

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

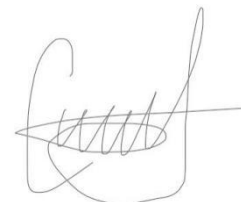
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес – організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: « Удосконалення HR – менеджменту в бізнес – організації»

здобувача Шкапенка Олександра Івановича
(ПІБ здобувача)



(підпис)

Науковий керівник: доктор економічних наук,
професор Дем'яненко С.І.



(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми



О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шкапенку Олександр Івановичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Оочної (денної) форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення HR-менеджменту в бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах КНП «Звенигородська БЛІЛ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Засади HR-менеджменту в діяльності приватних медичних організацій <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз діючої системи HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛІЛ» та напрями її вдосконалення <i>(назва розділу)</i>
Об'єкт дослідження:	Процеси удосконалення управління персоналом в бізнес - організації.
Предмет дослідження:	Теоретичні й прикладні аспекти удосконалення HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛІЛ»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити та запропонувати напрями удосконалення HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛІЛ»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
У розділі 1

- 1.1. Сутність та складові HR-менеджменту в бізнес-організаціях
- 1.2. Основні напрямки роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я

У розділі 2

- 2.1. Аналіз системи HR-менеджменту в медичному закладі та впливу на неї цифрових технологій
- 2.2. Удосконалення мотивації та компенсації в системі HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛІЛ»

**Завдання підготував
науковий керівник**



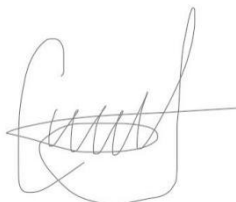
(підпис)

С.І. Дем'яненко

(ініціали, прізвище)

« 6 » лютого 2023 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

О.І. Шкапенко

(ініціали, прізвище)

« 10 » лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 8 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 33 найменування.

«Удосконалення HR – менеджменту в бізнес – організації».

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення управління персоналом в медичному закладі.

Предметом дослідження є теоретичні й прикладні аспекти удосконалення HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛЛ».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження та напрацювання пропозицій різних напрямків удосконалення HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛЛ».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи :

- визначення сутності та складових HR-менеджменту в бізнес - організаціях охорони здоров'я;
- вивчення основних напрямків роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я;
- здійснити аналіз системи HR-менеджменту в медичному закладі та вплив на неї цифрових технологій;
- удосконалення мотивації та компенсації в системі HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛЛ»;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом установи охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна бакалаврська робота ґрунтується на системному підході до аналізу проблем, використанні методів логічного аналізу, угруповань та класифікацій, аналізу та синтезу, а також прийомів та методів статистичного і соціологічного аналізу і обробки даних, та методу наукового спостереження.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Ключові слова: управління персоналом, заклади охорони здоров'я, кадрова політика, центр естетичної медицини.

Відгук

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету економіки та управління освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Шкапенка Олександра Івановича на тему «Удосконалення HR - менеджменту в бізнес - організації»

Логіко-структурний рівень роботи: дослідження має логічну побудову, його структура та зміст відповідають тематиці та поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив інформаційних джерел, зокрема масив документації з бізнес-організації об'єкта дослідження **КНП «Звенигородська БЛЛ»**, що відповідає проблематиці дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: в дослідження міститься достатній аналіз понятійного апарату та методичної бази дослідження, критичні зіставлення та узагальнення різних підходів до аналізу та розв'язання проблеми наявних у бізнес-організації.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, коректне застосування обраних методів дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, пропозиції обґрунтовані і відповідають ідентифікованим проблемам.

Рівень наукової етики: текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні стилістичні похибки.

Організаційний рівень проведення дослідження: здобувач дотримувавсь регламенту виконання КБР, своєчасно виправляв недоліки, ритмічно виконував дослідження.

Кількість балів за КБР: 56 балів

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту:

В цілому, КБР Шкапенка Олександра Івановича є завершеним дослідженням, виконаним на високому теоретико-прикладному рівні, яке характеризує його автора як кваліфікованого, добре обізнаного спеціаліста у сфері дослідження та обґрунтування процесу управління персоналом в бізнес - організації, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту .

Науковий керівник доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту



Дем'яненко С.І.

«21»травня 2023 р.

Зовнішня рецензія на КБР
Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Шкапенка Олександра Івановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема « Удосконалення HR – менеджменту в бізнес – організації»

Актуальність

теми Здоров'я населення є найвищою цінністю, необхідним компонентом розвитку і соціально – економічного зростання країни. Саме тому створення оптимальних умов для реалізації потенціалу кожного громадянина та досягнення адекватних стандартів якості життя та благополуччя населення одне з основних завдань удосконалення HR – менеджменту в бізнес – організації»

Позитивні риси

роботи проявив себе як дисциплінований, виконавчий і ініціативний студент. Сумлінно і відповідально ставився до виконання доручень. В роботі його можна охарактеризувати як вольового, напористого, цілеспрямовану людину, що володіє необхідними знаннями в своїй області і швидко засвоює нову інформацію. Активно прагне до придбання нових знань і навичок. Уважний до критики на адресу своєї роботи. При виконанні роботи студент цікавився думкою досвідчених працівників, а дані отримані ним необхідних консультацій використовував при написанні КБР.

Зауваження до

роботи зауваження до студента, Шкапенка Олександра Івановича відсутні.

Практичне значення одержаних


результатів за період проходження практики, студент придбав практичні навички ведення управлінського керівництва в виробничих умовах. Працьовитий, пунктуальний, відповідальний, акуратний, цілеспрямований.

Місце роботи та посада рецензента
Директор КНП Звенигородська БЛПЛ

Підпис засвідчую: Головний бухгалтер КНП «Звенигородська
БЛПЛ» Герасимчук О.В.

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент


Айрапетян В.Г.
(підпис, ПІБ)

ЗМІСТ

	стр
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1. Сутність та складові HR - менеджменту в бізнес - організаціях	6
1.2. Основні напрямки роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КНП «ЗВЕНИГОРОДСЬКА БЛІЛ» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	26
2.1. Аналіз системи HR менеджменту в медичному закладі та впливу на неї цифрових технологій	26
2.2. Удосконалення мотивації та компенсації в системі HR – менеджменту в КНП «Звенигородська БЛІЛ»	36
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В останні роки охорона здоров'я зазнає ряд реформ, істотно змінюються поняття процесу діяльності організації. Рациональне використання трудових ресурсів забезпечує організації підвищення продуктивності праці та надання якісних послуг.

Процес управління HR-менеджменту організації охорони здоров'я багатоскладовий, насамперед необхідно враховувати внутрішні проблеми, обґрунтувати вибір правильного рішення відповідно до ситуації. Управління персоналом охорони здоров'я базується на управлінні структурними та функціональними підсистемами, для функціонування елементів, як єдиного цілого, формується система взаємодії та модель управління.

Процес планування й обрана керівником управлінська конфігурація, відповідна поставленим цілям, завданням, програмам, при взаємодії із зовнішнім середовищем, задає той вектор керівництва персоналом, при якому всі запити колективу, і організації задовольняються, тим самим підвищуючи ефективність виробництва.

Організаційна структура виступає конструкційною основою управління. Правильно сформована структура дозволяє найбільш раціонально здійснювати процес управління.

Орієнтація на спільні цілі, етичні норми та дотримання моралі є найважливішим завданням медицини на всіх етапах її розвитку, оскільки це сприяє досягненню ефективних результатів, збереженню життя та здоров'я суспільства в нашій країні.

З урахуванням особливостей сучасного управління персоналом медичного закладу, важливим стає проведення реформи кадрової політики в галузі охорони здоров'я, формування корпоративної культури, підвищення іміджу закладів та розробка та впровадження критеріїв мотиваційної системи. Негайного вирішення потребують проблеми в бюджетному секторі, а також адаптація персоналу до

змінних умов. Крім того, необхідно розвивати інститути управління персоналом і підвищувати кваліфікацію працівників у професійній сфері. Вирішення цих завдань допоможе керівникам в процесі управління персоналом.

Наукова література свідчить про мале дослідження проблем управління персоналом в медичних закладах в умовах реформування системи охорони здоров'я. У зв'язку з цим, питання удосконалення системи управління HR-менеджменту в закладах охорони здоров'я стає актуальним та надзвичайно важливим.

Метою роботи є дослідження та напрацювання пропозицій різних напрямків удосконалення HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛЛ». Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **завдання дослідження**:

- визначення сутності та складових HR-менеджменту в бізнес - організаціях охорони здоров'я;
- вивчення основних напрямків роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я;
- здійснити аналіз системи HR-менеджменту в медичному закладі та вплив на неї цифрових технологій;
- удосконалення мотивації та компенсації в системі HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛЛ»;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом установи охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні й прикладні аспекти удосконалення HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛЛ».

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення управління персоналом в медичному закладі.

Методи дослідження. Кваліфікаційна бакалаврська робота ґрунтується на системному підході до аналізу проблем, використанні методів логічного аналізу, угруповань та класифікацій, аналізу та синтезу, а також прийомів та методів статистичного і соціологічного аналізу і обробки даних, та методу наукового спостереження.

Інформаційною базою даного дослідження стали Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів, Верховної Ради та Закони України, монографії та наукові видання вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, звітні, аналітичні та облікові дані КНП «Звенигородська БЛП».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості покращення організаційну структуру підприємства за рахунок запровадження проекту створення комунікаційного підрозділу, що буде взаємодіяти з новими кадрами і директором підприємства.

Рекомендації та пропозиції наведені в кваліфікаційній бакалаврській роботі можуть бути впроваджені у практичну діяльність КНП «Звенигородська БЛП».

Основна змістовна частина кваліфікаційної бакалаврської роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність та складові HR-менеджменту в бізнес – організаціях

Сучасні реалії України та світу свідчать про те, що збереження трудового потенціалу та успішний розвиток компаній в умовах зовнішніх викликів та загроз майже неможливі в рамках традиційної системи управління персоналом. Кожен день ми переконуємося в унікальності людського капіталу, який визначає не тільки життєздатність окремої організації, а й успіх країни в цілому. З одного боку, сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту визначаються процесами глобалізації, використанням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій, посиленням ролі корпоративної культури, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління. А з іншого боку, існують виклики та загрози, що диктують обставини непереборної сили. Оскільки існування організації без людини є неможливим, не зважаючи на прогресивний рівень оснащення, лише людина може організувати трудовий процес завдяки своєму інтелекту, здатності до мислення та втілення ідей в життя.

Сутність HR-менеджменту в бізнес-організаціях полягає у забезпеченні ефективного управління людським капіталом організації. HR-менеджмент охоплює всі аспекти взаємодії між компанією та її працівниками від підбору та розвитку персоналу до управління трудовими відносинами та забезпечення ефективної роботи організації. Основна мета HR-менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити організації кваліфікованим та мотивованим персоналом, який відповідає вимогам та потребам компанії. Це досягається шляхом використання

різноманітних інструментів та методів, таких як підбір та оцінка кандидатів, навчання та розвиток персоналу, організація мотиваційних програм, управління трудовими відносинами, управління ефективністю та багато інших. HR-менеджмент також відповідає за забезпечення відповідності діяльності організації законодавству з питань праці та соціального забезпечення, а також забезпечення безпеки та здоров'я працівників на робочому місці.

Дійсно, в теорії менеджменту використовуються різноманітні терміни, які стосуються людей, зайнятих у виробництві. Це пов'язано з тим, що ефективне управління людськими ресурсами є важливою складовою успішного ведення бізнесу.

Один з основних термінів - "трудові ресурси" - охоплює всіх людей, які займаються певною роботою або надають певні послуги для організації. [22]. Цей термін передбачає в себе як постійних співробітників, так і тимчасових працівників, а також підрядників.

«Людський фактор» - це термін, який належить до людських властивостей, які впливають на роботу та поведінку людей в організації. Він охоплює питання, пов'язані з мотивацією, комунікацією, лідерством, конфліктам, здоров'ям та безпекою праці тощо.

"Кадри" та "персонал" - це терміни, які використовуються для позначення людей, які працюють в організації. Вони охоплюють всіх співробітників, які беруть участь у виробництві та допомагають організації досягати своїх цілей.

Управління трудовими ресурсами є важливою функцією менеджменту, що передбачає в себе керування людським капіталом в організації. Організації повинні ретельно відбирати, розвивати та зберігати свій персонал, забезпечувати мотивацію та ефективну комунікацію між співробітниками та керівництвом. Тому знання термінології, пов'язаної з людським фактором, є важливим для керівників організацій.

