує значна кількість методів менеджменту персоналу, які традиційно поділяють на три групи за типом впливу (рис. 1.8.).

Методи менеджменту персоналу	
економічні – система прийомів та методів впливу на виконавців	Економічні методи впливу на персонал включають матеріальне стимулювання і санкції. Основним мотиваційним чинником, як правило, є заробітна плата; важливу роль також відіграє система соціальних виплат і благ
адміністративні – реалізуються за допомогою організаційно-розпорядчих методів прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер	Адміністративні методи тісно пов'язані з економічними і запроваджуються перед економічними. На відміну від економічних методів, які спираються на економічні інтереси людей, адміністративні засновані на почутті обов'язку, дисципліні, розумінні можливості покарання
соціально-психологічні – способи управлінського впливу на персонал для формування настанов щодо трудової діяльності та творчої активності	Соціально-психологічні методи допомагають визначити роль та місце працівника в колективі, виявити й підтримати лідерів, забезпечити ефективні комунікації, відвернути або вирішити конфлікти, що, в свою чергу, сприятиме нематеріальній мотивації працівника та результатам його роботи

Рисунок 1.8. – Методи менеджменту персоналу

Джерело: складено за даними [29, с.76]

Варто наголосити, що психологічні методи використовуються з метою створення сприятливого психологічного клімату в колективі та спрямовані на конкретну особистість, її внутрішній світ, почуття, цінності, орієнтири поведінки. У медичному закладі здійснюються певні заходи, що мають соціально-психологічний вплив на працівників. Найбільш поширеними є такі: визначення найкращих працівників через подяку, нагороду, присвоєння звання, наприклад краща медична сестра місяця тощо, надання можливості брати участь у навчальних заходах, конференціях, форумах, семінарах, залучення працівників до процесу управління закладом та прийняття рішень, сприяння виступам медичних працівників у засобах масової інформації. Усі ці умови сприятимуть підвищенню мотивації співробітників, а отже визначатимуть ефективність системи управління персоналом медичного закладу.

Отже, управління персоналом медичного закладу здійснюється за допомогою використання ряду процедур, практики та методів управління персоналом.

Система управління персоналом медичного закладу має базуватися на врахуванні пріоритетів сучасної кадрової політики в галузі охорони здоров'я (рис. 1.9.).

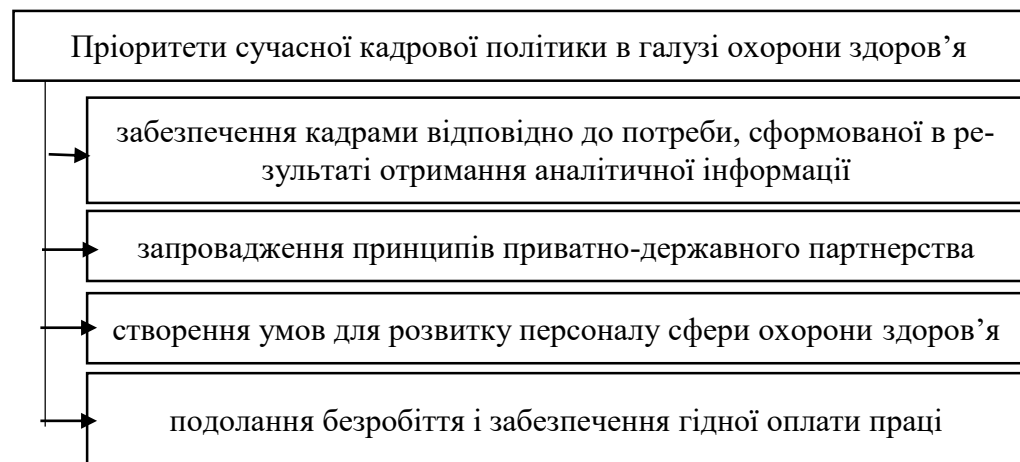


Рисунок 1.9. – Пріоритети сучасної кадрової політики в галузі охорони здоров'я
Джерело: складено за даними [31].

Лише врахування перерахованих пріоритетів в роботі з персоналом сучасного медичного закладу забезпечить оптимізацію кадрової роботи на рівні

всієї системи охорони здоров'я та ринку медичних послуг, що сприятиме посиленню позитивного іміджу закладу та формуванню споживчих переваг серед пацієнтів.

В даному розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні аспекти процесу управління персоналом медичного закладу. Мета управління персоналом полягає в неперервному пошуку напрямків та заходів, направлених на підвищення ефективності праці. Основними завданнями управління персоналом в організації є оптимальне забезпечення персоналом всіх структурних підрозділів організації, відповідальність за створення позитивних умов для розвитку співробітників та створення ефективної системи мотивації. Об'єктами системи управління персоналом є організація загалом, кожен структурний підрозділ, первинні колективи співробітників і кожен співробітник незалежно від статусу в організації. Суб'єктом управління персоналом є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, співробітники функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Політика управління персоналом медичного закладу – це головний напрям роботи з людськими ресурсами, що поєднує систему правил та норм, принципів, і методик у роботі з кадрами і також визначає пріоритетні напрямки розвитку та організації роботи кадрів установи. Стратегія управління персоналом є загальним планом дій у сфері менеджменту персоналу, основою для формування якої є кадрова політика та стратегія розвитку організації загалом.

Головна мета системи управління персоналом – це забезпечення персоналом, організація його ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Відповідно до цілей і формується система управління персоналом організації: процедури, які опрацьовані наукою та апробовані практикою. Ефективне управління медичним персоналом сприяє підвищенню якості надання медичної допомоги населенню.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «АКУПУНКТУРА ЛІКАРЯ КІМА»

2.1. Аналіз сучасного стану розвитку ринку медичних послуг в Україні

У серпні 2014 р. МОЗ України ініціювало розробку Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні. У стратегії є дві основні цілі: сприяти проведенню ефективних реформ і продемонструвати тим, хто ухвалює рішення, що здоров'я та його охорона є могутнім політичним інструментом. На базі стратегії МОЗ України розробило також Концепцію реформування фінансування системи охорони здоров'я та законопроекти, що запустили медичну реформу в Україні. Метою цієї реформи є забезпечення громадянам України рівний доступ до якісних медичних послуг, у результаті змін орієнтувати систему так, щоб пацієнт був у центрі уваги. Сьогодні реформа здійснюється за такими пріоритетними напрямками:

- медична реформа;
- громадське здоров'я;
- спеціалізована медицина;
- доступні та якісні лікарські засоби.

За кожним із напрямів реалізуються завдання, спрямовані на забезпечення фінансування системи охорони здоров'я, підвищення оплати праці працівників закладів охорони здоров'я, створення ефективної системи контролю якості медичної допомоги, розробка та оновлення національних стандартів і протоколів лікування, імплементація системи оцінювання державою медичних технологій, формування конкурентного середовища для медичних закладів, розвиток добровільного медичного страхування, розвиток державно-приватного партнерства в охороні здоров'я, залучення інвестицій, пільгове оподаткування за

рахунок податку на прибуток, розвиток спроможної мережі медичних закладів, розвиток теле- та високотехнологічної медицини й системи трансплантації, системи екстреної медичної допомоги, забезпечення медичною допомогою пацієнтів з туберкульозом, психічними захворюваннями, орфаними захворюваннями, впровадження та реалізація Національної стратегії боротьби з онкологічними захворюваннями, визначення основних засад та механізмів функціонування системи громадського здоров'я в Україні, враховуючи виклики та загрози пов'язані із поширенням у світі та на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, удосконалення законодавства в сфері обігу лікарських засобів з метою забезпечення прозорості фармацевтичного ринку, забезпечення розвитку медичної освіти і науки.[13,с .140-159]

Ринок медичних послуг є сегментом ринку охорони здоров'я. Ринок охорони здоров'я є складним утворенням, що включає низку взаємопов'язаних ринків, а саме: ринок медичних послуг; фармацевтичний ринок; ринок медичного обладнання; ринок медичних технологій; ринок медичного страхування; ринок праці медичного персоналу; ринок освітніх послуг у галузі охорони здоров'я; ринок новачій у галузі охорони здоров'я. [9, с.141].

Специфічною рисою ринку медичних послуг є його соціальна спрямованість, за якої максимізація прибутку в жодному разі не може бути пріоритетом при наданні кваліфікованих медичних послуг. Сама по собі послуга є специфічною формою виробничої діяльності, результат якої спрямований не на створення матеріального блага, а на отримання певного (конкретного) корисного ефекту, що стосується безпосередньо людини. Отже, медична діяльність передбачає послугу, в основу якої покладено ефект збереження та зміцнення здоров'я. Такий різновид послуг обмежений у транспортуванні, оскільки, наприклад, хірургічні операції практично не виконуються вдома, а інші (ін'єкції, маніпуляції, консультування тощо) можуть бути виконані й на виїзді.

Тому специфіка ринку надання медичних послуг накладає відбиток на цей різновид бізнесу. У цьому контексті можна виокремити особливості системи охорони здоров'я: по-перше, надання багатьох різновидів медичної допомоги потребує великих первинних витрат та наявності стартового капіталу і, по-друге, попит на цьому ринку може активно стимулювати появу нових фахівців і псевдофахівців [43, с.132].

Через те що наразі заклади охорони здоров'я працюють ще за старими принципами, в Україні створено розгалужену мережу державних і комунальних медичних закладів, які складають 90% ринку медичних послуг. При цьому приватні клініки займають лише 10% ринку. Незважаючи на незначну ринкову частку, приватний медичний бізнес стрімко розвивається, демонструючи позитивні зрушення у напрямку охоплення все більшої частини сектору медичних послуг [Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення : Наказ Міністерства соціальної політики України та МОЗ України від 20.09.2019 № 308/519. *Офіційний вісник України*. 2005. № 42. Ст. 195.].

Асоціація міст України звертає увагу, що за даними медичної статистики МОЗ України на кінець 2020 року в системі охорони здоров'я працювало 147,361 тис. лікарів фізичних осіб, середнього медичного персоналу 273,526 тис. осіб. Навіть, якщо врахувати тенденцію до щорічного зменшення кількості лікарів та середнього медичного персоналу (з 2019 року кількість лікарів зменшилася на 7 тис. фізичних осіб, а середнього медичного персоналу на 22,5 тис. осіб), то не зрозуміло, яким чином забезпечити ще 40 тис. лікарів та 50 тис. осіб середнього медичного персоналу достойною заробітною платою. [2].

Значення індексу здоров'я в Україні за 2020 рік:

74% - Задоволені дільничним терапевтом / сімейним лікарем

51% - Задоволені медичною допомогою в стаціонарі

73% - Зверталися по медичну допомогу в останньому випадку хвороби

57% - Проходили профілактичні медогляди за останні 12 міс.

750 грн - Витрати на ліки протягом останніх 30 днів

79% - Не відмовлялися від звернення до лікаря через відсутність коштів за останні 12 міс.

86% - Не відмовлялися від вакцинації для своїх дітей

94% - Знають симптоми інсульту

54% - Оцінюють свій стан здоров'я як добрий або дуже добрий

26% - Не мають надлишкової ваги або ожиріння [1]

Наразі в Україні відбувається реформа закладів охорони здоров'я. Її мета полягає в забезпеченні громадянам України рівного доступу до якісних медичних. Зміни, реалізовані в галузі охорони здоров'я, відносять до найуспішніших із заявлених реформ в Україні.

Основні досягнення реформи закладів охорони здоров'я в Україні наведено на рис. 2.1.1

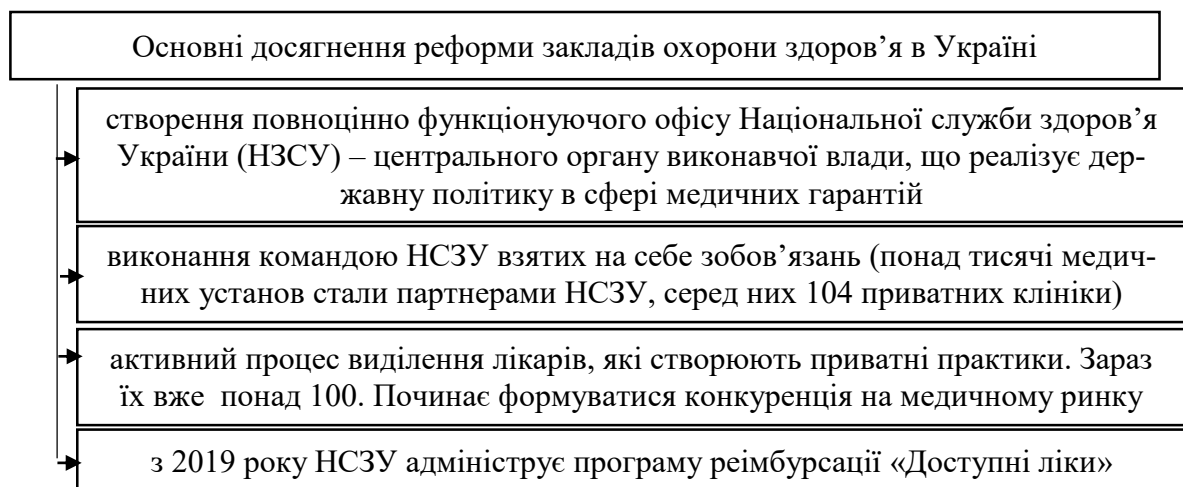


Рисунок 2.1. – Основні досягнення реформи закладів охорони здоров'я в Україні

Джерело: складено за даними [10]

Слід відзначити, що під впливом заходів, які реалізуються в межах реформи закладів охорони здоров'я в Україні, перебувають усі медичні установи. Ці чинники чинять як позитивний, так і негативний вплив, породжуючи при цьому як можливості, так і загрози для розвитку закладу.