Отже, персонал - це основний штатний склад кваліфікованих працівників, які працюють в організації під контролем та керівництвом. Цей склад формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. [23].

Персонал підприємства (організації) складається зі спеціалістів, які мають необхідну професійну підготовку та/або практичний досвід і є постійними працівниками. Для здійснення діяльності підприємства можуть залучатись інші працездатні особи на підставі тимчасових трудових договорів (контрактів), окрім постійних працівників.[18].

Персонал характеризується такими параметрами, як кількість, структура, професійна придатність та компетентність. Ці параметри залежать від характеру, масштабів, складності та трудомісткості виробничих процесів, а також рівня їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

В теорії управління персоналом існують різні підходи до класифікації персоналу в залежності від виконуваних функцій. Класифікація персоналу за участю в процесі виробництва передбачає розподіл персоналу на дві основні категорії: управлінський та виробничий. [21].

Управлінський персонал складається з працівників, які виконують конкретні управлінські функції. Лінійні та функціональні керівники, а також спеціалісти здійснюють керування, координацію та стимулювання діяльності виробництва, розпоряджаються ресурсами організації, приймають рішення та несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації. Лінійні керівники мають право приймати рішення щодо своєї лінійної структури, яку вони керують, а функціональні керівники допомагають їм у цьому процесі, надаючи підтримку та консультації зі своїх фахових галузей. Разом з керівниками та головними спеціалістами вони складають адміністрацію, яка відповідає за ефективне функціонування організації в цілому. Успіх організації залежить від тісного співробітництва та згоди між лінійними та функціональними керівниками. [21].

Управлінський персонал займається розумовою та інтелектуальною працею, що передбачає у себе планування, координацію, контроль та прийняття рішень. Керівники можуть бути різних рівнів: нижчої ланки - це керівники, які безпосередньо керують роботою робітників або безпосередньої виробничої діяльності; середньої ланки - це керівники, які керують підрозділами або відділами; вищої ланки - це керівники, які відповідають за стратегічне

керівництво та прийняття глобальних рішень в організації. Кожен рівень керівництва має свої особливості та функції, але загальною метою є забезпечення ефективної роботи організації та досягнення стратегічних цілей.

Один з важливих напрямків класифікації персоналу - розподіл за професіями та спеціальностями. Цей підхід дозволяє визначати потреби організації у певних професійних знаннях та навичках для ефективного виконання завдань. Розподіл персоналу за професіями та спеціальностями допомагає правильно розподілити обов'язки та відповідальність між співробітниками з різними професійними навичками та спеціалізаціями.. [20].

Професійна придатність передбачає в себе не тільки знання, а й уміння та навички, які допомагають працівнику ефективно виконувати свої обов'язки відповідно до поставлених завдань і очікувань роботодавця. Крім того, важливою складовою професійної придатності є особистісні риси, такі як мотивація, відповідальність, комунікабельність, толерантність та інші, які впливають на результативність працівника та його взаємодію з іншими колегами. Отже, професійна придатність є комплексним поняттям, яке передбачає в себе різноманітні аспекти, і яке є важливим для успішної роботи на будь-якій посаді. [19].

У кожній професії зазвичай існує поділ праці на різні спеціалізації, які фокусуються на виконанні вузького кола обов'язків.

Навички, знання та досвід об'єднуються у кваліфікацію, що визначає рівень професійної підготовки необхідний для виконання конкретної трудової функції. Поняття "кваліфікація" може відноситись як до працівників, які виконують роботу, так і до самої роботи. Перша визначає вимоги до особистості, що займається цією роботою, а друга - сукупність професійних якостей, набутих людиною.

Система факторів, що визначає кваліфікацію працівника у галузі HR-менеджменту, включає рівень загальних та професійних знань, стаж роботи на аналогічній чи цій посаді, а також необхідні здібності та навички для успішного виконання завдань на даній посаді.

Рівень загальних знань передбачає знання про базові принципи управління людськими ресурсами, правові аспекти роботи з персоналом, психологічні аспекти взаємодії зі співробітниками тощо. Професійні знання охоплюють специфічні знання та навички, що належать до функцій HR-менеджменту, такі як підбір, оцінка, розвиток та утримання персоналу.

Стаж роботи на даній чи аналогічній посаді є важливим фактором визначення кваліфікації працівника HR-менеджменту, оскільки це дає змогу набути досвіду і вмінь управління персоналом в конкретній компанії або в даній галузі.

Здібності та навички також важливі для визначення кваліфікації працівника HR-менеджменту. Наприклад, добре розвинені комунікативні, аналітичні та лідерські навички можуть відігравати важливу роль у виконанні завдань на посаді HR-менеджера.

Компетенція - це рівень кваліфікації у галузі HR-менеджменту, який дає змогу успішно вирішувати поставлені завдання.

Існують різні види компетенції:

- функціональна компетенція описується як професійні знання та навички, необхідні для ефективного виконання робочих завдань;
- інтелектуальна компетенція передбачає здібності до аналітичного мислення та здатність до комплексного підходу при виконанні робочих завдань;
- ситуаційна компетенція полягає в здатності працівника ефективно діяти в різних ситуаціях;
- соціальна компетенція полягає в здатності працівника ефективно спілкуватися та інтегруватися в соціальне середовище, вмінні підтримувати стосунки, впливати на інших, досягати своїх цілей, розуміти та правильно сприймати інші погляди тощо.

Характеристики персоналу, такі як професійна підготовка, вікова структура та стаж роботи, впливають на якість його складу.

Змінність персоналу є процесом постійного руху персоналу бізнес-організації, який містить в собі наймання нових працівників та звільнення інших. Постійний рух персоналу в бізнес-організації, що включає найняття нових

працівників та звільнення інших, є процесом оновлення колективу і відомий як змінність персоналу.

Управління персоналом в бізнес-організаціях охорони здоров'я є багатоскладовим процесом, що вимагає уваги до внутрішніх проблем, обґрунтування вибору рішень відповідно до ситуації, забезпечення кадрами, організації їх раціонального використання, а також професійного та соціального розвитку.

Показники інтенсивності руху персоналу, коефіцієнта плинності та сталості персоналу, серед інших, відображають рух кадрів в організації. Чисельність кадрового складу організації залежить від декількох факторів, включаючи масштаб діяльності, рівень трудомісткості виконуваних робіт та їх специфіку. Специфіка робіт визначається законодавчою базою та затвердженим штатним розкладом організації.

У медичному закладі колектив можна поділити на професійні та кваліфікаційні групи, кожна з яких має свої функції та бере участь у діяльності організації.

У медичних установах використовуються наступні категорії посад [1]:

- керівники;
- фахівці;
- фахівці з вищою медичною освітою;
- фахівці з вищою професійною освітою;
- фахівці з середньою медичною освітою (середній медичний персонал);
- Медичний персонал на початковій стадії професійного розвитку.
- інший персонал при закладах охорони здоров'я.

Розподіл медичних працівників за їх кваліфікацією здійснюється за допомогою різних критеріїв, таких як спеціальності (наприклад, невропатолог, ендокринолог, лікар загальної практики тощо) та загальні ознаки (вік, освіта, стаж роботи, стать та інші).

Класифікація професійної діяльності медичного персоналу за категоріями співробітників регулюється законодавством. Для цього встановлюється перелік

посад, які пов'язані зі специфікою медичної діяльності, та на основі цього визначається розмір заробітної плати й доплат.

Бізнес - організація ставить цілі, виконуючи їх за принципом пріоритетності. Відповідно до поставленої мети формується напрямок діяльності, визначаються вибір методів роботи з персоналом.

"HR-менеджмент - це функція управління, спрямована на ефективне взаємодію зі співробітниками певної організації. Ця функція зосереджується на людських ресурсах та соціальних групах, що складають трудовий колектив. [18].

Управління спрямоване на ефективну роботу бізнес-організації, а об'єктом управління виступає персонал підприємства. Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори можуть включати характер продукції, технології та організації виробництва. Зовнішні фактори можуть включати демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці та інші фактори, які можуть впливати на зміну складу та кількості персоналу підприємства. Для успішного управління персоналом необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також брати до уваги індивідуальні потреби та особливості працівників. Останні зовнішні фактори, що впливають на формування та зміну персоналу підприємства, можуть бути конкретизовані в таких параметрах макроекономічного характеру, як: розмір активного (працездатного) населення, загальний рівень освіти, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв робочої сили. Ці параметри характеристик впливають на кількість та якість працівників, що є складовими трудових ресурсів.

Якщо розглядати суб'єкти управління у контексті організації, то керівники та спеціалісти, які виконують функції управління, є одними з основних суб'єктів управління. Вони займаються плануванням, координацією, контролем і мотивацією підлеглих для досягнення мети організації. Основними функціями управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і ефективне використання людських ресурсів.

Концепція HR-менеджменту дійсно описує систему поглядів на управління

персоналом в організації. Вона передбачає різні аспекти, такі як розуміння сутності персоналу, цілей та завдань управління персоналом, принципів та методів управління персоналом, організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації. [25]. Одним із ключових елементів концепції HR-менеджменту є розробка методології управління персоналом, яка описує загальні відносини між роботодавцем та працівником. Така методологія повинна враховувати потреби та інтереси обох сторін і забезпечувати ефективне використання ресурсів підприємства.

Оснoву концепції управління персоналом організації у наш час складає зростаюча роль особистості робітника, знання його мотиваційних установлень, вміння їх формувати й направляти згідно з завданнями, що стоять перед організацією.

HR-менеджмент в бізнес-організаціях складається з різноманітних складових, які забезпечують ефективне управління людськими ресурсами організації. Основні складові HR-менеджменту в бізнес-організаціях наступні:

1. Політика управління персоналом: ця складова передбачає розробку та впровадження політики управління персоналом, яка відповідає стратегії та цілям організації.
2. Планування робочих місць та підбір персоналу: ця складова передбачає планування робочих місць, визначення потреб організації в персоналі та підбір кандидатів на вакантні посади.
3. Розвиток персоналу: ця складова передбачає розвиток індивідуальних навичок та знань співробітників організації, підвищення їхньої професійної кваліфікації та підтримку їхнього кар'єрного розвитку.
4. Управління трудовими відносинами: ця складова передбачає управління трудовими відносинами, яке передбачає в себе управління зв'язками з профспілками, управління питаннями соціального забезпечення та управління конфліктами на робочому місці.

5.Оцінка та управління ефективністю: ця складова передбачає оцінку ефективності персоналу організації та управління їхньою продуктивністю та розвитком.

6.Оплата праці та мотивація: ця складова передбачає управління оплатою праці та розробку систем мотивації співробітників, що сприяє їхньому зростанню.

Формуючи систему управління персоналом, необхідно врахувати, що не завжди цілі установи та співробітника збігаються, потрібно мінімізувати розбіжності в даних питаннях.

Управління - це комплексний процес взаємодії та координації різних елементів системи з метою досягнення певних цілей. У цьому процесі визначені різні суб'єкти, які беруть участь у управлінні та впливають на об'єкт управління.

Об'єктом управління установи охорони здоров'я є:

- муніципальні установи охорони здоров'я;
- структурні підрозділи;
- медичний і технічний персонал.

У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення сутності певних категорій в системі HR-менеджменту. Один із підходів до визначення категорії «технологія управління» полягає в тому, щоб розглядати кожен складову окремо. Згідно з цим підходом, технологія - це впорядкована послідовність взаємопов'язаних процедур і операцій, яка включає методи, прийоми та інструменти для здійснення процесу управління. Також окремо визначається управління, як цілеспрямована послідовність дій керуючої підсистеми, спрямованих на керовану підсистему; що реалізується через виконання функцій управління за допомогою прийняття управлінських рішень. І, як результат, трактується технологія управління як структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами, засобами та інструментами.

Сутність HR- менеджменту управління персоналом - це процес, що

впливає на діяльність і розвиток персоналу з метою ефективного функціонування установи. При раціональній діяльності оптимально використовуються кадрові ресурси охорони здоров'я, рівень результативності залежить від суми витрат на забезпечення сприятливих умов трудової діяльності співробітників (охорона праці, матеріальне і технічне оснащення, техніка безпеки на робочому місці).

Функція - складова частина, сутність управління, ланка, що об'єднує мету, зміст і спрямованість і простежується на всіх етапах управління персоналом. Функції управління поділяються на організацію, координацію, мотивацію та контроль, що дозволяють своєчасно вносити коригувальні зміни.

Виконуючи функції управління персоналом організація поетапно, крок за кроком направляє діяльність установи до результату [2]. Взаємозв'язок функції управління персоналом формує систему взаємодії, де елемент однієї функції вносить корективи в елементи інших (рис. 1.1).