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди (кадри, персонал), оскільки саме вони приводять в дію решту всіх ресурсів. Отже, мистецтво управління полягає в умінні організувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник. У системі охорони здоров'я виключно важлива роль відведена безпосередньо медичному працівнику, тому управління персоналом визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я. Злагоджена і результативна система управління персоналом – це важлива передумова для ефективного розвитку будь-якої сфери діяльності. Основна мета системи управління персоналом медичного закладу полягає в оптимальному використанні персоналу для досягнення стратегічної мети. Важливо наголосити, що персонал – це ключовий ресурс будь-якої організації, і саме він в процесі своєї діяльності активізує всі інші види ресурсів. Отже, виходячи з таких міркувань, мистецтво управління персоналом базується на вмінні ефективно організувати діяльність через оптимальне використання людських ресурсів. Ефективність розвитку та функціонування системи охорони здоров'я суттєво залежить від персоналу, що використовує свої здібності та навички та прагне самовдосконалення. Персонал повинен бути мотивований до успішної професійної діяльності, що і є ключовим завданням процесу управління персоналом медичного закладу [35, с.268].

Конкуренція в галузі охорони здоров'я являє собою взаємовідносин між суб'єктами надання (медичні заклади) і споживання медичних послуг (пацієнти) у рамках специфічної форми суперництва між медичними співробітниками, зокрема

лікарями у напрямку досягнення найвищого ступеня задоволення цільових потреб пацієнта [16, с.183].

Зважаючи на мету діяльності закладів охорони здоров'я – забезпечення надання якісних та своєчасних послуг пацієнтам, конкуренцію можна вважати позитивним явищем, оскільки вона є одним із дієвих засобів мотивації лікарів до підвищення якості надання послуг. Одним із важливих мотиваційних чинників є забезпечення належних умов праці.

Як свідчить результати проведеного в рамках проекту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» ситуаційного аналізу, неефективне та неоптимальне використання кадрового потенціалу системи охорони здоров'я, а також нераціональне робоче навантаження є наслідком таких чинників, як недотримання пацієнтами алгоритму переадресації між різними рівнями медичної допомоги. В медичних закладах України бюджетного сектору аналіз робочого навантаження в більшості випадків відсутній. Хронометраж робочого часу категорій медичного персоналу – це виняток, ніж звична практика для процесу управління робочим навантаженням та оптимізацією використання трудового потенціалу закладу.

Відповідно перерозподіл обов'язків між персоналом є обмеженим. Хоча готовність медичного персоналу до опанування нових компетенцій є високою, ставлення персоналу до передачі функціональних обов'язків неоднозначне, оскільки є побоювання щодо втрати частини заробітної плати при передачі функціоналу або відсутності фінансових стимулів за виконання додаткових функцій [19, с.58].

Наразі досить гостро стоїть проблема добору висококваліфікованого персоналу в державні медичні заклади. Заробітна плата медичних працівників в Україні зараз практично відповідає рівню допомоги держави по безробіттю. Водночас оплата праці медичного персоналу у країнах Європи значно вища, які наразі дуже зацікавлені у залученні українського медичного персоналу різних категорій.

Середня заробітна плата лікаря державного медичного закладу наразі становить приблизно 9 тис. грн, 7 тис. грн – середнього медичного персоналу і 5 тис. грн – молодшого медперсоналу, і ці вкрай низькі виплати медичним працівникам ставлять медичну систему України під загрозу існування. Фахівці віддають перевагу роботі в приватних закладах, оскільки рівень оплати праці в них значно вищий, ніж в державних.

Кабінет Міністрів України установив 1) розмір нарахованої заробітної плати медичним працівникам закладів охорони здоров'я державної або комунальної форми власності за повністю виконану місячну (годинну) норму праці установлюється у межах фонду оплати праці на 2022 рік: на рівні не менше 20000 гривень лікарям (крім лікарів-інтернів) та професіоналам з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності в закладах охорони здоров'я; на рівні не менше 13500 гривень для посад молодших спеціалістів з медичною освітою (фахових молодших бакалаврів), фахівцям з початковим рівнем (короткий цикл) вищої медичної освіти, першим (бакалаврський) рівнем вищої медичної освіти і магістрів з медсестринства; [3].

В країні також існує системна проблема, пов'язана із відсутністю у державних органів, які опікуються медициною, інформації про те, де може завершити навчання (пройти інтернатуру) випускник медичного закладу вищої освіти. Сьогодні студенти медичних університетів, які навчаються на бюджеті, в більшості випадків направляються за розподілом від закладів, в той час як студенти контрактної форми навчання можуть вільно обирати будь-який медичний заклад для проходження лікарської практики. У МОЗ України наголошують, що така система розподілу збільшує корупційні ризики (щоб потрапити в кращу лікарню для проходження інтернатури, доводилось платити) [19].

МОЗ України 20 січня 2021 р. із метою вирішення цієї проблеми оприлюднило для громадського обговорення проєкт наказу «Про затвердження Положення про інтернатуру». Проєктом наказу пропонується затвердити нове Положення про

інтернатуру, яким встановлюватиметься механізм проходження інтернатури випускниками закладів вищої освіти, які здійснюватимуть підготовку здобувачів ступеня магістр за спеціальностями «Охорона здоров'я» на базах стажування лікарів та в закладах вищої та післядипломної освіти. Інтернатура буде обов'язковою формою первинної спеціалізації осіб за лікарськими та провізорськими спеціальностями. Для працевлаштування на посаду лікаря (провізора) за відповідною спеціальністю проходження інтернатури буде обов'язковим.

Отже, за проектом наказу, розподіл в інтернатуру має здійснюватися закладом вищої освіти за електронним реєстром із результатами Єдиного державного кваліфікаційного іспиту. На розподіл не впливатиме форма навчання студентів [28].

Багато років вважалося, що в Україні надлишкова чисельність медичного персоналу. Але наразі ситуація кардинально змінилася і відтік лікарів та медичних сестер із системи охорони здоров'я прискорюється значними темпами. Кадровий «голод» відчувається не лише на первинній ланці чи в сільській місцевості, де мало хто хоче працювати, а й у високоспеціалізованих закладах третинного рівня надання медичної допомоги.

Офіційно в Україні не рахують лікарів, які їдуть працювати за кордон. У МОЗ статистики трудової міграції медпрацівників за кордон просто не існує. Однак нині, за різними відомостями експертів, у вітчизняних лікарнях не вистачає майже треті медичного персоналу. Так, за даними ВООЗ, кількість лікарів на 10 тис. населення в середньому в Європі становить 36, у країнах Східної Європи — 33,2. А в Україні показник забезпеченості практикуючими лікарями становить 26,5 на 10 тис. населення. За інформацією світової організації, спостерігається великий розрив у забезпеченості медичними сестрами в різних країнах. Найбільше число медсестер у Норвегії — на 10 тисяч осіб припадає 319 медсестер. Для порівняння: в Україні на 10 тисяч осіб припадає 94 медсестри. [5].

Отже, провівши аналіз сучасного стану галузі охорона здоров'я та розвитку ринку медичних послуг в Україні, зокрема стану кадрових проблем, можна зробити наступні висновки. Основними проблемами в системі управління персоналом державних медичних закладів та системи охорони здоров'я загалом є низький рівень оплати праці медичного персоналу, відсутність системи мотивації, нераціональне робоче навантаження, брак сучасного медичного обладнання в медичних закладах, відсутність у державних органів інформації про те, де може завершити навчання (інтернатуру) випускник медичного закладу вищої освіти тощо. Всі ці проблеми негативно впливають на стан галузі загалом: медичний персонал працевлаштовується в приватні медичні заклади України або від'їжджає за кордон. За браком коштів державні медичні заклади не можуть розвивати систему управління персоналом, тому важливим питанням є збільшення обсягів фінансування таких закладів.

Для утримання лікарів на місцях також потрібно створювати умови фахівцям для професійного розвитку, кар'єрного зростання, запроваджувати справедливую систему оплати праці та гідну винагороду за працю. Крім того для того, щоб висококваліфіковані лікарі залишалися працювати в Україні, необхідно забезпечити лікарні сучасним обладнанням та устаткуванням. За таких умов, державні медичні заклади зможуть конкурувати з приватними клініками, а лікарі не шукатимуть можливості додаткового заробітку в приватних чи закордонних медичних центрах.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

Компанія «Акупунктура лікаря Кіма» на ринку медичних послуг існує майже 2 роки. Розпочала свою діяльність 20.06.2020 року з відкриття першої клініки у Києві. Згодом, в тому ж році, була відкрита клініка у місті Одеса, проте через 4 місяці вона збанкрутіла і була закрита. На сьогодні існує лише одна клініка в місті Києві.

Сьогодні на фірмі працює 5 працівників:

1. директор
2. медичний директор
3. адміністратор
4. 2 лікарів рефлексотерапевта

Працівники займаються лікуванням, адмініструванням, логістикою. Бухгалтерія знаходиться на аутсорці.

Перелік захворювань з якими працює клініка широкий. Медичний центр займається лікуванням майже всіх хронічних хвороб, крім онкологічних і інфекційних. Вікові групи теж досить широкі від 2 років до 75 років.

Організаційна структура підприємства



Рисунок 2.2. – Організаційна структура ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

Навчання лікарів та медичного директора проводиться на базі академії післядипломної освіти ім. Шупика: кафедра неврології і рефлексотерапії, кафедра управління закладами охорони здоров'я. Адміністратор навчається на різноманітних приватних курсах удосконалення.

Директор направлений в КНЕУ для отримання вищої освіти: адміністрування

в охороні здоров'я.

Мета управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». полягає в забезпеченні медичного центра висококваліфікованими, компетентними фахівцями, створення умов для ефективного використання їхнього потенціалу, посилення мотивації та лояльності працівників з метою покращення результатів праці, підвищення якості медичних послуг та рівня задоволення пацієнтів.

Жодних змін у структурі персоналу за категоріями в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». за час його існування не відбулось. Стійкість структури персоналу пояснюється малочисельністю штатних одиниць, коротким періодом існування, задоволеністю умовами праці, незмінною структурою послуг, що надаються, та характером діяльності. Тобто коефіцієнт плинності склав у 2022 році 0 %.

Таб. 2.1. – Показники ефективності використання персоналу в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». за 2020-2021 рр.

Показник	2020	2021	Темп приросту у 2021 порівняно з 2020, %	Абсолютне відхилення у 2021 порівняно з 2020, тис грн
1	2	3	4	5
Доходи від надання послуг (виконання робіт), тис. грн	1650	2108,8	127	458,8
Середньооблікова чисельність, осіб	5	5	0	5
Продуктивність праці, тис. грн / ос.	22,5	28,48	121	5,98

Джерело: складено за даними [4; 31]

Позитивну динаміку демонструє показник продуктивності праці та доходи від надання послуг.

Таб. 2.2. – Динаміка показників середньої заробітної плати в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», 2020-2021 рр.

Показник	2020	2021	Темп приросту у 2021 порівняно з 2020, %	Абсолютне відхилення у 2021 порівняно з 2020, тис. грн
1	2	3	7	8
Середня заробітна плата в категоріях в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»	22,5	28,48	121	5,98
Середня заробітна плата в галузі, тис. грн	7,08	12	169	4,92
Середня заробітна плата в економіці загалом, тис. грн	10,5	12,9	122	2,4

Джерело: складено за даними [4; 31]

Як свідчать дані табл. 2.2., протягом 2020-2021 рр. середня заробітна плата в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». була вищою за середню заробітну плату по галузі та по економіці загалом. Це сприяє залученню та утриманню персоналу.