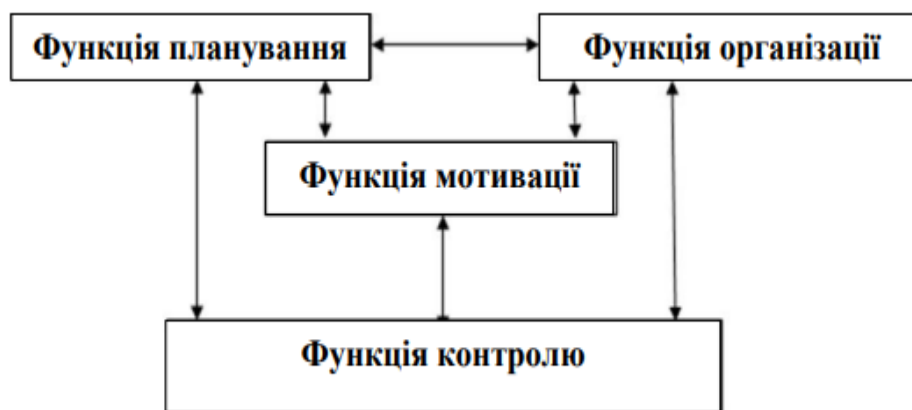


Рис. 1.1. Взаємозв'язок функцій HR-менеджменту

Джерело: Розроблено автором на основі [2].

Удосконалення діяльності з управління персоналом вимагає комплексного підходу, взаємної згоди, формування функції керівництва з управління персоналом.

Отже, сутність HR-менеджменту полягає у розв'язанні ключових питань, пов'язаних з управлінням персоналом в організації, забезпеченням його

ефективної роботи, а також підвищенні мотивації та задоволення працівників, що є важливим чинником успіху компанії.

1.2. Основні напрями роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я .

Управління персоналом в закладах охорони здоров'я має на меті забезпечення високої якості надання медичних послуг пацієнтам та передбачає в себе комплекс заходів та стратегій, спрямованих на підтримання та розвиток персоналу з метою забезпечення високої якості медичної допомоги. Основні напрями роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я включають наступні:

1. Планування та розподіл робочих місць: визначення потреб в кадрах, розроблення оптимальних планів роботи персоналу з урахуванням вимог забезпечення якості медичної допомоги та забезпечення належної робочої атмосфери;

2. Підбір та набір персоналу. Для забезпечення високої якості медичної допомоги необхідно мати в команді закладу охорони здоров'я висококваліфікованих фахівців. Для цього потрібно встановити процедуру підбору і набору персоналу, проводити спеціальні тренінги та семінари з питань відбору та рекрутингу персоналу.

3. Оцінка та розвиток персоналу. Оцінка роботи персоналу є важливою складовою управлінням персоналом. Заклади охорони здоров'я повинні проводити систематичну оцінку роботи свого персоналу, визначати проблемні моменти та розробляти плани розвитку персоналу. Також слід забезпечувати можливості для професійного зростання та розвитку персоналу.

4. Управлінням плануванням та графіками роботи персоналу. Заклади охорони здоров'я повинні мати систему управління плануванням та графіками роботи персоналу, яка забезпечить ефективне використання ресурсів, зменшить навантаження на персонал та збільшить продуктивність роботи.

5. Управлінням винагородами та стимулюванням персоналу. Для збереження персоналу та підвищення його мотивації важливо мати систему винагород та стимулювання працівників.

6. Управління робочими процесами: розроблення ефективних стратегій управління робочими процесами з метою забезпечення належної якості медичної допомоги та оптимального використання ресурсів;

7. Розв'язання конфліктних ситуацій: розроблення ефективної системи управління конфліктними ситуаціями, що дасть можливість уникнути або розв'язати компромісом конфліктні ситуації.

Діяльність HR-менеджменту та управління персоналом організації має свою специфіку, яка перш за все залежить від стратегічної діяльності по використанню людського ресурсу і реалізується за такими напрямками:

- підбір, планування та створення прогресивної команди, навчання та мотивація персоналу та інші заходи, пов'язані з управлінням людським ресурсом;
- робота з персоналом, що охоплює всі аспекти кадрового менеджменту та служби персоналу. Цей напрямок передбачає в себе оперативне управління персоналом.

Такі основні напрями HR-менеджменту припускають, що сам керівник володіє достатнім рівнем компетенції, що передбачає в себе: професійну, методологічну (вміння мислити системно), соціальну (вміння працювати в команді) і тимчасову (вміння раціонально використовувати час) компетенцію.

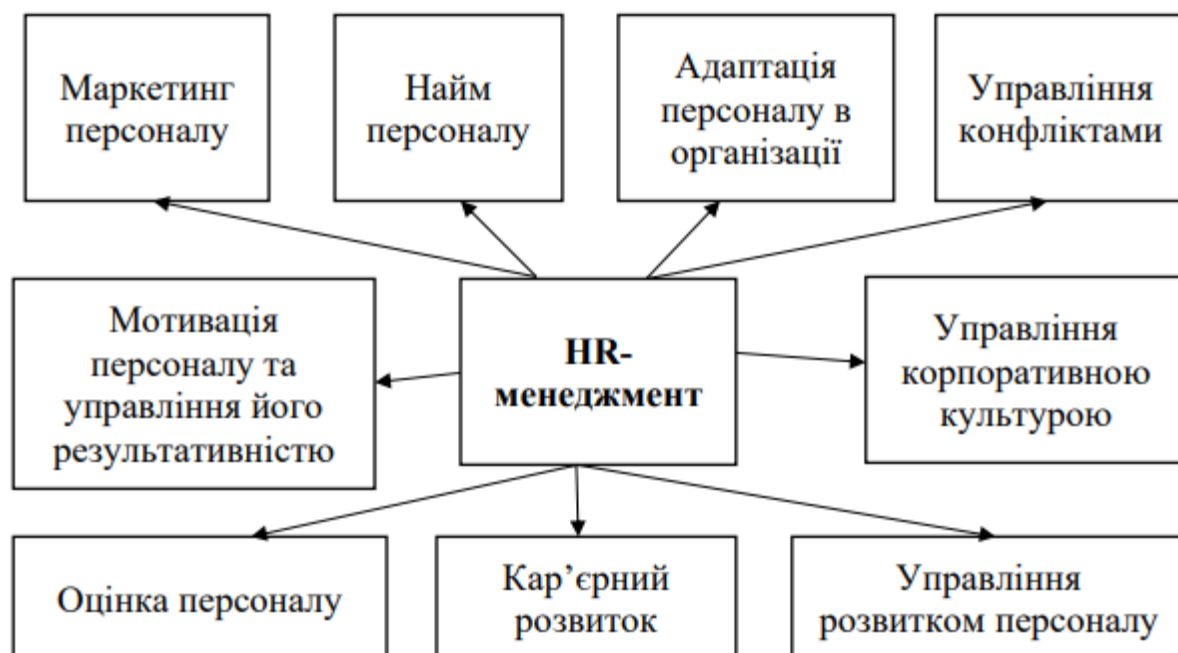


Рис. 1.2. Структура і склад HR-менеджменту [5]

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Менеджери в системі охорони здоров'я дійсно стикаються зі складними проблемами при реалізації стратегій закладу щодо досягнення організаційних цілей. Зокрема, зниження витрат і підвищення якості обслуговування пацієнтів може бути складним завданням, оскільки ці дві цілі можуть конфліктувати одна з одною.

Крім того, управління співробітниками є ключовим елементом успіху будь-якої організації, включаючи систему охорони здоров'я. Ефективне управління співробітниками може допомогти забезпечити високу якість обслуговування пацієнтів, знизити витрати на зарплати та інші видатки, збільшити ефективність процесів та досягнути кращих показників рентабельності закладу.

Для розв'язання цих проблем менеджери системи охорони здоров'я можуть використовувати різні методики та підходи, такі як використання ефективних систем управління персоналом, розробка і впровадження програм з підвищення якості обслуговування, використання інноваційних технологій та інші.

У системі управління персоналом в закладах охорони здоров'я можна виділити кілька характеристик, які безпосередньо впливають на здійснення

функцій управління персоналом, а саме: монополізм відомства, бюрократизм, ієрархічна структура, професійні забобони, жорстка спеціалізація, спрямованість на споживачів та суворе підпорядкування керівництву.

У багатьох організаціях функція управління людськими ресурсами набуває все більшої важливості, оскільки вона є партнером у стратегічному плануванні та прийнятті рішень, що сприяє розробленню та реалізації стратегії. У галузі охорони здоров'я, якісне та продуктивне управління персоналом має вирішальне значення, оскільки воно має значний вплив на успіх або провал бізнес-стратегій, і тому нова роль управління персоналом, що служить партнером у стратегічному плануванні та прийнятті рішень, набуває все більшого значення.

Управління охороною здоров'я передбачає прийняття рішень на основі науково-обґрунтованих можливостей аналізу організації та ефективного використання ресурсів у часі й просторі. Його головна мета полягає у забезпеченні достатньої кількості і якості медичних послуг, які задовольняють медико-санітарні потреби громадян і суспільства.

Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я складається з наступних етапів: планування потреб у персоналі, залучення та набір працівників, оцінка та розвиток персоналу, утримання та мотивація працівників, а також звільнення та відходи персоналу. (рис.1.3):



Рис. 1.3. Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я

Джерело: розроблено на основі джерела [6]

Функції менеджера щодо управління людськими ресурсами:

1. Планування кадрів, включаючи визначення потреб в персоналі, аналізу ринку праці та прогнозування майбутніх потреб закладу.
2. Залучення та набір персоналу, включаючи рекрутинг, відбір, оцінку кандидатів та проведення інтерв'ю.
3. Тренінг та розвиток персоналу, включаючи організацію навчання та розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників.
4. Оцінка та управління продуктивністю персоналу, включаючи встановлення цілей та очікувань, оцінку ефективності та визначення заохочень.
5. Управління звільненням та переконуванням, включаючи розробку політик та процедур звільнення, врегулювання конфліктів та організацію пенсійного забезпечення.
6. Управління здоров'ям та безпекою праці, включаючи організацію профілактичних заходів, моніторинг ризиків та дотримання стандартів здоров'я та безпеки праці.

7. Управління відносинами з персоналом, включаючи взаємодію з працівниками, вирішення конфліктів, підтримку морального духу та організацію заходів з мотивації та задоволення працівників.

Менеджери в галузі охорони здоров'я, які відповідають за управління персоналом в ЛПУ (лікувально-профілактичні установи), повинні мати 4 провідні компетенції: достатні знання, лідерські здібності, ділову хватку та навички міжособистісного спілкування, які необхідні для успішного впровадження змін.

Для досягнення успіху, менеджери повинні мати досконалі знання та досвід роботи. Вони повинні бути в курсі нових та змінних законодавчих актів, що стосуються зайнятості, регулювання понаднормової праці, праці інвалідів. Крім того, вони повинні вміти аналізувати та інтерпретувати ці закони, визначати вимоги до їх дотримання та рекомендувати заходи, спрямовані на забезпечення їх дотримання в ЛПУ.

Робота в галузі управління людськими ресурсами вимагає від менеджерів не лише знань і досвіду, але й компетенції лідерства. Вони повинні бути здатні не лише планувати та розробляти програми, але й мобілізувати необхідні ресурси для їх успішного виконання. Менеджери повинні знати, як взяти на себе провідну роль в аналізі організаційних питань та ініціювати правильні дії для їх вирішення. Вони повинні бути досвідченими лідерами у трудових відносинах та у вирішенні конфліктів, зберігаючи нейтралітет у відносинах. Крім того, менеджери повинні бути лідерами в етичному поведженні.

Для ефективного управління трудовим потенціалом лікувального закладу менеджерам необхідно мати глибокі знання в галузі бізнесу. Це допоможе їм належним чином підтримувати прийняті рішення та здійснювати управлінські дії, спрямовані на розвиток ЛПУ та підвищення ефективності його діяльності. Дуже важливо, щоб менеджери ЛПУ мали стратегічне бізнес-мислення і розуміли, як їхні рішення та дії впливають на загальні цілі та завдання лікувального закладу. Це означає, що вони повинні бути здатні розуміти потреби та вимоги різних стейкхолдерів, включаючи пацієнтів, медичний персонал та адміністративний персонал, та забезпечувати, що кадрова політика та процедури належним чином

підтримують ці потреби та вимоги. Це також передбачає здатність взаємодіяти з іншими керівниками та відділами лікувального закладу для розробки та впровадження стратегій та планів, що підтримують загальні бізнес-цілі.