Отже, аналіз засвідчив, що заробітна плата в закладі є конкурентною та є фактором залучення та утримання персоналу. Важливе місце в системі управління персоналом відведене нормативно-правовій базі, яка має низку особливостей для медичного персоналу. Аналіз показників діяльності в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»: результат діяльності установи склав в 2021 році 2 1088 000 грн, що вище показника 2020 року на 458 000 грн. Незважаючи на таку динаміку, закладу бракує коштів та організацію ремонтних робіт приміщень та придбання сучасного медичного обладнання. Проблема недостатнього фінансування стосується не лише в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», а й практично всіх медичних закладів. Як наслідок, закладам бракує ресурсів, насамперед фінансових, для побудови ефективної системи управління персоналом, зокрема ефективної системи оплати праці та мотивації персоналу, адаптації, навчання та професійного розвитку. З-поміж головних проблем у діяльності в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», які вказують на неефективність системи управління персоналом: мала кількість штатних одиниць і відповідно персоналу. У зв'язку з цим відповідно страждає якість робочого процесу, клініка не може повноцінно функціонувати, коли працівник іде у відпустку, на лікарняний чи звільняється. В медичному центрі відсутній власний відділ кадрів, він знаходиться на аутсорсингу.

У тому разі, якщо керівництво не звертатиме уваги на ці проблеми й не вживатиме відповідних заходів з метою удосконалення системи управління персоналом, в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», може опинитися в стані катастрофічного браку висококваліфікованого персоналу, що погіршить його репутацію на ринку медичних послуг та зробить неможливим надання якісних медичних послуг.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

Основні складові системи управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», наведено на рис. 2.3.1.



Рисунок 2.3. – Система управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»,

Джерело: складено автором

Цілями управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», є забезпечення закладу кваліфікованим та компетентним персоналом, здатним ефективно виконувати завдання, досягати поставлених цілей, створення умов для

ефективного використання людського потенціалу, посилення мотивації та лояльності працівників.

Виконання зазначених цілей покладене на відділ кадрів, що знаходиться на аутсорсингу. Відділ кадрів в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», складається з 3 співробітників: керівника відділу кадрів та 2 менеджерів.

Керівник відділу кадрів: управляє розробкою поточних та перспективних планів укомплектування в медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», персоналом; консультує співробітників з питань наймання та звільнення; вивчає ділові якості фахівців з метою підбору персоналу на заміщення вакантних посад, створення резерву на підвищення; забезпечує наймання, розстановку та використання молодих фахівців; керує співробітниками відділу кадрів.

Керівник відділу кадрів має знати основи трудового законодавства: положення, інструкції та інші документи, що стосуються роботи з кадрами, обліку особового складу та зберігання документів; порядок виплати пенсій; порядок прийому та звільнення працівників.

Керівник відділу кадрів має економічну освіту, що відповідає кваліфікаційним вимогам. На цій посаді працює понад 10 років.

Менеджер відділу кадрів, відповідальний за кадрове діловодство, здійснює оформлення кадрової документації, обробляє заяви на відпустки та передає їх у бухгалтерію, є відповідальним за архівування кадрової документації та передавання її до архіву. Менеджер, який відповідає за добір персоналу, разом із керівниками відділу кадрів формує вимоги до кандидатів та розміщує оголошення про вакансії, проводить співбесіди, аналізує рух персоналу та формує відповідні аналітичні звіти.

З метою ефективного вирішення завдань співробітники відділу кадрів співпрацюють з бухгалтерією.

Варто відзначити, що функції формування ефективної системи мотивації, навчання та розвитку персоналу покладені на керівника відділу кадрів, але у зв'язку з великою кількістю компаній, з якими вони співпрацюють, ці функції виконуються

поверхово, бракує аналізу проблем у системі мотивації, навчання та розвитку персоналу, й відповідно заходів з їх вдосконалення. Це призводить до того, що більшість кадрових питань залишаються невирішеними. Це дає підстави стверджувати, що аутсорсинг відділу кадрів не ефективний та не відповідає сучасним вимогам через неякісне виконання важливих функцій управління персоналом, зокрема тих, що стосуються мотивації, навчання та розвитку.

Щодо автоматизації основних функцій та процесів, зокрема управлінських, то вони відсутні. Зокрема функції управління персоналом не автоматизовані, що безперечно є одним з основних недоліків організації роботи відділу кадрів. Це призводить до непродуктивного використання робочого часу, збільшення обсягів робіт з кадрового адміністрування й недостатньої уваги до вирішення стратегічно важливих кадрових функцій.

Проведемо аналіз виконання основних функцій управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

1. Аналіз трудового потенціалу. Характеризуючи кадровий потенціал в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», можна виділити такі його характеристики: кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці); якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовнотворчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали).

Основними об'єктами аналізу на даному етапі є склад і структура персоналу, забезпеченість закладу персоналом (освітній рівень, кваліфікація, професійний склад), плинність кадрів.

В медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» аналіз структури персоналу здійснюється в розрізі таких основних категорій працівників: адміністрація, лікарі, персонал компаній, які надають послуги аутсорсингу (бухгалтерія, відділ кадрів), інший допоміжний персонал.

Аналіз трудового потенціалу проводиться щороку, але це лише констатація фактів, яка не носить будь-якого рекомендаційного характеру щодо вдосконалення структури трудового потенціалу закладу.

На підставі аналізу руху кадрів, їх плинності, а також відповідно до стратегічного плану розвитку медично центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» прогнозуються показники наймання, вивільнення персоналу й укомплектованості персоналом.

2. Планування персоналу.

Правильне визначення потреби у персоналі в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» є основним фактором підвищення якості медичної послуги, скорочення витрат на персонал та скорочення часу простоїв медичного обладнання. Планування персоналу медичного закладу починається з оцінки його наявності. З метою визначення необхідної кількості персоналу в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» необхідно мати відомості про попит на послуги закладу, зокрема кількість відвідувань по лікарям певного напрямку. Ця статистика ведеться на ресепшені.

3. Добір, наймання та звільнення персоналу.

Від забезпеченості медичного закладу професійними кадрами залежить збільшення обсягів діяльності, якість медичних послуг, ефективне використання медичного обладнання, зростання іміджу установи та підвищення результативності діяльності. Від ефективної системи добору персоналу залежить, наскільки швидко діяльність працівника окупить витрати, що мали місце під час добору кадрів, тому новий працівник повинен максимально відповідати вимогам, які висувуються професійними стандартами медичної допомоги.

Добір персоналу в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» залежить від потреби у працівниках та вимог до кваліфікації та компетентності кандидатів на вакантні посади.

Зважаючи на високі вимоги до професії лікаря з позиції професійних стандартів медичної допомоги та моральних принципів, в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» застосовується система добору кадрів, яка враховує не лише кваліфікаційні вимоги, але й вимоги до професійних компетенцій та індивідуально-особистісних характеристик.

З цією метою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»:

- встановлені чіткі вимоги до кандидатів на посаду (досвід, стан здоров'я, можливість відряджень, зокрема довгострокових, здатність швидко адаптуватися в колективі);

- розроблені анкети з питаннями, відповідь на які дасть керівнику інформацію про рівень кваліфікації та розвиток професійних компетенцій (кваліфікація, досвід, професійні знання, здатність швидко навчатися, навички взаємодії з пацієнтами тощо) та індивідуально-особистісних характеристик (неконфліктність, працездатність, старанність, уважність, дисциплінованість, організаторські здібності, порядність, пунктуальність тощо);

- визначено способи пошуку кандидатів на посаду;

- визначено перелік питань для кандидатів на посаду на співбесіді.

Враховуючи специфіку діяльності в центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», зокрема специфіку діяльності, співробітникам відділу кадрів досить важко спроектувати профіль кандидата, окреслити основні функції, урахувавши всі важливі аспекти роботи, тому важливе місце в системі управління персоналом закладу відведене співпраці відділу кадрів із завідувачами відділень та керівниками відділів. Від того, наскільки чітко будуть сформульовані вимоги до кандидатів, залежить процес добору та результат пошуку співробітника. На жаль, через брак часу у медичного директора досить часто співробітникам відділу кадрів доводиться самостійно формувати вимоги до кандидатів, тому виникають конфліктні ситуації щодо незадоволеності новоприйнятими співробітниками.

У закладі використовують такі способи пошуку персоналу: інтернет-рекрутмент, сайт медичного закладу, центри зайнятості, рекомендації працівників.

Частота використання різних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади медичного персоналу в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. – Частота використання різних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади медичного персоналу в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Система методів і процедур добору	Категорія персоналу	Частота використання, %
Технологія скринінгу	адміністратор	20
Інтерв'ю та співбесіди	всі категорії персоналу	40
Перевірка рекомендацій кандидатів	всі категорії персоналу	90
Моделювання ситуацій в практичній діяльності	адміністратор	40
Психологічні тести	всі категорії персоналу	20

Джерело: складено автором

Достатньо поширеним методом оцінювання кандидатів в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». є технологія скринінгу, яка включає процедури, наведені на рис. 2.4.

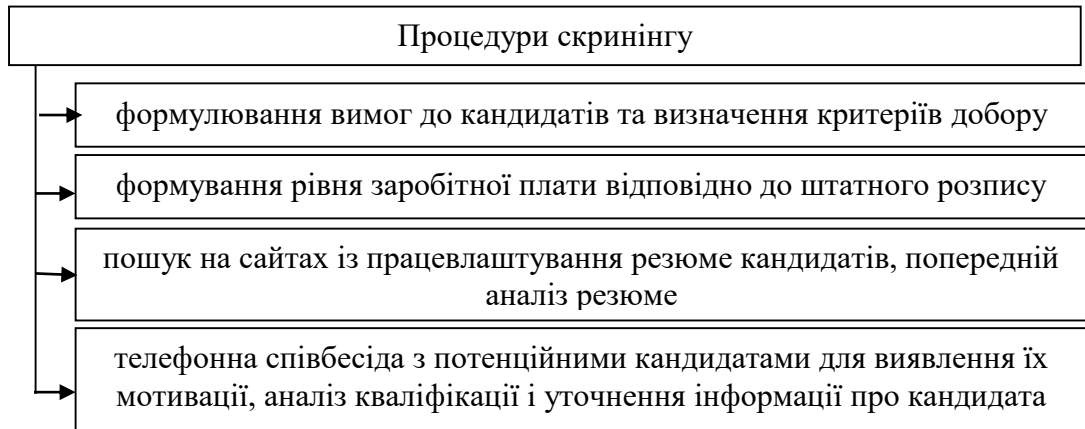


Рисунок 2.4. – Процедури скринінгу, що застосовуються в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Джерело: складено автором

Використання технології скринінгу має низку переваг для відділу кадрів: економія часових і людських ресурсів.

Цікавими є методики моделювання ситуацій в практичній діяльності та психологічні тести, що дозволяють спроектувати конкретну робочу ситуацію та проаналізувати професійні та психологічні якості кандидата.

Процедура звільнення працівників закладу здійснюється відповідно до трудового законодавства. Співробітники відділу кадрів не проводили вихідне інтерв'ю із звільненими працівниками, а отже, не з'ясовувались причини звільнення та побажань щодо вдосконалення організації роботи, умов та оплати праці, режимів праці та відпочинку, взаємин у трудовому колективі. Відсутність практики проведення вихідних інтерв'ю пов'язана із тим що ще не було звільнень

4. Адаптація персоналу.

Основними учасниками програми адаптації в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». є співробітник відділу кадрів, безпосередній керівник і наставник.

В медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» розроблено опитувальники – первинне опитування та оціночне опитування. Мета первинного опитування полягає в ознайомленні співробітника з програмою адаптації, визначенні цілей і завдань на період адаптації, посадових обов’язків нового співробітника.

У табл. 2.4. наведено опитувальник первинного етапу адаптації, що використовується в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Таблиця 2.4. – Опитувальник первинного етапу адаптації, що використовується в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

№	ЧАСТИНА І
1	ПІБ нового співробітника
2	Дата зустрічі
3	Теми:
3.1	Які завдання найбільш подобається Вам виконувати?
3.2	Що, на Вашу думку, могло б допомогти отримувати більше задоволення від роботи?
3.3	Що, на Вашу думку, варто було б змінити, покращити у роботі підрозділу, організації для підвищення ефективності діяльності?
3.4	Які нові навички чи знання Ви хотіли б здобути?
3.5	Інші питання
	ЧАСТИНА ІІ
4	Які навички професійної діяльності Ви визначаєте як головні для Вашої посади?
5	Які досягнення Ви здобули протягом адаптаційного періоду? Чим пишаєтеся?
6	Що стало Вам на заваді щодо досягнення кращих результатів під час виконання обов’язків?
7	Сформулюйте свої цілі на майбутнє

8	Визначте критерії, за якими Ви зможете оцінити досягнення поставлених цілей?
---	--

Джерело: складено за даними [29]

Опитувальник первинного етапу допомагає керівнику скласти ефективний індивідуальний план адаптації для співробітника. За результатами проходження адаптації заповнюється інший опитувальник, наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. – Оціночний бланк адаптаційного періоду, що використовується в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

№	Вступна частина
	ПІБ, посада.
	Період адаптації з по...
	I. Оцінка професійно-особистісних якостей:
1.	Наявність професійних знань
2.	Ініціативність
3.	Комунікабельність
4.	Організованість
5.	Вміння самостійно приймати рішення
6.	Відповідальність, ретельність виконання завдань
7.	Прагнення до професійного зростання
8.	Лідерські навички
9.	Аналітичні здібності
	II. Оцінка результатів роботи
	Здійснюється на основі порівняння фактичних результатів та запланованих на певний період

	III. Рекомендації керівника підрозділу
	Чи може працівник далі виконувати обов'язки, чи запропонувати йому іншу посаду, чи ні

Джерело: складено за даними [29]

За результатами адаптації керівник робить висновок про відповідність співробітника вимогам посади та приймає рішення щодо подальшої роботи такого співробітника.

Тривалість професійної адаптації залежить від категорії персоналу (табл. 2.6.).

Отже, адаптаційний період для лікарів, провізорів та фармацевтів становить 15 робочих днів. Для адаптації середнього та молодшого медичного персоналу достатньо 10 днів. Фахівці немедичних спеціальностей в середньому адаптуються за 20 днів, оскільки такі фахівці зазвичай не мають досвіду роботи в медичних закладах. Якщо фахівець має досвід роботи в медичному закладі, то адаптація проходить швидше.

Таблиця 2.6. – Тривалість професійної адаптації в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

№	Категорія медичного персоналу	Тривалість професійної адаптації, днів
1	Лікарі	15
2	Середній медичний персонал	10
3	Провізори	15
4	Фармацевти	15
5	Молодший медичний персонал	10
6	Інший медичний персонал	10

7	Фахівці немедичних спеціальностей:	
7.1	керівники	20
7.2	фахівці	20
7.3	адміністративно-господарський персонал	10

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів

На практиці може мати місце психологічна несумісність новоприйнятого співробітника. Зазвичай це стосується головним чином таких категорій персоналу, як середній та молодший медичний персонал, а також адміністративно-господарський персонал. Для усунення таких непорозумінь в колективі необхідною умовою є побудова довірчих відносин та рівномірний розподіл обов'язків, а також ефективна система мотивації персоналу.

Важливим компонентом системи адаптації персоналу є проведення корпоративних заходів. За браком коштів на проведення корпоративних заходів, всі заходи організовуються на території закладу в актовій залі. Фінансування корпоративних івентів за межами закладу неможливе через високу вартість, що обумовлена значною чисельністю персоналу закладу. Але проведення корпоративних заходів – це необхідна умова підвищення ефективності роботи персоналу, тому важливо планувати кошти на їх організацію і організовувати поза межами закладу хоча б 1 раз на рік.

У результаті аналізу системи адаптації персоналу нами визначено вагомий недолік – уніфікований підхід для всіх категорій персоналу та не врахування специфіки діяльності тієї чи іншої категорії. Отже, система адаптації є неефективно й потребує вдосконалення.

5. Навчання персоналу.

В медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». значна увага приділяється навчанню персоналу. Так, кожного місяця проводяться заняття для лікарів та адміністратора, зокрема лекції від досвідчених лікарів за різними напрямками – від надання невідкладної допомоги до організації лікувально-профілактичних заходів.

Щопонеділка проводяться наради з лікарями. На цих нарадах лікарі звітують про проведену роботу, обговорюють нові методи лікування та діагностики, діляться один з одним досвідом.

На жаль, в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». для медичного персоналу відсутня можливість відвідувати зовнішні тренінги як психологічного, так і професійного спрямування. Наразі багато міжнародних неприбуткових організацій, таких як Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, USAID, UNICEF, проводять безкоштовні заходи для медичного персоналу, а також надають можливість стажування в медичних закладах зарубіжних країн. Керівництву медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». доцільно використати таку можливість з метою підвищення компетентності персоналу.

Важливим компонентом системи управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». є формування та організація роботи з кадровим резервом на заповнення вакантних посад керівників. Кадровий резерв медичного закладу – це група керівників, професіоналів і фахівців, які мають управлінські компетенції та відповідають вимогам посад керівників, відібрані на підставі цих вимог й пройшли спеціальну кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом керівників медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». передбачає такі напрями:

- прогнозування змін серед керівників;
- визначення вимог до кандидатів на керівні посади;
- визначення фахівців, які мають управлінський потенціал;
- підготовка резервістів до роботи на керівній посаді;

– заповнення вакантної посади керівника з числа резервістів.

Оцінимо ефективність формування, підготовки та використання резерву на заповнення вакантних посад керівників в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Таблиця 2.7. – Показники, які характеризують ефективність формування, підготовки та використання резерву на заповнення вакантних посад керівників в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» у 2021 р.

№	Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
1	Показник ефективності використання резерву керівників під час заповнення вакантних посад керівників	$E_{\text{вик}} = \frac{Ч_{\text{кп}}}{Ч_{\text{зп}}} \cdot 100\%$ Ч_{кп} – кількість ключових посад, зайнятих співробітниками, які перебували у резерві, осіб; Ч_{зп} – кількість звільнених керівників з посад, на які був створений резерв, осіб	100%
2	Показник плинності резерву керівників	$\Pi_{\text{рез}} = \frac{P_{\text{зв}}}{P_{\text{со}}} \cdot 100\%$ Р_{зв} – кількість співробітників із резерву, які залишили організацію; Р_{со} – середньооблікова чисельність осіб, які перебували у резерві	0% свідчить про низьку лояльність
3	Середній термін перебування працівника у резерві до їх призначення на ключову посаду	$T_{\text{рез}} = \frac{\Pi}{P_3}$ П_р – кількість років між зарахуванням до резерву і зайняттям ключової посади для співробітників, які перебували у резерві; Р_з – кількість співробітників, які	1 рік

		перебували у резерві і зайняли ключові посади	
4	Показник охоплення ключових посад керівників резервом	$O_{рез} = \frac{Ч_{кп}}{ЗЧ_n} \cdot 100\%$ Чкп – кількість ключових посад, для яких створений резерв; ЗЧп – загальна кількість ключових посад	0%
5	Середня кількість співробітників резерву на одну ключову посаду, на яку створений резерв	$P_{сер} = \frac{P_{co}}{Ч_{кп}}$ Р_{co} – середньооблікова чисельність осіб, які перебували у резерві; Чкп – кількість ключових посад, для яких створений резерв	1

Джерело: складено автором

Отже, кадровий резерв установи використовується ефективно, про що свідчить показники ефективності використання резерву керівників (100%) та середнього терміну перебування працівника у резерві (1 рік).

На жаль, у закладі не здійснюється планування кар'єри, відсутні програми індивідуального розвитку. Виконання цих функцій не можливе через недостатню чисельність персоналу. Не належна увага до питань планування кар'єри та підготовки індивідуальних програм розвитку не сприяє ефективному використанню людського потенціалу, розвитку персоналу, формуванню лояльності та закріпленню працівників у закладі.

З метою визначення рівня задоволення роботою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». у 2020 році було проведене соціологічне опитування персоналу. Дослідження проводилося за допомогою вибірки експертів чисельністю 5 осіб, до складу яких було включено керівників та провідних фахівців. Проведення

опитування мало за мету отримання інформації щодо критеріїв, що визначають задоволеність персоналу роботою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». .

У табл. 2.8. наведено показники, що характеризують рівень задоволеності персоналу роботою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Таблиця 2.8. – Показники, що характеризують рівень задоволеності персоналу роботою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

№	Характеристика	Оцінка задоволеності, %
1	2	3
1	Задоволеність рівнем заробітної плати	80
2	Задоволеність рівнем матеріальної мотивації	80
3	Задоволеність рівнем нематеріальної мотивації	40
4	Можливість кар'єрного зростання	20
5	Об'єктивність оцінювання персоналу	60
6	Можливість професійного зростання	40
7	Зручність режимів праці та відпочинку	60
8	Рівень техніки безпеки	60
9	Задоволеність працею	40
10	Участь у прийнятті управлінських рішень	60
11	Ступінь впливу неформальних лідерів на персонал	60
12	Задоволеність стилем керівництва	80
13	Рівень оснащення робочого місця	40
14	Ефективність комунікацій	60

Джерело: складено автором

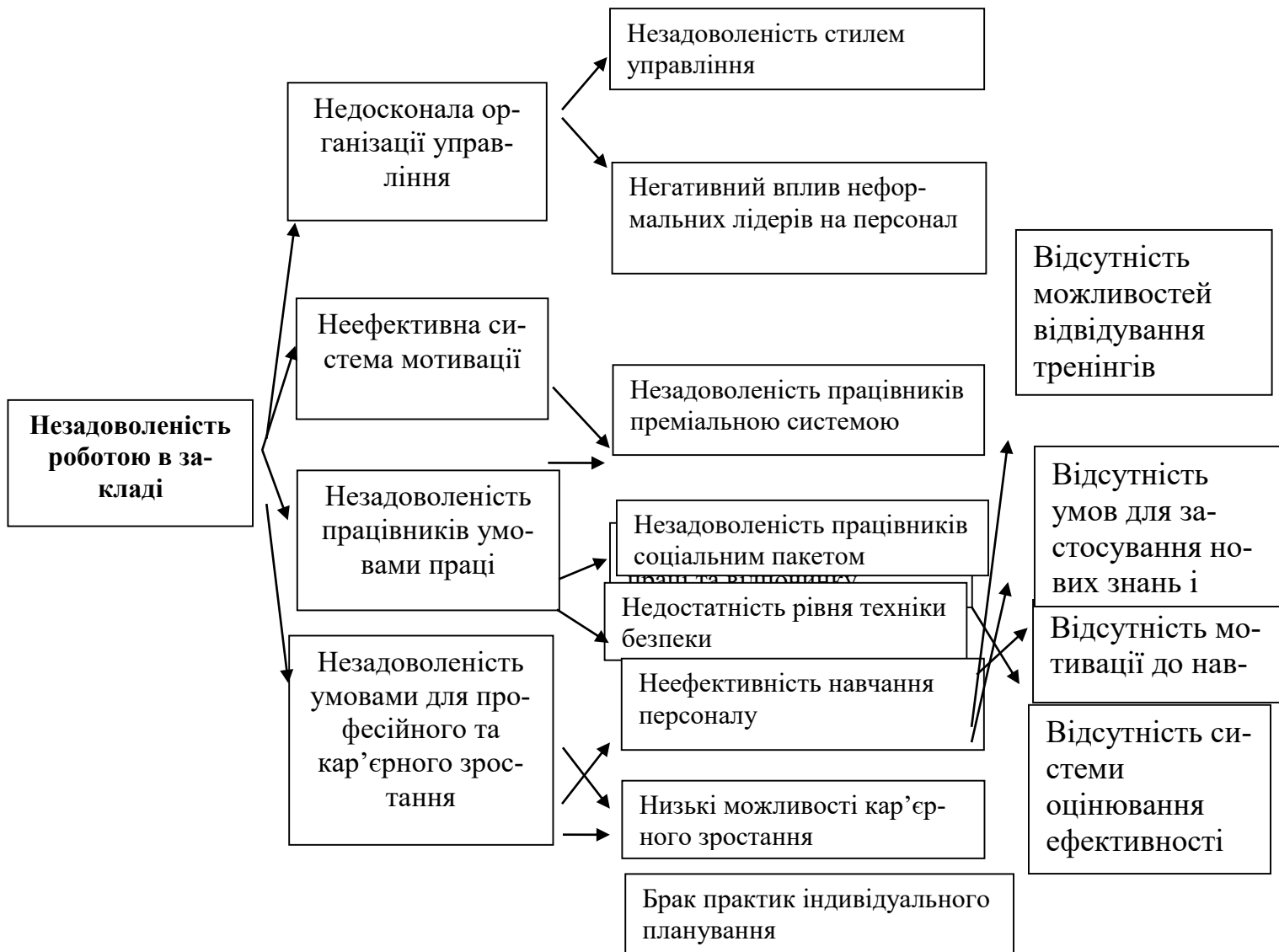


Рисунок 2.5. – Деревовидна діаграма «Причини незадоволеності персоналу роботою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

Джерело: складено автором

Дані, що характеризують рівень задоволеності персоналу роботою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», свідчать про незадоволеність персоналу роботою в закладі, рівнем не матеріальної мотивації, можливостями кар'єрного зростання тощо.