Планування людських ресурсів у галузі охорони здоров'я є важливим завданням для забезпечення високоякісної медичної допомоги населенню. Для розв'язання цієї проблеми необхідно мати належні знання про стан робочої сили, доступність медичного персоналу та попит на них. Знання про поточну ситуацію стану робочої сили можуть бути отримані шляхом аналізу даних про кількість працівників в різних сферах охорони здоров'я, їх вікового складу, кваліфікації та досвіду роботи. Оцінка поточного попиту та доступності медичного персоналу може бути проведена шляхом аналізу даних про кількість вакансій та рівня зайнятості медичних працівників. Однак, для більш точного прогнозування майбутніх потреб у медичному персоналі важливо визначити завдання, які потрібно виконати Міністерству охорони здоров'я на національному рівні. Це допоможе визначити потребу в певних категоріях медичних працівників, враховуючи особливості медичної допомоги, яку потрібно надавати населенню.

Одна з проблем у галузі охорони здоров'я полягає в тому, що процедура відбору та найму кадрів у лікувально-профілактичних установах оцінює кваліфікацію працівника, залишаючи без уваги інші характеристики претендента на вакантну посаду. Це може призвести до вибору працівників, які не мають необхідних навичок або не відповідають іншим вимогам посади. Багато керівників лікувально-профілактичних установ вважають, що процедура відбору персоналу повинна складатися з аналізу змісту роботи, складання вимог до виконавця, пошуку людини, яка відповідає цим вимогам, вибору працівника за допомогою різних методів відбору та оцінки його після співбесіди. Цей підхід дозволить враховувати не тільки кваліфікацію, а й інші характеристики претендентів, такі як навички комунікації, досвід роботи з пацієнтами та здатність до співпраці в колективі. В результаті буде забезпечена більш ефективна робота персоналу та поліпшення якості медичної допомоги.

Менеджер медичного закладу повинен виконати наступні завдання для

формування ефективної моделі управління:

- Визначити роль і місце штатного розкладу при введенні ефективного контракту та організувати сучасний підхід до нормування праці в лікувально-профілактичному закладі.
- Проаналізувати діючу нормативно-правову базу з питань праці та можливості її повноцінного використання в практиці охорони здоров'я;
- Ознайомитися із сучасною номенклатурою посад медичних працівників, кваліфікаційними вимогами, професійними стандартами і новою системою акредитації;
- Оцінити забезпеченість організації медичними кадрами відповідно до нормативів;
- Впровадити ефективні методи управління кадрами і розрахунку потреби в працівниках з урахуванням ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі, програми державних гарантій, видів і умов пропонованої установою медичної допомоги населенню;
- При необхідності внести корективи в прийняту систему оплати праці, методи розрахунку фонду заробітної плати, структуру зарплати працівників;
- Встановити компенсаційні виплати та посадові оклади відповідно до вимог діючих правових норм у системі охорони здоров'я;
- Визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи, розробити програми мотивації працівників;
- Вибрати найбільш адекватні й такі, що відповідають цілям і завданням організації показники, умови і критерії нарахування медичним працівникам стимулюючої частини оплати праці.

Українська система охорони здоров'я має більші проблеми у сфері кадрового менеджменту порівняно з іншими секторами економіки. Немає ефективних та уніфікованих технологій управління кадрами, які можна було б використовувати в різних лікувально-профілактичних установах. Внаслідок цього не вирішені питання професійного відбору медичних працівників, періодичного

оцінювання їх діяльності, трудової мотивації й адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці та його вивільнення. Фактично управління кадрами медичних установ зводиться до формалізованих процедур набору і звільнення співробітників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал.

У лікувально-профілактичних установах (ЛПУ) наявна процедура відбору та найму кадрів обмежується оцінюванням кваліфікації працівника роботодавцем, не звертаючи уваги на інші характеристики претендента на вакантну посаду. Керівники 100% ЛПУ - головні лікарі, завідувачі відділень та головні медичні сестри висловлюють підтримку ідеї врахування в процедурі відбору персоналу на посаду лікаря-ординатора та медичної сестри таких етапів, як аналіз змісту роботи, формування вимог до виконавця даної роботи, пошук кандидата, що відповідає поставленим вимогам, вибір працівника з використанням різних методів відбору та оцінка його після співбесіди, як заведено в багатьох інших секторах економіки.

Майже всі головні лікарі, головні медичні сестри та завідувачі відділеннями ЛПУ вбачають необхідність проведення регулярного оцінювання роботи медичного та медсестринського персоналу. Вони рекомендують, щоб під час такого оцінювання були узагальнені думки колег, включаючи підлеглих, а також враховувалися результати самооцінки працівника та думки пацієнтів. Для досягнення коректних та порівнянних оцінок діяльності медичного персоналу, необхідно провести радикальне переосмислення існуючої системи оцінювання. Цей процес має починатися з оцінки діяльності студентів медичних навчальних закладів і охоплювати оцінки діяльності медичного персоналу на різних рівнях, включаючи керівників охорони здоров'я. Система оцінювання діяльності медичного персоналу має бути спрямована не тільки на оцінку кількісних показників праці, але й на дотримання працівником технології трудового процесу.

Отже, для подальшого вдосконалення системи управління персоналом лікувально-профілактичних установ пропонується:

1. Впровадження процедури відбору та найму кадрів на вакантну посаду лікаря-ординатора та медичної сестри, що передбачає аналіз змісту роботи, складання вимог до виконавця, пошук кандидатів, вибір працівника та оцінювання після співбесіди.
2. Проведення поточного ділового оцінювання лікарського та сестринського персоналу з узагальненням думок колег, підлеглих та пацієнтів, а також результатів самооцінювання працівника.
3. Система оцінювання діяльності медичного персоналу потребує переосмислення з введенням коректних і порівнянних оцінок, що враховують не тільки кількісні показники праці, але й дотримання технології трудового процесу.
4. Навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу, включаючи не тільки клінічні навички, а й навички ефективного спілкування з пацієнтами та підлеглими.
5. Врахування думки та потреб пацієнтів під час прийняття управлінських рішень щодо персоналу.
6. Розробка та впровадження системи мотивації та стимулювання працівників до більш ефективної роботи, включаючи надання бонусів та інших форм матеріальної та моральної підтримки.

Для того, щоб здійснити всі вищезгадані рекомендації, варто проводити тематичні цикли підвищення кваліфікації для працівників кадрових служб, керівників установ та органів охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КНП «ЗВЕНИГОРОДСЬКА БЛЛ» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Аналіз системи HR- менеджменту в медичному закладі та впливу на неї цифрових технологій

Нормативно закріплених основ HR-політики в медичному закладі КНП «Звенигородська БЛЛ» у м. Звенигородка немає. Питаннями роботи з персоналом займається директор лікарні, окремими питаннями в даній області керує головний лікар. Хоча обидва мають вищу медичну освіту, вони не мають достатньої компетенції в управлінні персоналом.

У процесі роботи з персоналом зазвичай відпрацьовуються наступні стандартні напрямки:

- 1.Формування персоналу організації, що включає планування, добір та відбір кваліфікованих працівників;
- 2.Використання персоналу організації, яке передбачає адаптацію нових працівників та оцінку їх продуктивності;
- 3.Управління персоналом організації, що включає оплату праці, мотивацію працівників та вирішення конфліктів у колективі;
- 4.Розвиток персоналу організації, який передбачає навчання та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення їх професійного зростання та успіху організації.

Розглянемо, наскільки ефективно вирішуються ці завдання в лікарні.

Для здійснення своєї діяльності медичний заклад КНП «Звенигородська БЛЛ» залучає до праці найманих працівників. Трудові відносини в клініці регулюються нормами трудового законодавства України.

Проблема наймання персоналу найбільш актуальна для медичного

закладу КНП «Звенигородська БЛЛЛ». Це пояснюється тим, що персонал лікарні повинен відповідати багатьом вимогам, і в першу чергу, він повинен бути професійним і висококваліфікованим.

Процес відбору персоналу в заклад дуже довгий. Перед початком процесу відбору, зазвичай необхідно чітко визначити майбутні обов'язки працівника. Директор детально вивчає, які функції повинен буде виконувати працівник, яку освіту необхідно для цього мати, а також які навички повинні бути наявні у кандидата на вакансію.. Також важливими є психологічні характеристики потенційного працівника. Для відбору кандидатів зазвичай використовують спостереження за майбутнім працівником та реєстрацію усіх виконуваних ним функцій. Також проводиться співбесіда з кандидатом.

У лікарні для заповнення вакансій використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела. Для планованого працевлаштування співробітників на посади в медичний заклад використовуються зовнішні джерела, такі як кадрові агентства та центри зайнятості. Однак, в медичному закладі КНП «Звенигородська БЛЛЛ» не використовується розміщення оголошень про вакансії у ЗМІ. Крім того, лікарі та медичні сестри можуть порекомендувати своїх колишніх колег на вакантні посади.

Внутрішні джерела охоплюють в собі працівників, які вже працюють у клініці, але можуть мати потенціал для зайняття інших посад, а також тих, хто успішно пройшов курси підвищення кваліфікації і може виконувати більш відповідальні обов'язки. Наприклад, коли людина раніше працювала лікарем-окулістом, але після проходження навчання отримала диплом офтальмолога, то вона може обіймати посаду лікаря офтальмолога-окуліста. Таке просування по кар'єрній драбині дуже мотивує лікарів, і керівництву не потрібно залучати нового фахівця для навчання багатьох нюансів роботи в медичному закладі. При використанні внутрішньої HR-політики існує ризик того, що до лікарні не надходять нові фахівці зі свіжими ідеями та поглядами, що може спричинити застій в розвитку організації.

Головною проблемою HR-менеджменту медичного закладу КНП

"Звенигородська БЛІЛ" є те, що очікування кандидатів не відповідають вимогам майбутньої роботи. Очевидно, що кандидат, який недавно закінчив медичний університет та має досвід роботи близько трьох років, не може бути прийнятий на посаду лікаря. Директор та головний лікар клініки роблять все можливе, щоб підібрати кандидатів, які найбільш підходять для роботи в клініці, зокрема з урахуванням очікувань кандидатів щодо майбутньої роботи. Це допомагає знизити плинність кадрів та підвищити задоволеність працівників. При відборі кадрів завідувач використовує створений в процесі набору список, щоб відібрати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам та потребам лікарні. Для цього використовуються різноманітні методи, такі як співбесіди та випробувальний термін.

У медичному закладі приділяється велика увага соціальній адаптації нового працівника в колективі, оскільки такий працівник має вже накопичений досвід, власну систему поглядів і своє бачення роботи, що може вплинути на ефективність його роботи в команді. Працівник поступово адаптується в лікарні, починаючи свою трудову діяльність на новому місці.

Зі співробітником медичного закладу КНП «Звенигородська БЛІЛ» укладається колективний договір при прийманні на роботу. Умови колективного договору визначають права та обов'язки сторін, а також передбачають відповідальність за порушення цих умов.

У закладі поширена HR-політика, що передбачає підвищення кваліфікації та навчання працівників. З метою досягнення цілей організації, підготовка кадрів включає навчання працівників навичкам, необхідним для більш ефективної роботи та підвищення продуктивності праці.

Медичний заклад регулярно організовує курси підвищення кваліфікації для лікарів та молодшого медичного персоналу. Ці курси частково спонсоруються роботодавцем і допомагають покращити професійні навички та знання працівників у медичній галузі.

Щоб досягти високих результатів у навчанні працівники повинні мати мотивацію. Враховуючи те, що більшість співробітників даної організації є

медичними працівниками, вони завжди мають мотивацію до навчання. Професійні медичні працівники усвідомлюють мету свого навчання та важливість підтримання високого рівня професійної підготовки.

HR-менеджмент КНП «Звенигородська БЛІЛ» також проводить оцінку трудової діяльності. Оцінка трудової діяльності здійснюється з мотиваційною метою: під час оцінки виявляються працівники, які відзначаються виконанням своїх обов'язків на особливо високому рівні.

У лікарні майже немає можливостей для кар'єрного зростання через її невеликий розмір. Частково цю проблему вирішує асистент лікаря, який повинен працювати на посаді принаймні три роки, перш ніж зможе просунути вгору по службових сходах.