Деревовидну діаграму «Причини незадоволеності персоналу роботою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». наведено на рис. 2.3.9. Отже, наведені на рис. 2.8 фактори негативно характеризують систему управління персоналом

у ДУ «Інститут травматології та ортопедії Національної академії медичних наук України» медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». , що не сприяє розвитку медичного закладу.

Аналіз, проведений у другій частині консультаційного проєкту, дав змогу виявити низку недоліків у системі управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», які систематизовано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. – Недоліки в системі управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

№	Проблема	Причина	Наслідок
1	2	3	4
1	Недостатня увага розвитку корпоративної культури. Усі корпоративні заходи організовуються на території закладу	Фінансування корпоративних івентів за межами закладу неможливе через високу вартість, що обумовлена чисельністю персоналу закладу	Звільнення співробітників через низьку мотивацію
2	Недосконалість системи навчання персоналу	Відсутність можливості відвідування зовнішніх тренінгів як психологічного так і професійного спрямування, які пропонують міжнародні неприбуткові організації (Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, USAID, UNICEF та ін.) Медичні сестри відвідують лекції лише лікарів закладу, та не мають можливості навчатись на зовнішніх семінарах	Звільнення співробітників через низьку мотивацію до роботи та відсутність можливостей для навчання та розвитку. Плинність кадрів

Продовження таблиці 2.9.

1	2	3	4
3	Недосконалість системи планування персоналу, зокрема потреби в лікарях	Неможливість чітко визначити кількість пацієнтів, оскільки лікарі мають власних пацієнтів, які попадають на прийом без запису, що ускладнює процес планування персоналу	Відсутність аналітичних даних, необхідних для моніторингу результатів діяльності закладу
4	Неефективність адаптації персоналу	Система адаптації недосконала через стандартність процедури для всіх категорій персоналу	Психологічна несумісність новоприйнятого співробітника. Звільнення співробітників через неможливість швидко адаптуватися в нових умовах
5	Відсутність автоматизації функцій відділу кадрів	Відсутність програми, яка дозволить автоматизувати кадрові функції в закладі	Непродуктивне використання робочого часу, збільшення обсягів робіт з кадрового адміністрування. Недостатня увага до вирішення стратегічно важливих кадрових функцій, навчанню, розвитку та мотивації персоналу
6	Обмеженість функцій відділу кадрів	Основна увага приділяється кадровому адмініструванню, функції планування, мотивації, навчання та розвитку персоналу не виконуються	Неефективність системи управління персоналом в закладі, що знижує мотивацію та лояльність персоналу й призводить до його звільнення

7	Низький рівень мотивації персоналу в установі	Незадоволеність персоналу системою не матеріальної мотивації	Звільнення співробітників через низьку мотивацію
8	Відсутність системи планування кар'єри, програм індивідуального розвитку	Виконання даних функцій не можливе через недостатню чисельність відділу кадрів	Неефективне використання людського потенціалу. Зниження лояльності та звільнення працівників
9	Помилки в складанні профілів кандидатів співробітниками відділу кадрів внаслідок неефективності співпраці із керівниками під час добору персоналу	Брак часу керівників відділів та завідувачів відділень	Незадоволеність керівників новоприйнятими співробітниками. Підвищення рівня конфліктності в колективі
10	Вихідне інтерв'ю із звільненими не проводилось, причини звільнення та побажання щодо вдосконалення організації роботи, умов та оплати праці, режимів праці та відпочинку, взаємин у трудовому колективі не з'ясовувались	Функція не виконується через браку часу співробітників відділу кадрів	Нерозуміння причин звільнення співробітників, брак даних щодо причин звільнень працівників та напрямів вдосконалення організації роботи, умов та оплати праці, режимів праці та відпочинку, взаємин у трудовому колективі

Джерело: складено автором

У процесі аналізу системи управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» виявлено позитивні сторони та низку недоліків. До позитивних сторін, які доцільно розвивати, слід віднести такі: ефективна система наставництва; проведення лекцій для лікарів і адміністратора досвідченими

лікарями за різними напрямками – від надання невідкладної допомоги до організації лікувально-профілактичних заходів; належно організований процес формування кадрового резерву. Разом з позитивними характеристиками нами виявлено низку недоліків, які негативно впливають на мотивацію та рівень задоволеності роботою персоналу, що призводить до погіршення психологічного клімату, збільшення кількості конфліктів, зниження лояльності та ризик звільнення співробітників. Недосконалість системи управління персоналом негативно впливає на діяльність в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». : якість медичних послуг, що призводить до скорочення попиту на послуги закладу, та його імідж на ринку медичних послуг. У зв'язку з цим керівництво закладу має вживати заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «АКУПУНКТУРА ЛІКАРЯ КІМА»

3.1. Формування альтернативних варіантів вдосконалення системи управління персоналом

Виявлені під час аналізу системи управління персоналом недоліки свідчать про недостатню увагу керівництва персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». до управління персоналом. Це негативно впливає на систему управління персоналом, на розвиток персоналу, мотивацію та лояльність працівників до закладу. Це своєю чергою негативно впливає на якість послуг, від чого залежить імідж закладу на ринку медичних послуг.

Отже, керівництво закладу має вживати заходів, направлених на вдосконалення системи управління персоналом та основних її складових. Це є обов'язковим критерієм посилення конкурентних позицій на ринку медичних послуг. Інакше імідж персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». може погіршитися, й пацієнти віддаватимуть перевагу іншим медичним закладам, не зважаючи на позитивні результати в лікуванні та відмінний професорський склад центру.

Керівництво закладу має усвідомлювати значущість управління персоналом як важливої умови реалізації стратегії розвитку закладу. Наразі досить ефективним з точки зору управління медичним закладом є система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC). Сформована стратегічна карта відповідно до системи збалансованих показників зображена в Додатку А. Розроблені показники для персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». за чотирма складовими: фінансова складова, клієнтська складова, складова внутрішніх процесів, складова навчання та зростання персоналу наведено у Додатку А

Виходячи із наведеної вище стратегічної карти персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». система управління персоналом значно впливає на досягнення стратегічної мети, а системі навчання та розвитку персоналу відведене при цьому особливе місце.

Виявлені у процесі аналізу системи управління персоналом загалом та організації розвитку персоналу медичного закладу зокрема недоліки свідчать про недостатню увагу керівництва в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». до професійного зростання персоналу, адаптації нових співробітників, незадоволеність працівників низьким рівнем заробітної плати та умовами праці, що стало однією з причин високої плинності працівників. Це своєю чергою негативно позначається на якості обслуговування, а відтак потенційно може загрожувати конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг.

Надання високоякісних медичних послуг, підвищення іміджу закладу та його конкурентоспроможності спонукає заклад розширювати спектр наданих послуг, запроваджувати інноваційні методи діагностики та лікування. Це своєю чергою потребує високої кваліфікації та компетентності працівників закладу, а також їхньої мотивації до навчання та розвитку, удосконалення підходів та методів роботи. Керівництво закладу має усвідомлювати значущість управління персоналом як важливої умови реалізації стратегії розвитку закладу.

З цією метою вважаємо за доцільне розробити стратегію розвитку закладу на основі системи збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC). BSC є інструментом стратегічного управління, що забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результативними показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Це дозволяє здійснювати моніторинг діяльності закладу в стратегічному фокусі, підвищувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники діяльності (KPI), які є цільовими для закладу, і міра досягнення яких визначає рух закладу у напрямі

реалізації стратегії. Значення KPI характеризують як ефективність бізнесу загалом, так і окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів і працівників.

Відповідно до системи збалансованих показників система навчання та зростання персоналу є невід'ємною складовою стратегії розвитку закладу, що є необхідним для удосконалення трудової діяльності, зокрема підвищення якості наданих послуг та запровадження інновацій, що виступає необхідною передумовою задоволення споживачів, і зрештою позитивно впливає на фінансові показники.

Розроблену нами стратегічну карту для медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». відповідно до системи збалансованих показників наведено на рисунку 3.1.

Рекомендуємо також запровадити в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». систему оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників. Такий підхід дозволить виявляти компетентності – здатності, знання, навички, індивідуально-особистісні характеристики тощо, яких бракує у працівників для забезпечення стійкого розвитку та реалізації стратегії закладу.

З метою удосконалення системи управління персоналом та запровадження інноваційних моделей управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». пропонуємо змінити підходи до управління персоналом.

У зв'язку з цим пропонуємо оптимізувати функцію кадрового адміністрування в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». та розширити перелік функцій управління персоналом.

З метою оптимізації функції кадрового адміністрування пропонуємо такі альтернативних варіанти:

- запровадити автоматизовану систему управління персоналом;
- передати функцію ведення кадрового адміністрування на частковий аутсорсинг.

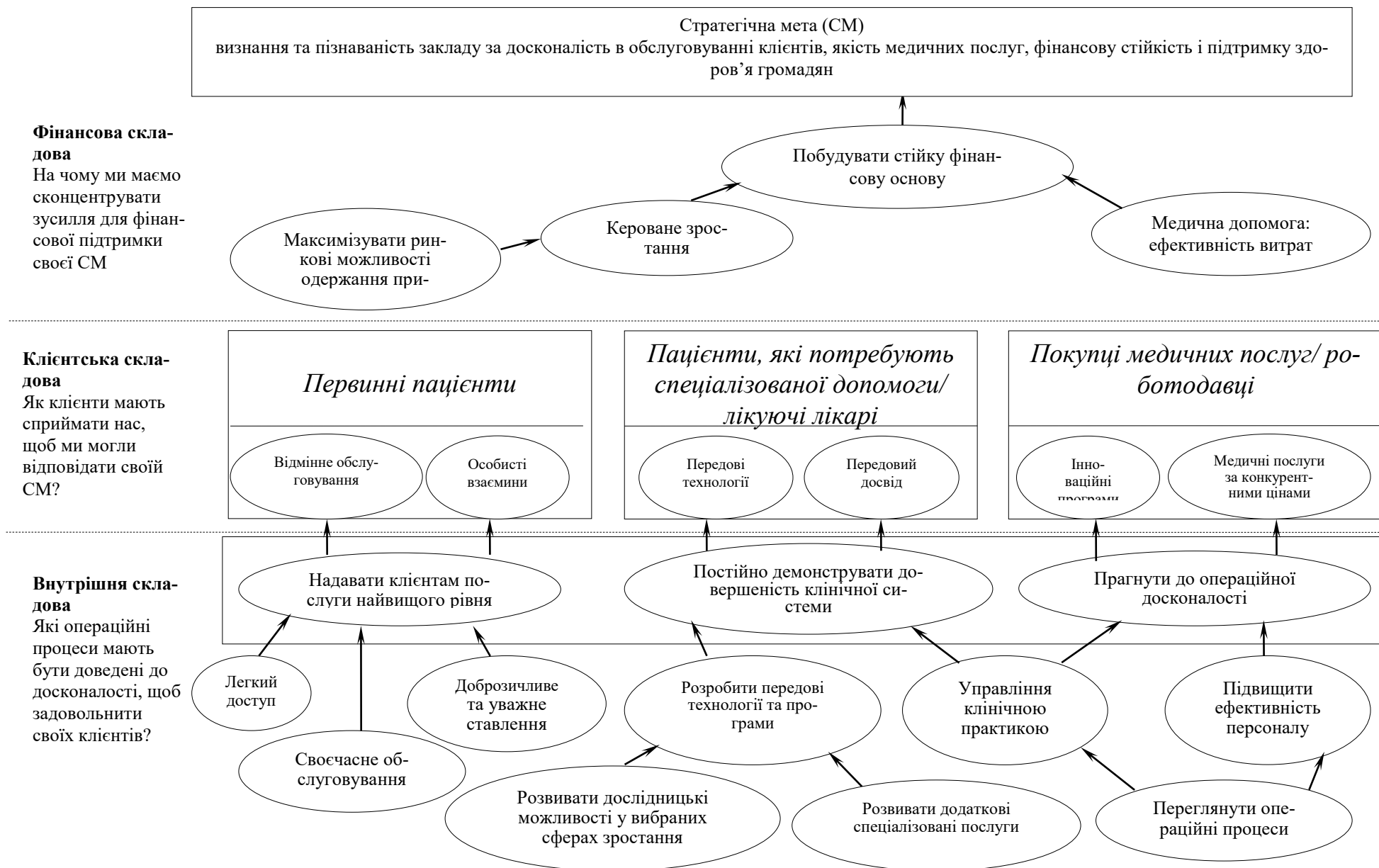


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма»

Джерело: розроблено автором

Перша альтернатива – запровадження автоматизованої системи управління персоналом.

Одним з інноваційних методів оптимізації кадрових функцій, зокрема функції кадрового адміністрування, є автоматизація системи управління персоналом шляхом використання сучасних цифрових технологій та програмних продуктів. Сучасні цифрові технології та програмні продукти забезпечують автоматизацію таких процесів у сфері управління персоналом:

- ведення кадрового обліку;
- повну інтеграцію функцій нарахування та виплати заробітної плати, фінансового забезпечення компанії та бухгалтерського обліку;
- підготовка звітів і аналіз даних про працівників;
- складання робочих графіків і облік робочого часу;
- оцінювання продуктивності праці;
- виплата компенсацій;
- рекрутинг та адаптація персоналу;
- визначення потреби у персоналі;
- формування та підготовка кадрового резерву [41]

Використання автоматизованих систем управління персоналом має низку переваг:

1) організаційні переваги;

- підвищення якості кадрових рішень;
- скорочення часу на прийняття рішень на всіх рівнях управління;
- оперативність підготовки звітності відповідно до українських законодавчих і нормативних вимог.

2) економічні переваги:

- підвищення продуктивності праці персоналу;
- зниження витрат на управління персоналом;
- оптимальне використання професійних компетенцій працівників;

3) соціальні переваги:

- планування кар'єрного та професійного зростання працівників;
- підготовка кадрового резерву та підвищення у посаді найбільш перспективних співробітників закладу;
- ведення професійних історій працівників.

На основі дослідження ринку програмних продуктів, призначених для автоматизації функцій управління персоналом, нами запропоновано придбати програмний комплекс «Медичні кадри» [44].

Як свідчить досвід компаній, котрі перейшли на автоматизовані системи управління персоналом, такі нововведення дають змогу скоротити чисельність інспекторів з кадрів, які займаються кадровим адмініструванням, у 2,5 рази.

Отже, прогнозується, що в результаті придбання закладом програмного комплексу «Медичні кадри» та переходу на автоматизовану систему управління персоналом потреба у інспекторах з кадрів дорівнюватиме 2 особи.

Друга альтернатива – передавання функції ведення кадрового адміністрування на частковий аутсорсинг.

Аутсорсинг є цілеспрямованим виділенням і передаванням певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації – провайдеру. В управлінні персоналом аутсорсинг одержує поширення через швидкий розвиток управлінських технологій.

Стандартний перелік послуг, які надають аутсорсингові компанії включає:

- оформлення наказів по персоналу;
- оформлення заяв співробітників;
- ведення трудових книжок;
- облік робочого часу;
- військовий облік;
- розробка правил внутрішнього трудового розпорядку;
- оформлення лікарняних листків;

- ведення штатного розпису;
- складання графіку відпусток;
- оформлення відряджень;
- формування особових справ;
- видача довідок співробітникам.

З-поміж переваг, які може одержати медичний центр ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма» у результаті використання аутсорсингових послуг, виокремимо такі:

- вивільнення часу фахівців на вирішення стратегічних завдань;
- скорочення чисельності працівників служби персоналу;
- підвищення якості управління персоналом унаслідок використання аутсорсинговими компаніями сучасних HR технологій;
- додержання законодавства про працю;
 - економія часу керівників на адміністрування окремих кадрових процедур [50]

Щодо переліку функцій управління персоналом, то пропонуємо його розширити й доповнити такими стратегічно важливими функціями, як:

- формування кадрової стратегії та політики медичного закладу;
- розробка моделей компетенцій;
- управління талантами;
- розроблення інноваційних моделей оплати праці та мотивації персоналу;
- запровадження програм посилення лояльності та залученості працівників;
- розроблення програм з розвитку бренду роботодавця
- розвиток корпоративної культури.

Потребують удосконалення також функції добору, адаптації та розвитку персоналу, в основу яких мають бути покладені розроблені моделі компетенцій працівників закладу.

3.2. Аналіз ризиків та оцінка економічної ефективності впровадження альтернативних проектів вдосконалення управління персоналом

Аналізуючи ризик плинності персоналу в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма», який обумовлений незадоволеністю працівників роботою в медичному закладі, що своєю чергою обумовлено незадовільною системою управління персоналом, застарілими підходами та методами роботи з персоналом. Було з'ясовано, що високий ризик плинності персоналу пов'язаний з низьким розміром заробітної плати, незадовільним соціальним пакетом, несприятливими умовами праці, відсутністю відчуття власної цінності.

Високі показники плинності персоналу коштують медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». . Нами пораховано вартість витрат на добір та навчання співробітника на посаду на прикладі лікаря – рефлексотерапевта (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1. – Витрати на пошук та навчання лікаря – рефлексотерапевта в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

№ з/п	Стаття витрат	Коментар	Сума, грн
<i>Витрати на пошук кандидата</i>			
1.1	Заробітна плата співробітника відділу кадрів на 1 стажера		6000
1.2	Витрати на розміщення реклами про вакансію у ЗМІ		2000
1.3	Вартість робочого часу керівників, витраченого на співбесіду	З розрахунку 500 грн/час	1000
Усього			9000
<i>Витрати на стажування та навчання</i>			

2.1	Додаткова заробітна плата працівників, які беруть участь у навчанні стажера		2000
2.2	Заробітна плата стажера під час навчання		8000
2.3	Додаткова заробітна плата наставника під час навчання	3 розрахунку 100 грн/час	3000
2.4	Витрати на спецодяг та обслуговування		2000
2.6	Амортизація комп'ютерного обладнання, вартість використаного Інтернету		300
Усього			15300
<i>Втрачені прибутки</i>			
3.1	Втрачені прибутки через відсутність працівника в період стажування (мінімум)	14 календарних днів	10000
3.2	Компенсація скарги		2000
Усього			12000
Загальні витрати			36300

Джерело: складено автором

Отже, витрати на пошук одного кандидата на посаду лікаря – рефлексотерапевта в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». в середньому 9000 грн, а витрати на його стажування та навчання ще 15300 грн.

Крім того, під час пошуку та навчання стажера медичний заклад втрачає можливі доходи від роботи лікаря. Так за 14 днів відсутності співробітника на

робочому місці (через відсутність на робочому місці або через навчання новоприйнятого працівника) медичний заклад мінімум втрачає 10000 грн.

Зауважимо, що в середньому в день лікар контактує з 10 хворими. Також потрібно врахувати погіршення якості послуг через недостатню кількість лікарів у відділенні та скарги і компенсації пов'язані з їх вирішенням. Будь-яка скарга може потенційно призвести до втрати лояльного пацієнта, що є критичним фактором впливу на дохід лікарні загалом, тобто, якщо хворий не був задоволений якістю лікування та ставленням до нього в одному з відділень лікувального закладу, він відмовляється від цього закладу та обирає інший. Кошти на компенсацію скарги можуть дорівнювати до 2000 грн. Загальні мінімальні втрати медичного закладу у разі заміни лікаря становлять 36300 грн.

У 2020 р. в медичний заклад за рік було прийнято 2 лікарів.

Плинність же, як ми визначили раніше, викликана значною мірою неефективною системою управління персоналом та технологіями роботи з персоналом, зокрема неефективною системою добору, адаптації, навчання, розвитку та мотивації персоналу.

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом та технологій роботи з персоналом спершу розрахувати витрати на впровадження цих заходів та порівняти їх з сумою, яку медичний заклад заощадить за рахунок зменшення плинності працівників.

Витрати, пов'язані з удосконаленням системи управління персоналом та технологій роботи з персоналом, включатимуть:

- 1) витрати у зв'язку з реорганізацією відділу персоналу у департамент персоналу;
- 2) витрати у зв'язку з оптимізацією функції кадрового адміністрування:
 - за першим альтернативним варіантом – витрати на автоматизацію кадрового адміністрування, зокрема придбання програмного забезпечення «Медичні кадри»:

- за другим альтернативним варіантом – витрати на аутсорсинг функції кадрового адміністрування.

Витрати у зв'язку з організацією департаменту персоналу включають додаткові витрати на заробітну плату та єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) трьох фахівців:

- фахівця з добору та розбитку бренду роботодавця;
- фахівця з адаптації та розвитку персоналу;
- фахівця з мотивації та розвитку корпоративної культури.

Додаткові витрати на заробітну плату розраховуються як різниця в запланованій заробітній платі фахівців та інспекторів з кадрів.

Витрати на заробітну плату включають основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Згідно з штатним розкладом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». посадовий оклад інспекторів станом на 01.01.2022 р. дорівнює 7000 грн, фахівців – 8000 грн.

Таблиця 3.2. – Розрахунок заробітної плати за окремими посадами департаменту персоналу в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

№	Посада	Посадовий оклад за місяць, грн	Посадовий оклад за рік, грн	Заробітна плата	ЄСВ (22%), грн	Усього, грн
1	Інспектор з кадрів	7 000	84000	129226	28429,63	157655,23
2	Фахівець з добору та розбитку	8000	96000	147686	32491,01	180177,41

	бренду роботодавця					
3	Фахівець з адаптації та розвитку персоналу	8000	96000	147686	32491,01	180177,41
4	Фахівець з мотивації та розвитку корпоративної культури	8000	96000	147686	32491,01	180177,41

Джерело: складено автором

Витрати у зв'язку з організацією відділу департаменту персоналу дорівнюють:

$$(180177,41 - 157655,23) \cdot 3 = 22\,519,18 \text{ грн.}$$

Розрахуємо витрати у зв'язку з оптимізацією функції кадрового адміністрування.

Розрахунок витрат за першим альтернативним варіантом – витрат на придбання програмного забезпечення «Медичні кадри» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Витрати на придбання програмного забезпечення «Медичні кадри»

№	Стаття витрат	Вартість одиниці, грн	Кількість одиниць	Витрати, грн
---	---------------	-----------------------------	----------------------	-----------------

1	Придбання програмного забезпечення «Медичні кадри»	150 000	1	150 000
2	Придбання ліцензій	10 000	5	50 000
3	Тестування роботи ПЗ	20 000	1	20 000
4	Налаштування модулів	10 000	4	40 000
5	Навчання персоналу	25 000	1	25 000
	Всього витрат			285 000

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що зазначені витрати матимуть місце тільки протягом першого року впровадження програмного забезпечення «Медичні кадри», надалі витрати включатимуть обслуговування, за необхідності – долаштування модулів та у разі звільнення працівників – навчання нових співробітників.

Визначимо витрати за другим альтернативним варіантом – на аутсорсинг функції кадрового адміністрування.

Проаналізувавши ринок аутсорсингових послуг з кадрового діловодства, нами було відібрано кілька компаній:

- Global Consalting;
- Accounting Renovation;
- Альва Прайвесі.

Приміром, вартість послуг компанії Global Consalting диференціюється залежно від обраного пакета.

Вартість підбору кадрів — це 1 місячний оклад необхідного фахівця. Термін підбору фахівця залежить від вимог: чим вище вимоги, тим більше терміни підбору кандидата, орієнтир щодо термінів виконання — від 2-х тижнів до 2-х місяців. За договором згідно заявленим вимогам буде надано не менше 3-х кандидатів, які відбираються з великого переліку потенційних претендентів. Підібрані фахівці

відповідають заявленим професійним вимогам і володіють необхідними особистими характеристиками, у них є позитивні відгуки з попередніх місць роботи. Ці моменти дозволяють з більшою часткою ймовірності прогнозувати відповідність кандидата очікуванням Замовника.

Виходячи з середньооблікової чисельності персоналу і те що максимум потрібно буде знайти 2-х кандидатів на посади, витрати на аутсорсинг за рік дорівнюватимуть приблизно 16000 грн.