Для збереження висококваліфікованих медичних працівників необхідно створювати мотивуючі умови праці та сприятливе середовище для розвитку. Штат співробітників закладу і їх кількість наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Штат працівників медичного закладу КНП «Звенигородська БЛІЛ»

№	Назва підрозділу	Посада	Код класифікато-ра професій	Кількість штатних одиниць
1.	Дирекція	Директор	1210.1	1
2.	Адміністрація	Адміністратор	1229.6	1
3	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	2411.2	1
4	Бухгалтерія	Економіст	2441.2	1
5.	Бухгалтерія	Бухгалтер	4211	10
6.	Загальновиробничий відділ	Головний інженер	1223.1	1
7.	Загальновиробничий відділ	Менеджер	1479	2
8.	Загальновиробничий відділ	Менеджер адміністративної діяльності (зовнішній сумісник)	1475.4	1
9.	Загальновиробничий відділ	Черговий	3340	3
10.	Загальновиробничий відділ	Прибиральниця	9132	26
11.	Медичний персонал	Головний лікар	1210.1	1
12.	Медичний персонал	Лікар-невропатолог	2221.2	2

Продовження таблиці 2.1

13.	Медичний персонал	Лікар-терапевт	22	10
14.	Медичний персонал	Лікар-офтальмолог	2221.2	1
15.	Медичний персонал	Асистент лікаря-офтальмолога	2221.2	1
16.	Медичний персонал	Лікар-хірург	2221.1	10
17.	Медичний персонал	Головна медична сестра	1229.5	1
18.	Медичний персонал	Старша медична сестра неврологічного відділення	3231	1
19.	Медичний персонал	Старша медична сестра терапевтичного відділення	3231	1
20.	Медичний персонал	Старша медична сестра хірургічного відділення	3231	1
21.	Медичний персонал	Старша медична сестра офтальмологічного відділення	3231	1
22.	Медичний персонал	Медичні сестри	3231	149

Джерело: розроблено автором на основі штатного розпису

У клініці можна спостерігати високу частку працівників, які не мають медичної освіти і займаються обслуговуванням медичного персоналу, це можна зрозуміти з даних таблиці. З урахуванням обставин, можна запропонувати збільшення кількості медичного персоналу як можливий шлях до збільшення кількості наданих медичних послуг. Одним з варіантів може бути передача деяких функціональних обов'язків у зовнішній аутсорсинг, наприклад, бухгалтерії, як це вже відбувається з менеджером адміністративної діяльності.

У таблиці 2.2 наведено динаміку кількості працівників, які працюють у клініці КНП «Звенигородська БЛІЛ».

Таблиця 2.2 - Динаміка кількості співробітників лікарні КНП
«Звенигородська БЛЛ»

Рік	Кількість працівників, осіб	Темп приросту, %	Абсолютний приріст, осіб
2021	205	-	-
2022	217	12,5	12
2023	235	22,22	18

Джерело: розроблено автором на основі звіту з праці

КНП «Звенигородська БЛЛ» постійно розвивається і збільшує обсяги своєї діяльності, що потребує залучення нових медичних фахівців. Таким чином, протягом досліджуваного періоду кількість працівників збільшилася майже на чверть і у 2023 році становила 235 особи. На рисунку 2.1 можна побачити динаміку кількості наданих послуг.

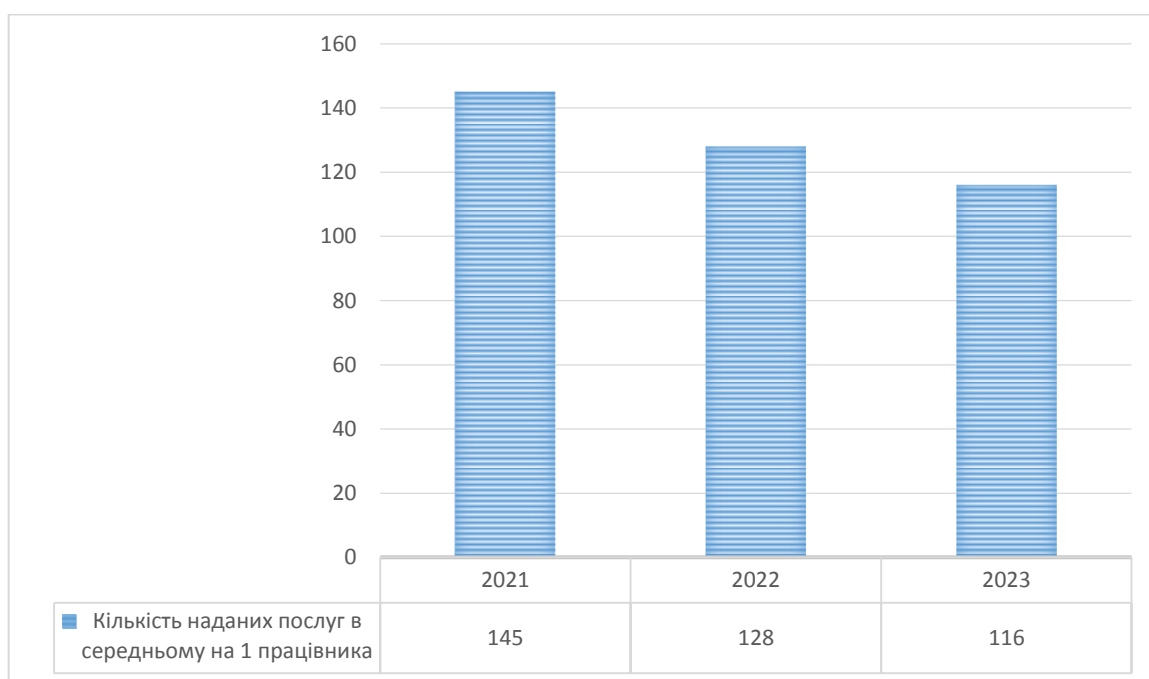


Рисунок 2.1. Динаміка кількості наданих послуг, що припадає в середньому на одного працівника КНП «Звенигородська БЛЛ»

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Графік середньої кількості послуг, наданих працівниками клініки протягом останніх трьох років, було побудовано з наданих вище даних. Дані на рисунку

підтверджують попередньо наведену інформацію про необхідність удосконалення політики управління персоналом, оскільки протягом досліджуваного періоду кількість наданих послуг на одного працівника зменшилася. Наприклад, у 2021 році на одного працівника припадало 145 послуг, а у 2023 році - лише 116, незважаючи на збільшення кількості персоналу. Це ще раз підтверджує наявність досить великого сегмента персоналу що обслуговує, чиї функції можуть бути делеговані аутсорсинговим компаніям. Водночас доцільним буде збільшення кількості медичних фахівців. Одночасно, через кризові умови, адміністрація наразі не має планів на значне розширення бізнесу. У разі потреби, керівництво клініки планує залучати позаштатних співробітників на роботу за трудовим договором. Наша думка полягає в тому, що це неправильне рішення, оскільки позаштатні працівники не зацікавлені в формуванні ефективної кадрової політики та залученні більшої кількості пацієнтів. Разом з тим, всі послуги, що надає клініка, передбачають наявність довготривалих взаємин з пацієнтами.

Таблиця 2.3 - Якісна характеристика персоналу КНП «Звенигородська БЛІЛ» за рівнем освіти

Рівень освіти співробітників	Кількість осіб	Відсоткове співвідношення
Вища освіта	162	68
Середня спеціальна освіта	45	23
Середня освіта	28	9
Всього	235	100

Джерело: власна розробка автора

Після аналізу якісного складу співробітників КНП «Звенигородська БЛІЛ» м. Звенигородка, стало очевидним, що вищу освіту мають адміністративно-керівний персонал та лікарі, середню спеціальну освіту мають медичні сестри, а середню освіту - персонал що обслуговує. Це закономірне явище, оскільки вимоги роботи висувають вимоги до якості освіти співробітників.

Розглянемо дані рисунка щодо вікової структури персоналу медичного центру КНП «Звенигородська БЛІЛ».

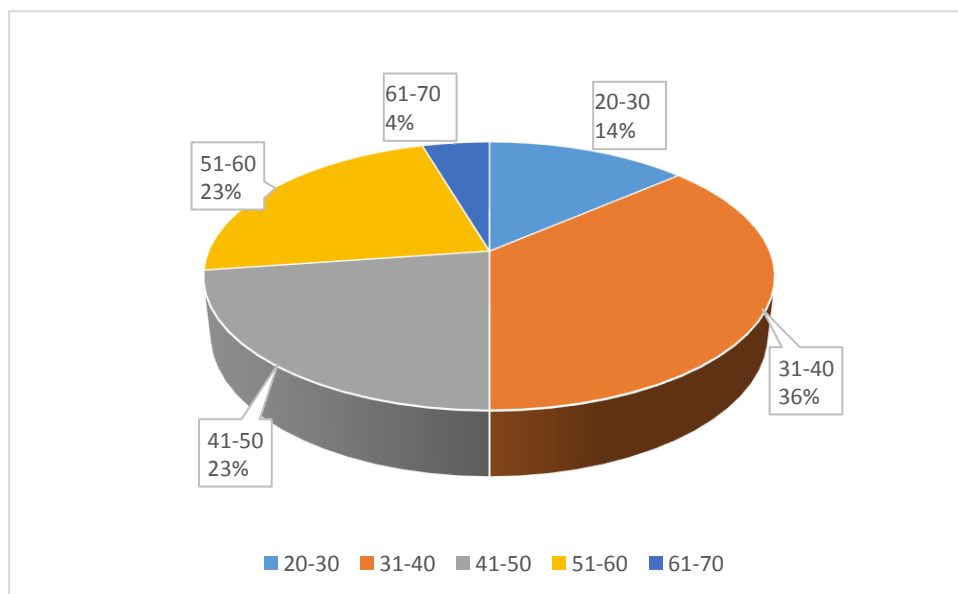


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу медичного закладу КНП
«Звенигородська БПЛ», %

Джерело: власна розробка автора

З рисунка видно, що найбільш продуктивний вік співробітників становить від 30 до 50 років, коли вони мають високу кваліфікацію та багатий професійний досвід. У старшому віці співробітники зазвичай працюють в обслуговуючому персоналі або вже на пенсії.

Досвід свідчить, що основними критеріями успішної діяльності менеджменту з кадрових питань є показники плинності та стабільності персоналу.

Коефіцієнт стабільності кадрів визначається як відношення числа працівників, які працюють на підприємстві більше 2-х років, до їх середньої чисельності. [7]. У медичному закладі КНП «Звенигородська БПЛ» за останні 2 роки звільнилися лише дванадцять працівників, тому коефіцієнт стабільності складе:

$$Кст = \frac{235 - 30 - 18}{235} * 100\% = 79,5\%$$

Цей коефіцієнт свідчить про високу організованість управління підприємством і його середній рівень показує, що було прийнято значну кількість

нових співробітників за останні 2 роки. У ідеальному випадку, коефіцієнт стабільності кадрів повинен наближатися до 90-95%.

Однак найбільш показовим є коефіцієнт плинності кадрів, який відображає співвідношення працівників, що покинули (були звільнені) організацію, до середньооблікової чисельності[10]. Розрахований показник плинності кадрів медичного закладу КНП «Звенигородська БЛЛ». (при розрахунку враховувалися тільки штатні співробітники)

$$K_{пл} = \frac{12}{235} * 100\% = 5,1\%$$

У ринкових умовах показник стабільності кадрів на рівні 5,1% свідчить про відносну стабільність штату. У той же час, коефіцієнт плинності кадрів у медичному закладу КНП «Звенигородська БЛЛ» коливається в межах 4-9%.

Одним з показників ефективності кадрової політики є дослідження причин звільнень співробітників. Після аналізування наказів про звільнення за весь період існування клініки можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є бажання співробітника самостійно покинути роботу.

Стиль керівництва в медичному закладі КНП «Звенигородська БЛЛ» ближче до авторитарного, так як лікарня відносно невелика і має лінійно-функціональну структуру. Перевагою такого керівництва є підтримка дисципліни в організації, а до недоліків можна віднести відсутність ініціативи у співробітників.

Зважаючи на те, що медичний заклад не є комерційною організацією, заробітна плата працівників фіксована. Зазвичай працівникам встановлюється оклад, а додаткове матеріальне стимулювання передбачається у вигляді премій за результатами діяльності лікарні.

Базова заробітна плата, або фіксований оклад, є гарантованою компенсацією за працю працівника в закладі. Це означає, що він отримує винагороду за виконання своїх посадових обов'язків на своєму робочому місці у

встановленому обов'язі, які передбачені посадовими інструкціями, нормами та регламентами організації.

Виплати стимулюючого характеру, такі як премії, передбачені Колективним договором та відповідними положеннями, які оформляються відповідними наказами головного лікаря.