Витрати, пов'язані з удосконаленням системи управління персоналом та технологій роботи з персоналом, дорівнюватимуть:

1) за першим альтернативним варіантом (організація департаменту персоналу та автоматизація кадрового адміністрування):

$$22\,519,18 + 285\,000 = 307\,519,18 \text{ грн};$$

2) за другим альтернативним варіантом (аутсорсинг функції кадрового адміністрування): 16000 грн;

Отже, другий альтернативний варіант є дешевшим, а отже, його пропонуємо залишити в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

— Для мінімізації наведених ризиків звільнення важливим є проведення роз'яснювальної роботи серед співробітників медичного закладу, насамперед серед керівників. Важливо організувати наради з керівниками різних відділень щодо зміни підходів до управління персоналом медичного закладу, до добору персоналу, адаптації, навчання та розвитку, мотивації. До участі у таких нарадах можна залучити експертів. Компанії Accounting Renovation; Альва Прайвесі та Global Consalting має у своєму арсеналі багато успішно реалізованих проєктів. Тому ми вважаємо, що співпраця з однією із цих компаній принесе нам успіх та процвітання.

3.3. Специфіка формування корпоративної соціальної відповідальності у медичній галузі.

Наразі, питання соціальної відповідальності в українському суспільстві набуває все більшої актуальності. Адже адаптування найкращих світових розробок до умов вітчизняної економіки є одним з головних завдань держави, бізнесу та громадськості.

Як показує практика, корпоративна соціальна відповідальність в сучасних умовах стала невід'ємною частиною діяльності як приватних, так і державних підприємств, організацій та установ країни, зокрема і медичної галузі.

Головним ресурсом сучасної організації є люди. Саме збереження і зміцнення здоров'я персоналу на основі формування здорового способу життя та підвищення доступності та якості медичної допомоги є запорукою формування згуртованого колективу і сприятливою соціально-психологічної атмосфери.

Корпоративна соціальна відповідальність у медичній галузі характеризується таким елементами:

- надання безкоштовної медичної допомоги працівникам підприємств та членам їх сімей;
- організація профінформаційних медичних заходів та санаторно-курортного лікування.

Основою формування підходу щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності є розуміння й дотримання з боку бізнесу принципу добровільності щодо участі у різнопланових суспільних соціальних програмах на безоплатній основі [7, с. 26].

Вперше принципи соціальної відповідальності були озвучені в середині 50-х років минулого століття у США та знайшли свій відбиток у концепціях «соціальна відповідальність бізнесу», «корпоративна соціальна

відповідальність», «корпоративна соціальна філантропія», «корпоративна соціальна діяльність», «корпоративна соціальна сприйнятливість» [7].

Топ-менеджмент провідних американських компаній дійшов висновку, що підтримка соціальної активності є такою ж важливою, як і отримання прибутку, а також ключем до сталого розвитку економіки. Наукова спільнота активно почала досліджувати феномен корпоративної соціальної відповідальності у другій половині минулого століття. Так, Г. Боуен розумів сутність цього поняття як інтеграцію прийнятих рішень, вигідних для компанії, із досягненням цілей і цінностей суспільства. Це своєрідний акт філантропії, метою якої є підтримання цінностей громадянської спільноти. А. Керрол ввів таке поняття як «корпоративна соціальна сприйнятливість», яке трактував як альтернативу соціальної відповідальності, активну фазу управління у соціальній галузі. С. Сеті розкривав сутність корпоративної соціальної відповідальності через дефініцію «корпоративна поведінка бізнесу» – адаптація поведінки бізнесу до потреб суспільства. Варто особливо виокремити вчення У. Фредеріка і К. Девіса, які повністю відкидали філантропічний підхід, вважаючи, що в бізнесі існують певні раціональні передумови для прояву корпоративної соціально відповідальної поведінки, які в результаті можуть перетворитись на суттєві фінансові вигоди [7].

Пізніше за допомогою концепції А. Керрола дослідники обґрунтували модель «трьох кіл»: внутрішнє – економічний ефект; середнє – функції менеджменту; зовнішнє – соціальні зобов'язання. Також вчення науковці послугувало основою для «піраміди» соціальної відповідальності (рис. 3.2.), яка започаткувала вчення стейкхолдерів, а також послугувала тлумаченням щодо природи корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

Дослідження закордонних дослідників стали фундаментом для формування єдиного базису корпоративної соціальної відповідальності, який має зовнішнє і внутрішнє коло. Соціальна активність відбувається від операцій ринкової діяльності до бізнес-процесів на підприємстві.

В Україні концепцію корпоративної соціальної відповідальності намагаються поширити суб'єкти господарювання на всіх рівнях економічної активності. Справедливо вважаючи, що вона має значний вплив не тільки на бізнес-процеси, а й подальший сталий розвиток вітчизняної економіки та розбудову демократичного суспільства.



Рисунок 3.2. – Піраміда корпоративної соціальної відповідальності
Джерело: [7].

Експерти Європейського Альянсу корпоративної соціальної відповідальності трактують корпоративну соціальну відповідальність як концепцію залучення соціальних і екологічних напрямів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами [52].

Міжнародна організація праці (МОП) трактує досліджуване нами поняття як добровільну ініціативу ділових кіл, яка є більшою за вимогу чинного законодавства. Хоча соціальна відповідальність виконує важливу функцію урегулювання стосунків між бізнесом і державою, вона не є підміною таких форм співіснування як правове поле та ведення колективних договорів. Водночас, оскільки корпоративна соціальна відповідальність має прозорий характер, що заслуговує на довіру, заснована на принципах справжнього партнерства, то вона може відкрити перед співробітниками та іншими зацікавленими сторонами

широкі перспективи залучення підприємства до діяльності у соціальній та екологічній сферах.

Намагаючись унормувати соціальну відповідальність МОП сформулювала Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності», згідно з яким соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка:

- сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- враховує очікування зацікавлених сторін;
- відповідає діючому законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки;
- інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується в її взаєминах з різними групами стейкхолдерів [52].

У стандарті сформульовано основні принципи соціальної відповідальності, зокрема: дотримання норм (правових та міжнародних) і прав людини, добровільність (добровільне прийняття на себе зобов'язань у сфері дотримання принципів соціально відповідальної поведінки), постійність, прозорість (відкритість по відношенню до власної діяльності), підзвітність (готовність звітувати за результати своєї діяльності), діалог із зацікавленими сторонами, етична поведінка [52].

Окрім наведених вище загальних принципів, практична реалізація корпоративної соціальної відповідальності здійснюється на основі специфічних принципів, до яких відносяться патріотизм, гуманізм, духовність, інтеграція зусиль бізнесу, держави і громадянського суспільства, баланс їх інтересів і взаємна відповідальність щодо стану та перспектив стійкого розвитку, новаторство, різноманітність форм і методів реалізації [22, с. 3–12.].

Суб'єктами корпоративної соціальної відповідальності на мікрорівні – це окремі малі й середні підприємства, організації, великі бізнесові структури; на

макрорівні – загалом всі суб'єкти економічної діяльності, які здатні проявляти у своїй діяльності соціально відповідальну поведінку. Соціальна відповідальність проявляється, насамперед, у здатності суб'єктів у процесі їхньої діяльності взаємоузгоджувати свої дії та інтереси. При цьому можна виокремити рефлексивний, практичний та партисипативний атрибути цієї властивості.

Об'єктами корпоративної соціальної відповідальності слід розглядати весь соціальний прошарок суспільства, на який спрямована дія з боку суб'єктів господарської діяльності.

Метою цієї діяльності є сталий розвиток для майбутніх поколінь. Загальновідомими принципами побудови такої філософії є:

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
 - створення привабливих робочих місць, інвестиції в розвиток виробництва та людського потенціалу;
 - незаперечне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного тощо;
 - побудова добросусідських і взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами;
 - ефективне впровадження бізнесу, орієнтоване на створення додаткової економічної вартості, підвищення національної конкурентоспроможності в інтересах акціонерів і суспільства;
 - врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці;
 - внесок у формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти суспільного розвитку [7, с. 40].
- Дослідження вітчизняних підприємств, організацій та установ показали, що в Україні є низка популярних для соціальної відповідальності бізнесу напрямів, зокрема:
- підтримка соціально важливих об'єктів;

- кредити на благодійні цілі;
- безповоротна фінансова та матеріальна допомога;
- стипендіальні, освітні програми, стажування;
- робота над законодавчими ініціативами;
- партнерські проекти з різними соціальними об'єднаннями;
- волонтерська діяльність;
- етичні підходи до взаємодії із зовнішнім світом;
- соціально відповідальний підхід до інвестування [52].

Аналіз наукових джерел щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності свідчить, що процес отримує все більшої значущості серед сторін соціального діалогу: держави, роботодавців та громадських організацій.

Класифікація основних підходів щодо корпоративної соціальної відповідальності наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. – Класифікацію основних підходів щодо корпоративної соціальної відповідальності

Назва групи	Підходи	Характеристика підходу
Концепції «ядра»	«Корпоративна соціальна відповідальність»	Дає відповіді на запитання: чому бізнес має бути соціально відповідальним та який зміст цієї відповідальності?
	«Корпоративна соціальна чуттєвість»	Дає відповідь на запитання: як саме бізнес має реагувати на вимоги, очікування та побажання суспільства?
	«Корпоративна соціальна діяльність»	Дає відповідь на запитання: якими є результати соціально відповідальної діяльності бізнесу?

«Альтернативні» концепції	«Управління зацікавленими сторонами»	Визнає легітимність інтересів зацікавлених сторін у різних аспектах діяльності підприємства та наявність у них власних внутрішніх цінностей
	«Корпоративне громадянство»	Фокусується не на проблемах внаслідок взаємодії підприємства з усіма зацікавленими сторонами, а на потребах конкретної місцевої громади та пов'язаною з нею благодійною діяльністю
	«Корпоративна сталість»	Модель управління бізнесом, яка охоплює економічну, соціальну та екологічну діяльність як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах

Джерело: [7, 54].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є основою для ефективної взаємодії всіх сторін соціального діалогу, що веде до гармонійного розвитку демократичного суспільства. Основними елементами взаємодії сторін соціальної комунікації є взаємовигода та добровільність, переговори та дотримання вироблених домовленостей, відкритість та прозорість під час взаємодії, постійний моніторинг та звітність.

ВИСНОВКИ

У процесі теоретичного опрацювання теми дослідження нами визначено сутність, цілі, функції, завдання та основні підходи до управління персоналом організації, розглянуто інноваційні методи та моделі управління персоналом.

У результаті аналізу діяльності лікарні, сильних та слабких сторін, загроз та можливостей можна зробити наступні висновки щодо можливих варіантів успішного розвитку в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». .

Питання забезпечення медичного закладу кваліфікованими та компетентними працівниками та створення умов для розвитку персоналу мають важливе значення для підвищення якості медичних послуг, розвитку закладу та зміцнення конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

Аналіз структури контингенту, що обслуговувався у в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». протягом 2020-2021 рр., засвідчив зменшення мотивації працівників, що негативно характеризує результати діяльності медичного закладу.

На основі дослідження, проведеного у кваліфікаційній роботі, слід зробити наступні висновки.

У першій частині кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні аспекти управління персоналом медичного закладу. На основі узагальнення підходів різних авторів зроблено висновок, що головна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні персоналом, організації його ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Відповідно до цілей і формується система управління персоналом організації. Базою для її побудови складають процедури та практики, які опрацьовані наукою і апробовані практикою. Об'єктами системи управління персоналом є організація загалом, кожен структурний підрозділ, первинні колективи співробітників і кожний співробітник незалежно від статусу в організації. Суб'єктом управління

персоналом є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, співробітники функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції. Ефективне управління медичним персоналом сприяє вирішенню проблем підвищення якості надання медичної допомоги населенню.

Встановлено, що політика управління персоналом медичного закладу є головним напрямом роботи з людськими ресурсами закладу, який поєднує систему правил та норм, принципів, і методик у роботі з кадрами і також визначає пріоритетні напрямки розвитку та організації роботи кадрів установи. Своєю чергою стратегія управління персоналом є загальним планом дій у сфері менеджменту персоналу, основою для формування якої є кадрова політика та стратегія розвитку організації загалом.

У другій частині кваліфікаційної роботи здійснено обґрунтування проєкту реформування системи управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». . Аналіз сучасного стану галузі охорона здоров'я та розвитку ринку медичних послуг в Україні дозволяє зробити висновок про те, що ринок медичних послуг є сектором ринку охорони здоров'я. Специфічною рисою ринку медичних послуг є його соціальна спрямованість, за якої максимізація прибутку в жодному разі не може бути пріоритетом при наданні кваліфікованих медичних послуг.

Існує ризик відтоку кваліфікованого медичного персоналу як в інші приватні клініки, так і за кордон. Проведений аналіз основних показників діяльності в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». дозволив відзначити позитивну динаміку росту доходів закладу від надання послуг. Основною причиною ризику відтоку є неефективна система мотивації персоналу.