В медичному закладі існують підвищувальні коефіцієнти до окладів:

- підвищувальний коефіцієнт за займаною посадою;
- підвищувальний коефіцієнт за вислугу років;
- підвищувальний коефіцієнт до окладу за кваліфікаційну категорію;
- персональний підвищувальний коефіцієнт до окладу (може бути встановлений за рішенням головного лікаря, що оформляється відповідним наказом) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Підвищувальний коефіцієнт за стаж роботи в КНП «Звенигородська БЛІЛ»

Стаж роботи в медичному центрі	Підвищувальний коефіцієнт
1) при стажі роботи від 1 до 5 років	10%
2) понад 5 років до 10 років	15%
3) понад 10 років до 15 років	20%
4) понад 15 років	30%;

Джерело: складено автором на основі колективного договору

Проаналізувавши HR-політику та методи управління персоналом в медичному закладі КНП «Звенигородська БЛІЛ», можна зробити висновки щодо їх ефективності та можливості вдосконалення:

1. Після аналізу кадрового складу КНП «Звенигородська БЛІЛ» можна стверджувати, що персонал клініки є висококваліфікованим.
2. Співробітники високо оцінюють свої робочі місця, оскільки плинність кадрів у клініці досить низька
3. Хоча кадрова політика в клініці не має чіткої документальної фіксації, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом успішно реалізуються.

4. У клініці немає співробітника, який відповідає за управління персоналом та має відповідні обов'язки.

Співробітники усвідомлюють необхідність розробки кадрової політики для підвищення ефективності роботи.

Після аналізу та оцінки системи управління персоналом та HR-менеджменту медичного закладу КНП «Звенигородська БЛІЛ» можна стверджувати, що економічні (матеріальна стимуляція) та соціально-психологічні (нематеріальна стимуляція, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі) методи управління персоналом мають великий потенціал у покращенні роботи закладу. Крім того, підвищення кваліфікації керівництва також є важливим фактором у успішному управлінні персоналом.

2.2. Удосконалення мотивації та компенсації в системі HR-менеджменту в КНП «Звенигородська БЛІЛ»

Підвищення якості роботи завжди є пріоритетним завданням в будь-якому закладі охорони здоров'я, незалежно від того, чи є він державним, чи приватним.

У наш час, поняття "мотивація" стало практично неодмінною складовою успіху будь-якої організації. Його активно обговорюють на конференціях, зборах та в ЗМІ, і його використовують для "прикрашання" звітів та протоколів. Керівництво прагне мати команду мотивованих працівників, оскільки вони є ключовим фактором для досягнення бізнес-цілей.

У бізнес-структурах з розвинутою орієнтацією на результати, зростає значення розробки спеціальних програм та планів мотивування. Ці заходи спрямовані на покращення умов праці та збільшення продуктивності шляхом створення систем винагород. Відповідно, винагороди та стимули стають

важливим інструментом у приверненні та утриманні талановитих працівників, що забезпечує збільшення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Незважаючи на те, що мотивація є ключовим фактором успішного функціонування будь-якої організації, точно визначити, як діє механізм мотивації на працівників, якої сили може бути мотиваційний чинник і коли він спрацьовує, досить складно. Залежно від особистісних рис, цінностей, потреб, ставлення до роботи працівника та зовнішніх умов, що оточують його, процес може бути складним. У зв'язку з цим, необхідно ретельно проаналізувати та індивідуально підійти до кожного працівника, з урахуванням його особистих потреб та мотивацій, при використанні різних мотиваційних інструментів та програм. Кожна людина є унікальною за своєю природою, не зважаючи на загальні тенденції. Немає одного універсального рішення, яке б підходило для всіх, оскільки, хоча є загальні принципи мотивації, кожен випадок є унікальним. Відомо, що більшість працівників мотивується грошовою винагородою та комплексом компенсаційних і заохочувальних заходів. Перероблене речення: Мотиваційний чинник, що сьогодні стимулює медичних працівників до більш активної праці, може втратити свою ефективність завтра. Незважаючи на те, що грошова винагорода та інші компенсаційні складові забезпечують необхідні умови для виживання та розвитку працівника, сприяють організації його власного дозвілля і дозволяють відчувати впевненість у майбутньому.

Цілком правильно, що терміни "мотивація" та "компенсація" не є повністю синонімічними. Мотивація відображає внутрішні побудови людини, які приводять до виконання певних дій, а компенсація - це матеріальне відшкодування за виконану роботу або певний результат. Мотивація може бути здійснена через внутрішні або зовнішні фактори, такі як успіх, досягнення, похвала, визнання, задоволення від процесу роботи і т.д. Компенсація, з іншого боку, може включати заробітну плату, бонуси, страхування, пенсійні внески та інші форми винагороди за працю. Отже, хоча обидва терміни можуть використовуватися у контексті системи винагород, вони мають різні функції та властивості. Мотивація може стимулювати людину до високої продуктивності та досягнення кращих

результатів в роботі, тоді як компенсація може забезпечити матеріальну стабільність та безпеку працівника.

Ціль системи винагород полягає в стимулюванні працівника до більш ефективної та продуктивної роботи. Проте, процеси, які відбуваються в колективі, можуть залежати від рівня зацікавленості медичного працівника в досягненні результатів.

Можливість працівників заявляти про свої потреби та інтереси може вплинути на формування системи винагород. Якщо працівники можуть відкрито висловлювати свої потреби та бажання, то компанія може підлаштувати систему винагород до їхніх потреб. Це може бути корисним для компанії, оскільки працівники, які отримують винагороду, що відповідає їхнім потребам, можуть бути більш задоволені своєю роботою і більш мотивовані до досягнення вищих результатів. Таким чином, можливість працівників висловлювати свої потреби може бути корисною як для компанії, так і для працівників.

Ієрархічна модель потреб Абрахама Маслоу, також відома як "піраміда Маслоу", найбільш ефективно відображає рівні усвідомлення та реалізації потреб. У цій моделі потреби розташовані в такому порядку (від найвищого до найнижчого рівня):

- духовні – потреби у самоактуалізації;
- естетичні – потреби у гармонії, порядку, красі;
- пізнавальні – потреби у вмінні як майстерності, у дослідженні;
- престижні – потреби у повазі та визнанні;
- соціальні – потреби у приналежності та любові;
- екзистенціальні – потреби у безпеці, комфорті, стабільності;
- фізіологічні – потреби у вживанні їжі, води, у сні.

При більш детальному розгляді принципів моделі Абрахама Маслоу стає очевидним, що система винагород, яка не враховує реальних потреб працівників, може бути менш ефективною. Без задоволення фізіологічних потреб людина не може належним чином задовольняти свої більш високорівневі потреби. Людина не може відчувати соціальних, пізнавальних та інших потреб доти, поки не

задоволені її фізіологічні та екзистенціальні потреби. Таким чином, задоволення потреб на перших двох рівнях є винятково матеріальним та належить до сфери компенсації.

Якщо працівник має достатньо фінансових ресурсів для задоволення базових фізіологічних потреб себе та своєї сім'ї, то його наступним пріоритетом буде прагнення до стабільного та передбачуваного доходу. З цього моменту компенсаційні винагороди залишаються важливими, проте працівник виявляє цікавість до перспектив своєї роботи та можливостей задоволення своїх екзистенційних та соціальних потреб.

На етапі соціальних потреб мотивація стає більш значущою, оскільки працівник починає цікавитися своїм соціальним статусом, який пов'язаний з посадою та організацією, де він працює. Він бажає взяти на себе відповідальність та зробити свій внесок у створення сприятливого робочого середовища в колективі.

Надання можливостей для навчання професійним навикам та покращення майстерності стає особливо значущим на вищих рівнях потреб. Якщо такі можливості надаються вчасно, це може бути одним з найбільш ефективних способів мотивації.

Тому, чим вищий рівень розвитку медичного працівника та складніша ієрархія його потреб, тим більш він схильний до мотивації. Такі особи повинні мати можливості для розвитку та навчання, щоб зберігати їхню мотивацію на високому рівні. Тому при розробці системи винагород у медичному закладі потрібно враховувати цей фактор.. Перш ніж стимулювати бажання медичних працівників навчатися та самовдосконалюватися, потрібно забезпечити необхідний базовий рівень виживання та підтримання якості життя цих фахівців.

Один з найочевидніших способів мотивування працівників КНП «Звенигородська БЛЛ» - надання їм грошових винагород, які можуть виконати певні потреби. Проте ці винагороди можуть бути стимулюючими тільки у випадку, коли працівники приділяють їм велике значення і їхня кількість залежить від результатів їх праці. Наголошується на тому, що мотивація за

допомогою грошей не є постійною та надійною, оскільки вона може втрачати свою ефективність у певних ситуаціях. Тому, для задоволення потреб працівників, можуть бути використані інші нематеріальні форми винагород.

Часто керівники вважають компенсацію універсальним інструментом для вирішення різноманітних проблем, не беручи до уваги особистісні особливості своїх працівників. Однак, навчившись надавати стандартну компенсацію, можна використовувати інші інструменти для позитивного впливу на колектив, такі як індивідуальний підхід до кожного працівника, врахування його особливостей та реагування на них. Рутинна робота може стати цікавішою для працівника, якщо вона виконується з урахуванням його індивідуальних особливостей та можливостей. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації працівника, а відгук пацієнтів на результат його роботи буде позитивним.

Для ефективної мотивації медичних працівників важливо враховувати не тільки суму компенсації, але й час, коли вона надається. Дійсно, часові межі стимулювання можуть вплинути на ефективність заходів і на підвищення продуктивності медичного персоналу. [12]. Таким чином, ми зможемо сформулювати загальну модель системи винагород для КНП «Звенигородська БЛІЛ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Рекомендаційні напрями формування моделі системи винагород для КНП «Звенигородська БЛІЛ»

	Компенсація	Мотивація
Матеріальна	заробітна плата; премії; бонуси; оплата витрат на відрядження (проживання, харчування); дотації на харчування чи організація безкоштовного харчування; дотації (повні або часткові) на спецодяг.	соціальний пакет (медичне обслуговування, страхування тощо); навчання, курси підвищення кваліфікації та стажування; надання житла (гуртожиток, квартира); врахування дієтичних потреб у харчуванні (дієти, пов'язані з діабетом, захворюваннями шлунково-кишкового тракту тощо); безкоштовна путівка до санаторію.

Продовження таблиці 2.5

Нематеріальна	система оцінок і заохочень відділень, працівників (дошка пошани, значки, особливий одяг); планування кар'єрного зростання; стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний тощо) та система керівництва («плоска», без делегування прав і розгалужена, з делегуванням прав).	імідж і популярність медичного закладу; значущість посади, статус працівника в ієрархії закладу; атмосфера у колективі; корпоративна культура.
---------------	--	--

Джерело: складено автором на основі [7].

У колективному трудовому договорі КНП "Звенигородська БЛЛ" не передбачено можливості та варіанти компенсацій, тому працівники не спрямовують свої дії на їх отримання.. Надання компенсації може вважатися легким та стандартним виходом із складної ситуації, оскільки воно не потребує тісного контакту з медичним працівником. Проте існує ризик того, що компенсація може не відповідати потребам працівника, що може призвести до низького рівня задоволеності роботою.

Механізм ефективного формування та розвитку професійної компетентності медичних працівників сприяє досягненню головної мети функціонування медичної організації – зростання конкурентоспроможності на основі підвищення якості надання медичних послуг. В результаті виникає необхідність розробки стратегії управління кадровим потенціалом для КНП «Звенигородська БЛЛ», і відповідно, необхідність поєднання напрямків кар'єрного зростання окремих співробітників з цілями розвитку організації.

При цьому виникає задача розробки таких інструментів, які б забезпечували управління розвитком кадровими ресурсами як єдиної системи в рамках загальної мети зростання конкурентоспроможності організації. Сполучення індивідуальних планів навчання зі стратегією його кар'єрного зростання та стратегією розвитку кадрового потенціалу організації має здійснюватися в рамках цільового блоку механізму формування та розвитку

професійних компетенцій працівника. З цією метою вважаємо за доцільне впровадження в практику управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу потенціалом КНП «Звенигородська БЛЛ» в якості базового інструменту планування і контролю таких інструментів:

- стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу організації;
- дорожньої карти професійного розвитку працівника.

Стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу організації являє собою інструмент ефективного управління кадровим потенціалом на основі планування його кількісних та якісних параметрів у прив'язці як до стратегії розвитку медичного закладу, так до цілей модернізації сфери охорони здоров'я в цілому. Вона формується з орієнтацією на реалізацію потенційних конкурентних переваг медичної організації, а також лімітуються фактори реалізації даних переваг, які визначаються недостатнім рівнем розвитку кадрового потенціалу.

Слід вказати, що процес управління кадровим потенціалом може розглядатися як усвідомлене цілеспрямоване здійснення динамічних змін в даному потенціалі, при якому трудові ресурси організації, володіючи деякими вихідними характеристиками і певною цілісністю, мають властивість трансформуватися під впливом різних факторів. Стратегічна карта дозволяє чіткіше позначити поставлені цілі розвитку кадрового потенціалу медичної установи та відповідно визначити найбільш ефективні методи і засоби їх досягнення. [16]. Схематично стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛ» представлена на рис. 2.3.