З метою формування уявлення про рівень задоволеності персоналу роботою в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». . Було проведене соціологічне опитування. Результати показали низький рівень мотивації

персоналу в установі та незадоволеність персоналу поточним станом справ щодо рівнів матеріальної мотивації та нематеріальної мотивації, тощо. Дослідження, проведені в другій частині, наголошують на необхідності проведення заходів, спрямованих на скорочення негативних чинників, що підвищують рівень незадоволеності персоналу роботою в закладі.

У третій частині кваліфікаційної роботи охарактеризовано механізм впровадження проєкту з реформування системи управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». . Негативний вплив дані фактори чинять також на якість обслуговування, від чого прямопропорційно залежить статус закладу на ринку медичних послуг, а виходячи з вищенаведених міркувань, імідж в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». під негативним впливом даних індикаторів знижуватиметься.

До реалізації пропонуються наступні альтернативи:

1) Реорганізація відділу кадрів закладу: створення служби персоналу, яка виконуватиме усі функції управління персоналом, а не лише займатиметься кадровим діловодством.

Передача завдання по вдосконаленню кадрових процесів, зокрема у напрямку розвитку персоналу аутсорсинговій компанії. Проаналізувавши ринок аутсорсингових послуг з кадрового діловодства, нами було відібрано кілька компаній:

- Global Consalting;
- Accounting Renovation;
- Альва Прайвесі.

Вони є привабливими з точки зору цінової політики на наявності досвіду роботи із медичними закладами.

Отже, перша альтернатива – реорганізація відділу кадрів закладу: створення служби персоналу, яка виконуватиме всі функції управління персоналом є більш затратна для реалізації з метою вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу. Перша альтернатива є більш комплексною з

погляду реформування всієї системи управління персоналом, а не тільки функції навчання та розвитку персоналу, оскільки передбачає автоматизацію роботи відділу кадрів та вирішення питань, пов'язаних з розвитком корпоративної культури та мотивації персоналу. Друга альтернатива в 10-12 разів є дешевшою. Тому для такого малочисельного колективу в 5 осіб вважаємо, що на даний час це є оптимальним рішенням. Компанії Accounting Renovation; Альва Прайвесі та Global Consalting мають у своєму арсеналі багато успішно реалізованих проєктів. Тому ми вважаємо, що співпраця з однією із цих компаній принесе нам успіх та процвітання.

Крім того було виявлено, що в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». проявлялась недостатня увага керівництва медичного закладу до підвищення компетентності персоналу, його професійного зростання та розвитку, що є однією з причин високої плинності працівників та низької укомплектованості штату медичного закладу.

Надання високоякісних медичних послуг, підвищення іміджу закладу та його конкурентоспроможності на ринку медичних послуг спонукає заклад розширювати спектр наданих послуг, запроваджувати інноваційні методи діагностики та лікування. Це своєю чергою потребує високої кваліфікації та компетентності працівників закладу, а також їхньої мотивації до навчання та розвитку. Керівництво закладу має усвідомлювати значущість управління персоналом як важливої умови реалізації стратегії розвитку персоналу.

З цією метою вважаємо за доцільне розробити стратегію розвитку закладу на основі системи збалансованих показників (BSC). Нами розроблено стратегічну карту для медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». відповідно до системи збалансованих показників.

Рекомендуємо також запровадити в закладі систему оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників. Такий підхід дозволить

виявляти компетентності (здатності, знання, навички, особистісні характеристики), яких бракує у працівників для забезпечення стійкого розвитку та реалізації стратегії закладу.

З метою удосконалення системи управління персоналом та запровадження інноваційних моделей управління персоналом в медичному центрі ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма». пропонуємо змінити підходи до управління персоналом.

Отже, запровадження запропонованих заходів, а саме аутсорсінг відділу кадрів та удосконалення управління персоналом, можна вважати економічно доцільним. Щороку витрати медичного закладу будуть окупатися. До того ж у наших розрахунках бралася до уваги лише економія від зменшення плинності лікарів, а наші заходи позитивно впливатимуть на стабільність всього персоналу, що більш ніж виправдовує запропоновані нами нововведення.

У разі успішної реалізації проєкту модель удосконалення управління персоналом може бути успішно запроваджена в нових філіях ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Індекс здоров'я Україна. URL <http://health-index.com.ua/>
2. Асоціація міст України. URL <https://auc.org.ua/novyna/shcho-chekaye-ohoronu-zdorovya-u-2022-roci>
3. Верховна Рада України. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text>
4. Актуальні бухгалтерські новини. URL: <https://buh.ligazakon.net/news/>
5. Газета День: новини медицини URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/den-ukrayiny/medychnyy-golod>
6. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
7. Баула О. В. Активізація корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в національній економіці. дис. ... к-та ек. наук: 08.00.03 / Вищий навчальний заклад «Національна академія управління». Київ, 2019. 213 с. URL: <https://nam.kiev.ua/files/tesis/diss-baula.pdf>.
8. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. –К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
9. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
10. Бобришева О. В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в охороні
11. Бойко Л. М. Регулювання земельних відносин у сільському господарстві: монографія / Л. М. Бойко– К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 316 с.
12. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. №1. С.73-79.

- 13.Борщ В.І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19, № 1(44). С. 140-159
14. Бурмака М. М., Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): [монографія]. / М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака – Харків: ХНАДУ, 2011. – 204 с.
- 15.Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. №7. Ч. 2. С.144-146.
- 16.Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2
- 17.Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шканова А.М. Управління персоналом: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с
- 18.Воробйов Є.М., Гриценко А.А., Лісовицький В.М. Економічна теорія: посібник. Харків; Київ, 2003. 704 с.
19. Вороненко Ю. В., Гойда Н. Г., Шекера О. Г. Аналіз проблем кадрового забезпечення первинної медичної допомоги в контексті реформування галузі охорони здоров'я в Україні. URL: http://healthy-society.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=906:-61420761614-058-&catid=36:2011-04-19-08-30-45&Itemid=58
- 20.Гаврилюк І.В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>.
- 21.Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, КОО, 2001. 254 с.
- 22.Грішнова О. А. Соціальна відповідальність – шлях до європейської соціальної держави в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика : зб. наук. пр.* 2011. № 2. С. 3–12.

23. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Питер, 2003. – 832 с.: ил. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
24. Деслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2014. 799 с.
25. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). 182-186.
26. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.
27. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. / Й. С. Завадський. – Т. 1. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 543 с.
28. Заклади охорони здоров'я України. *Державний комітет статистики* : веб-сайт. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/oz_rik/oz_u/zakladu_06_u.html
29. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проєкт USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019
30. Коротков Э.М, Александрова О.Н., Антонов С.А. Корпоративная социальная ответственность: учебник. Москва: Юрайт, 2013. 445 с
31. Кравчук І. І. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626>
32. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе./ Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, 1993. – 352 с.
33. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»/ укл. С. П. Коляда. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 125 с.

- 34.Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/6. С. 123-129.
- 35.Медичний «голод». 05.03.2019. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/den-ukrayiny/medychnyy-golod>
- 36.Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. Курск: Курьский гос. ун-т, 2008. URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>.
37. Мескон М. Х., Основы менеджмента: Пер. с англ./ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 1998. – 800 с.
- 38.Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <http://moz.gov.ua>
- 39.Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала. *Справочник кадровика*. 2004. № 1. С. 90-92.
- 40.Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
- 41.Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). 5-те вид., доп. Київ: Ліра К. 2009. 475 с.
42. Пітері Т., Уотермен Р. У пошуках ефективного управління. Досвід кращих компаній. М., 1986; Коллінз Дж., Порос Дж. Побудовані навічно. Успіх компаній, що володіють баченням. СПб., 2004.
- 43.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я : Закон України від 06.04.2017 № 2002-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 21. Ст. 19.
- 44.Програмне забезпечення «Медичні кадри». URL: <https://www.infomed.ck.ua/products/kadri>

- 45.Прокопенко И. И. Управление и развитие человеческих ресурсов— важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева- Турин: Міжнародне бюро праці, 1994. 127 с.
- 46.Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf)
- 47.Романюк Л. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства. *Вісник Кіровоградського національного університету*. 2010. № 2. С. 18-27.
- 48.Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. К. : КОНДОР, 2012. 324 с.
- 49.Тарасова Т. В. Анализ структуры персонала и формирование инновационного потенциала персонала на примере АО «БелЗАН». *Молодой ученый*. 2019. № 31 (269). С. 66-69
- 50.Технологія управління закладом охорони здоров'я: дайджест / укл. Г.Я. Єржак. Дніпро : ДОНМБ, 2016. 23 с
51. Хессельбайн Ф. О лидерстве. Перевод В. И. Супруна. / Ф. Хессельбайн. – Н. : ФСПИ “Тренды”, 2004. – 184 с.
- 52.Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://csr-ukraine.org>.
- 53.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебн. практ. пос. Москва: Интел-Синтез, 1997.
- 54.Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: монографія / Л.П. Петрашко. – К.: КНЕУ, 2013. – 342 с.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) для медичного центру ТОВ «Акупунктура лікаря Кіма».

	Стратегічна ціль	Індикатор	Значення	Заходи
Фінанси	Підвищити середній чек	Середній чек	0,2 тис. грн	Наявність бонусних та акційних програм
	Підвищити доходи від надання медичних послуг	Дохід (надходження)	20 тис. грн в місяць	Розширення асортименту послуг, перегляд цінової політики на окремі позиції
	Скоротити частку витрат у виручці	Відношення витрат (операційних) до виручки	Не більше 10%	Оптимізувати операційні витрати, встановити нормативи
	Підвищити рентабельність активів	Рентабельність активів	40%	Встановити нормативи на використання активів
	Забезпечити клініку необхідним медичним обладнанням	Фондовіддача	Від 4 тис. грн	Забезпечення закладу сучасним обладнанням, придбання додаткового медичного обладнання
	Підвищити доходи від надання медичних послуг	Обсяги надходжень від співпраці з медичними і страховими	30 тис. грн 2 договори в	Переглянути умови співпраці із страховими компаніями,

	страховим компаніям	організаціями/Кількість договорів		наявність бонусних та акційних програм для компаній
Клієнти	Збільшити частку ринку	Частка медичного ринку	0.3%	Розширення асортименту, підвищення якості
	Зростання кількості пацієнтів	Приріст кількості пацієнтів	+20%	Наявність бонусних та акційних програм, розширення асортименту послуг
	Зростання кількості пацієнтів на 1 лікаря	Кількість пацієнтів на 1 лікаря	Від 20 в місяць	Наявність бонусних та акційних програм, розширення асортименту послуг
	Підвищення рівня якості лікування	Кількість пацієнтів, які знову звернулись до послуг клініки	30% від загальної кількості пацієнтів	Розширення асортименту послуг
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення середнього часу лікування	Середній час лікування пацієнта	10 діб	Підвищення якості послуг, використання сучасного медичного обладнання та прогресивних медичних препаратів

	Скорочення середнього часу консультації	Час консультації	До 40 хв	Підвищення якості послуг, використання сучасного медичного обладнання
	Скорочення кількості скарг	Кількість скарг	Не більше 1 в місяць	Наявність зворотного зв'язку з метою аналізу проблем скарг
	Розширення асортименту медичних послуг	Кількість медичних послуг	Більше 3	Розширення асортименту послуг, наявність швидкої допомоги
	Зміна графіку роботи із метою забезпечення зручності для пацієнта	Графік роботи	12 год	Встановлення графіку роботи, зручного для пацієнтів. Можливість попереднього запису
	Залучення інтернів до співпраці	Кількість інтернів у закладі	Від 1	Співпраця з учбовими закладами
Навчання й зростання (Інновації)	Скорочення плинності кадрів	Показник плинності кадрів	До 10%	Вдосконалення системи мотивації. Участь представників закладу у міжнародних семінарах/заходах

	Підвищення рівня кваліфікації персоналу	Кількість освітніх програм	Від 2	Підвищення кваліфікації персоналу, організація тренінгів та навчання
	Забезпечення клініки необхідною кількістю кваліфікованог о персоналу	Укомплектованість кадрами	Мінімум 80%	Вдосконалення системи підбору персоналу
	Забезпечення клініки необхідною кількістю лікарів	Професійний склад лікарів	Мінімум 80%	Оптимізація штатного розпису
	Зростання сере- днього терміну роботи персоналу	Середній термін роботи персоналу в цій клініці	Від 2 років	Вдосконалення системи мотивації. Участь пред- ставників закладу у міжнародних се- мінарах/захода х