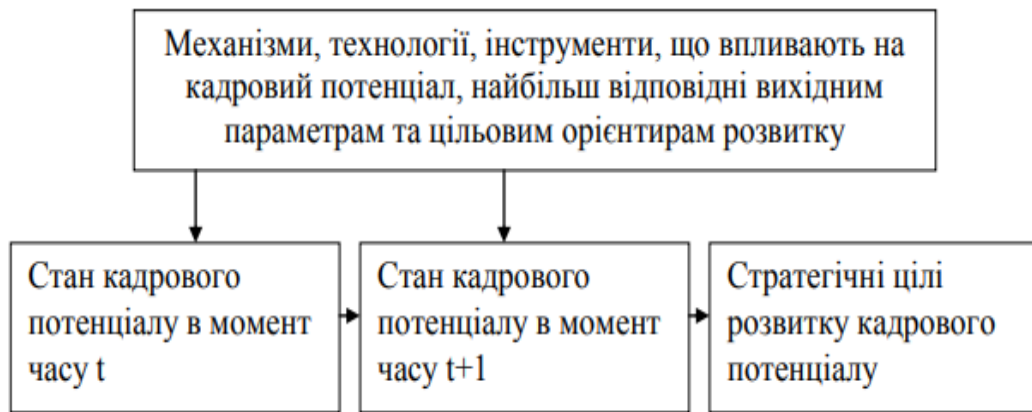


Рисунок 2.3 - Схематичне уявлення стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛ»

Джерело: розробка автора на основі джерела. [16].

Розглянемо докладніше процедуру формування стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу та наведемо модельне подання такої карти для КНП «Звенигородська БЛЛ». Процес розробки повинен починатися з аналізу стратегічного плану розвитку медичного закладу та формування дерева цілей. Аналіз слід проводити на основі поєднання уявлень про потреби в підвищенні якості надання медичних послуг даної організації і про сучасні тенденції в сфері медицини. Одночасно слід визначити вимоги до персоналу (кваліфікація, наявність певних компетенцій, наукові досягнення та інші.), які повинні бути забезпечені для досягнення поставлених цілей розвитку. Важливо підкреслити, що основними факторами, що визначають потребу в медичних кадрах певної спеціальності, є демографічні, а також збільшення поширеності хронічних захворювань, в тому числі, під впливом екологічних факторів. Крім того, потреби населення в певних видах медичних послуг можуть визначатися іншими факторами, пов'язаними з новими принципами надання послуги, зростаючими вимогами населення до якості медичного обслуговування.

Наступний етап - аналіз стану кадрового потенціалу організації на поточний момент часу та зіставлення наявних характеристик трудових ресурсів з необхідними. На підставі такого зіставлення формується перелік змін, які необхідно реалізувати для досягнення бажаного стану кадрового потенціалу, а також оцінити попередні фінансові витрати на реалізацію необхідних заходів. Це

робиться для того, щоб або виключити ті заходи, які не є досяжними з фінансової точки зору, або намітити інші щодо залучення додаткових джерел фінансування, або скорегувати стратегію розвитку медичної організації. Одночасно слід визначити тимчасові горизонти реалізації можливих змін, щоб мати можливість вибудувати контури стратегічних заходів. Для документального оформлення даного етапу рекомендуємо використовувати форму, наведену в табл. 2.6.

Наступним етапом формування стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛЛ» є розробка плану заходів (дерево рішень), які дозволяють задовольнити потребу в необхідному персоналі як шляхом найму на роботу нових співробітників, так і на основі підвищення кваліфікації, перепідготовки існуючих. Горизонт планування має охоплювати як найближчу перспективу (1-2 роки), так і стратегічну (більше 5 років). На найближчий та середньостроковий період, даний план заходів може бути підготовлено з конкретними медичними працівниками. Для довгострокової перспективи це може бути важко. В такому випадку, визначаються загальні напрямки реалізації програм підготовки, перенавчання в прив'язці не до конкретних працівників, а до посад або структурних підрозділів. Дані напрямки конкретизуються за формами: перенавчання, стажування, цільової підготовки фахівців тощо.

Таблиця 2.6 - Аналіз відповідності кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛЛ» стратегічним орієнтирам розвитку компанії

Стратегічний період реалізації	Стратегічні напрями розвитку	Вимоги до якості трудових ресурсів (перелік кількісних)	Характеристика поточного стану трудових ресурсів	Відхилення в стані трудовихресурсів	Заходи по доведенню станутрудових ресурсів до бажаного	Фінансові витрати на реалізацію заходи
Короткостроковий (1-2 роки)						

Продовження таблиці 2.6

Середньостроковий (від 3 до 5 років)						
Довгостроковий (Більше 5 років)						

Джерело: розробка автора.

Після того, як визначені основні напрямки розвитку кадрового потенціалу, керівництву КНП «Звенигородська БЛЛ» слід здійснити вибір освітніх програм та організацій, що забезпечують їх реалізацію. За сукупністю планів розвитку кадрового потенціалу можлива розробка спеціалізованих програм додаткової освіти, організація проведення тематичних конференцій та інших найбільш затребуваних сферою охорони здоров'я регіону заходів. При цьому реалізація таких заходів буде проводитися на системній основі. Результати реалізації зазначених етапів зводяться в форму, подану у вигляді таблиці 2.7, що представляє собою стратегічну карту розвитку кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛ». Деталізований опис стратегічної карти доцільно складати на термін 1-2 роки, оскільки на більш тривалий період часу він так чи інакше буде істотно змінюватися за виконавцями, за змістом реалізованих освітніх програм. Тому для довгострокового періоду досить буде вказати основні напрямки розвитку кадрового потенціалу організації.

Таблиця 2.7- Стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу КНП
«Звенигородська БЛЛ»

Заходи	Виконавці		Період реалізації	Очікуваний результат	Відповідальний за виконання
	Співробіт- ники	Організації - партнери			
20_р.					
1					
20_р.					
1					
20_р.					
1					
Цільові показники					
Показник	1 рік	2 рік	3 рік	...	n- рік
1					
2					
3					

Джерело: власна розробка автора

Стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу медичної установи дозволяє наочно, в логічній послідовності уявити зміст його кадрової політики, а також сформулювати конкретне дерево цілей і дерево рішень щодо реалізації даної політики. Тим самим, підвищується прозорість здійснюваних в рамках кадрової політики управлінських рішень для працівників усіх рівнів управління, що в значній мірі підвищує ефективність її реалізації.

Етапність вирішення завдань формування стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу організації представлена у вигляді схеми на рис. 2.4.

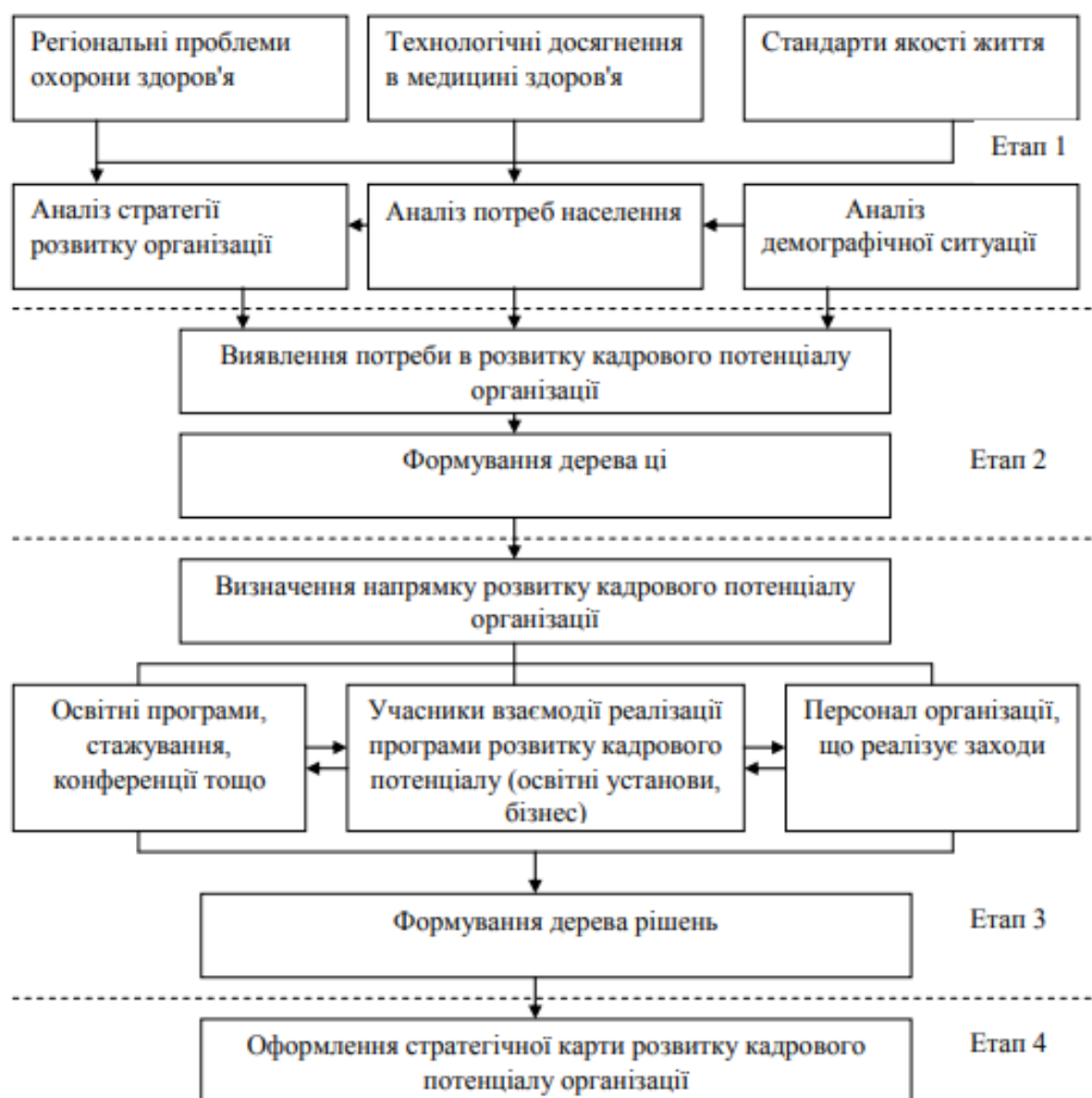


Рис. 2.4- Етапність вирішення завдань формування стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛ»

Джерело: розробка автора на основі джерела. [16].

Дорожні карти професійного розвитку працівника формуються з урахуванням стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу медичного закладу. Дорожня карта професійного розвитку працівника являє собою специфічний інструмент управління трудовим потенціалом організації, що забезпечує завдання такого напрямку професійного розвитку працівника, яке забезпечує узгодженість особистих потреб, пов'язаних з кар'єрними аспектами працівника і його професійним розвитком, зі стратегічними орієнтирами розвитку

медичного закладу.

У них відображаються:

- основні цілі в сфері професійного розвитку працівника у вигляді загального опису основних функціональних областей, де необхідне розширення рівня професійної конкурентоспроможності;
- очікуваний результат, для чого розробляється дорожня карта, що включає опис конкретних знань, умінь та ключових компетенцій працівника в даній функціональній області;
- технології, методи, засоби розвитку необхідних складових професійної компетентності працівника.

Беручи до уваги, що в рамках систем неперервної професійної освіти акредитація дається працівнику на 5 років, протягом яких він повинен реалізувати індивідуальний план навчання, передбачається, що дорожня карта також має розроблятися на 5 років. Важливою умовою цілеспрямованого формування певної якості трудових ресурсів медичної установи в рамках управління його кадровим потенціалом є узгодженість ділової кар'єри працівника зі стратегією та планами розвитку організації.

Для забезпечення узгодженості дорожньої карти професійного розвитку працівника зі стратегічної картою розвитку кадрового потенціалу організації в ній необхідно запланувати такі показники, які дозволяють надати траєкторії професійного зростання формальні рамки з метою забезпечення планування та контролю процесу нарощування якості робочої сили медичного закладу.

Зокрема, мова йде про наступні показники:

- довжина маршруту – кількість професійних позицій (посад) на шляху від початку руху до розглянутої найвищої (кінцевої) точки руху;
- тривалість кожного етапу – період часу, необхідний для отримання необхідних професійних компетенцій або досягнення певного рівня професійної конкурентоспроможності.

Безумовно, дана карта не є жорстко заданим «маршрутом» професійного руху працівника і може бути скоригована як з урахуванням зміни особистих

мотивів працівника, так і відповідно до змін цільових установок розвитку медичного закладу. Змістовне наповнення дорожніх карт професійного розвитку визначається працівником самостійно, а необхідність їх відповідності стратегічним планом розвитку кадрового потенціалу організації носить рекомендаційний характер. Цілком можливо, що медичний працівник планує розвиток своєї кар'єри відповідно до особистих уявлень, які можуть не завжди відповідати планам вищого керівництва. Тому після заповнення працівниками своїх дорожніх карт слід проаналізувати, якою мірою вони взаємопов'язані зі стратегічною картою розвитку кадрового потенціалу організації. Слід зазначити, що така орієнтація системи управління розвитком кадрового потенціалу медичної організації дозволить не тільки забезпечити формування заданих якісних характеристик трудових ресурсів, а й забезпечить формування кадрового резерву, що сприяє зростанню конкурентного потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛ» в цілому.

Структурний взаємозв'язок процесів формування та розвитку професійних компетенцій працівника в рамках загальної стратегії розвитку КНП «Звенигородська БЛЛ», а також відповідно до цілей модернізації сфери охорони здоров'я наведено на рис. 2.5.

Слід зауважити, що аналіз виконання напрямків та заходів стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу повинен проводитися КНП «Звенигородська БЛЛ» щорічно. За результатами даного аналізу вона може коригуватися з урахуванням невиконання тих чи інших її параметрів, а також в результаті необхідності врахування зовнішніх факторів, постановки нових цілей розвитку. Крім того, в стратегічну карту розвитку кадрового потенціалу можуть бути внесені зміни за результатами аналізу дорожніх карт професійного розвитку працівників: змінено склад кадрового резерву, скорочені або продовжені терміни виконання окремих етапів тощо. Коректуватися може не тільки стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу медичної установи, але і дорожні карти професійного розвитку працівників.

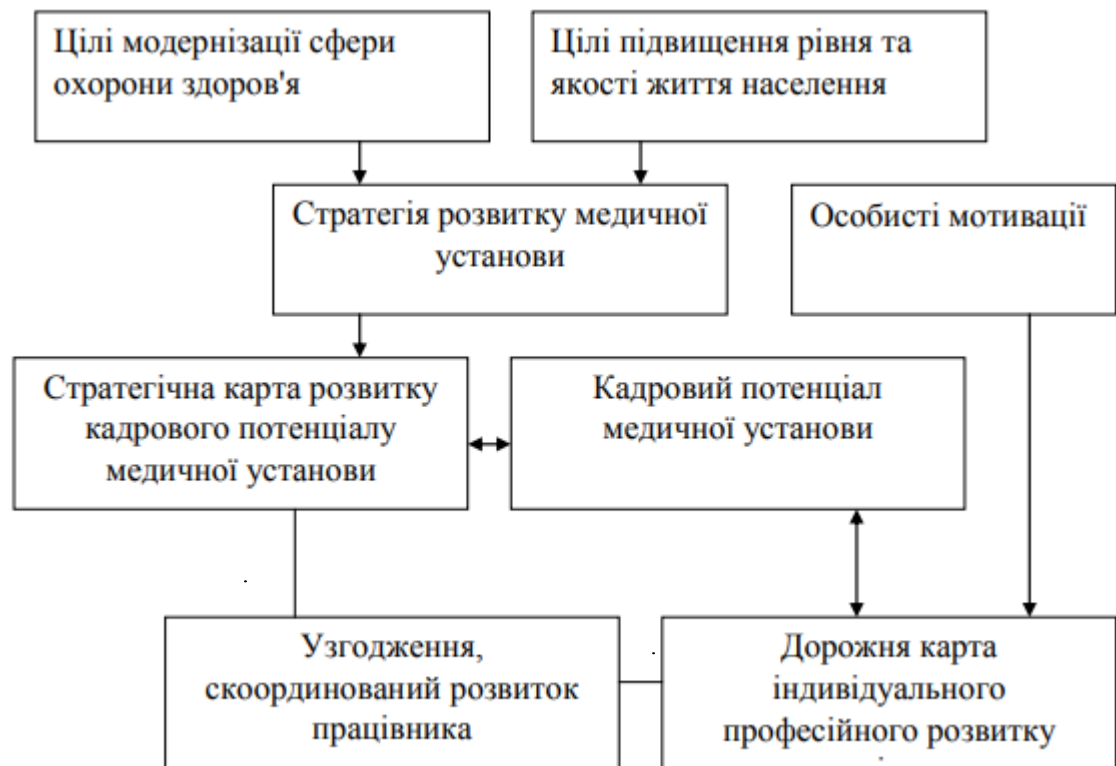


Рисунок 2.5- Структурний взаємозв'язок процесів формування та розвитку кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛ»

Джерело: розробка автора на основі джерела. [16].

Причиною зміни змісту та напрямків професійного розвитку медичних працівників може бути зміна стратегічних орієнтирів розвитку медичної організації, зміна складу учасників науково-освітнього кластера (наприклад, можуть виникнути нові можливості зростання професійного рівня при входженні до складу кластера нового учасника), а також зміна особистих цілей співробітника.

Узагальнюючи вище викладене, представимо в систематизованому вигляді інструментарій управління формуванням та розвитком професійних компетенцій медичних працівників (табл. 2.8).

Таким чином, розроблений інструментарій дозволяє реалізувати комплексне управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛ» в цілому як основного компонента його модернізаційного потенціалу в найбільш повній відповідності з цілями стратегічного розвитку організації та системи охорони здоров'я в цілому.

Представлений підхід до управління розвитком кадрового потенціалу КНП «Звенигородська БЛЛ» передбачає певні зміни у всій системі управління його діяльністю.

Таблиця 2.8 - Інструменти управління формуванням та розвитком професійних компетенцій медичних працівників

Структурний блок управління	Інструментарій	Завдання, що вирішуються
Цільовий блок	Стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу організації	Планування кількісних і якісних параметрів розвитку кадрового потенціалу в прив'язці до стратегії розвитку медичного установи
	Дорожня карта професійного розвитку працівника	Завдання траєкторії розвитку ділової кар'єри працівника, що забезпечує узгодження особистих потреб зі стратегічними орієнтирами організації
Суб'єктно - об'єктний блок	Цільова підготовка фахівців	Задоволення потреби в кадрах відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку організації..
Процесно - функціональний блок	Бланк опитування експертів при проведенні процедури оцінки професійної компетентності працівника	Проведення процедури оцінки професійної компетентності працівника
	Бланк оцінки відповідності кадрового потенціалу медичної установи стратегічним орієнтирам розвитку	Виявлення «вузьких» місць підвищення конкурентоспроможності організації, пов'язаних з недостатнім рівнем розвитку кадрового потенціалу
	Процедури розробки стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу організації	Забезпечення узгодження кар'єрних інтересів працівника та стратегії розвитку організації
Результативно - діагностичний блок	Матриця оцінки рівня професійної компетентності працівника	Визначення орієнтованості рівня знань, умінь і навичок працівника на ринкову затребуваність
	Трикомпонентний показник профілю професійної компетентності працівника	Визначення відповідності рівня компетентності працівника встановленим критеріям
	Пелюсткова модель профілю професійної компетентності	Визначення відповідності рівня компетентності працівника встановленим критеріям

Джерело: розробка автора на основі [33].

Ефективний механізм формування і розвитку професійних компетенцій медичних працівників передбачає здійснення цілої сукупності організаційно -

адміністративних, соціально-психологічних, економічних і інших взаємодій освітніх і професійних організацій, закріплених певними інституційними правилами, а також підтримуваних інформаційно-комунікаційними технологіями.

Нашою рекомендацією для КНП «Звенигородська БЛЛ» є створення ефективного механізму мотивації персоналу. Це є дуже важливим завданням, оскільки воно передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника замість середньостатистичних запитів. Проте, такий підхід дозволить сформувати міцні та довірчі відносини з персоналом та сприятливий робочий клімат у колективі.

ВИСНОВКИ

Підвищення ефективності управління в закладах охорони здоров'я безпосередньо залежить від раціонального використання, головного потенціалу трудової діяльності - персоналу. Розвиваючи систему управління персоналом необхідно враховувати специфіку діяльності медичної установи, обумовлену соціально значущим орієнтуванням. [7].

Модернізація в системі охорони здоров'я першочергово відбивається на діяльності співробітників, і тільки постійне вдосконалення методів роботи з персоналом і дослідне керівництво формує раціональну систему управління персоналом в медичній установі. [16].

Актуальність кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в результатах ефективного процесу управління персоналом.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуті теоретичні основи управління персоналом, проведений аналіз діючої системи управління персоналом комунального некомерційного закладу Звенигородської багатoproфільної лікарні інтенсивного лікування.

З метою вдосконалення системи управління персоналом були запропоновані наступні рекомендації:

1. Впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання інформаційних технологій підтримується медичними працівниками, Міністерством охорони здоров'я, регулюються законодавчими актами, при ефективному впровадженні інформаційних технологій, їх застосування в системі управління персоналом гарантує вдосконалення медичних послуг.

2. Покращення системи навчання та розвитку персоналу, результат концепції безперервного навчання. Конкурентоспроможність медичного персоналу - постійне підвищення професійного рівня в поєднанні з соціальною мобільністю, результат підвищення якості медичних послуг.

3. Удосконалення системи мотивації. У сучасному світі неможливо

ігнорувати систему мотивації персоналу, ефективність роботи визначає результат діяльності організації. Керівництво повинно бути в курсі потреб співробітників, своєчасно корегуючи, постійно підвищуючи рівень системи мотивації, тим самим покращуючи якість медичних послуг [13].

Використання інформаційних технологій підтримується медичними працівниками, Міністерством охорони здоров'я, постійно розробляються постанови, нормативні, правові акти, для ефективного впровадження інформаційних технологій, їх застосування в системі управління персоналом гарантує підвищення якості медичних послуг. Тому впровадження даного напрямку зробить діяльність центру сучасною, а управління актуальним.

Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом комунального некомерційного закладу Звенигородської багатопрофільної лікарні інтенсивного лікування сприятимуть підвищенню якості медичних послуг, кваліфікованого і своєчасного ухвалення рішень, задоволеності з боку пацієнта.

В результаті запропоновані рекомендації зводяться до однієї мети, головної суті системи охорони здоров'я – охорони здоров'я і життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Постанова Міністерства праці України від 27 серпня 1997 року №43 «Про погодження розрядів оплати праці і тарифно - кваліфікаційних характеристик за посадами працівників охорони здоров'я України».
2. Воробйов, А. Стратегічне управління персоналом [Текст] / А.Воробйов, С. Жданов, Ю. Кузьміна // Управління персоналом. - 2008. -№ 8. - с. 48-53.
3. ФЗ від 3 грудня 1997 года1997году прийнято рішення колегії Міністерства охорони здоров'я України «Про основні положення стандартизації в охороні здоров'я».
4. Потрубач, М.М. Проблеми розвитку людського капіталу [Текст] / М.М. Потрубач, А.Н. Борисевич // Мікроекономіка. - 2008. - №3. - 45-50 с.
5. Федосєєв В.М., Капустін С.М. [Текст] / Управління персоналом організації. Навчальний посібник. - М .: Іспит, 2003. - 163 с.
6. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. Главный врач. 2007.№ 11 (79). С. 69 – 73.
7. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса:Атлант,2013.-245с.
8. Сайт медична інформаційна система MEDWORK - Режим доступу <http://www.medwork.ru/content/konfiguratsiya-medwork-base>
9. Сайт медична інформаційна система CLINIC365 - Режим доступу <http://www.clinic365.ru/features/>
10. Сайт медична інформаційна система BARS - Режим доступу <http://bars-tm.ru/>
11. Сайт - Режим доступу <https://www.vist-clinic.com.ua/esteticheskaya-klinika-sumy/service>
12. Бикова А.Л., Карвасарний В.А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід.// «Молодий вчений» • No 10 (37) • жовтень, 2016 р.

13. Егоршин, А.П. Управління персоналом: підручник / А.П. Егоршин. - німб, 2003. - 720 с.
14. Економіка підприємств / За ред. Покропивного С.Ф. В 2 т- К.: Хвиля - Прес, 2001.- 782 с.
15. Кіндрацька, Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навчальний посібник: Навчальне видання.- Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000.- 264 с.
16. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. /В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 192 с.
17. Петюх, В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.М. Петюх – К.: КНЕУ, 2000.
18. Управління персоналом організації: Практикум: Навч. посібник / проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с.
19. Храмов, В.О. Основи управління персоналом: Навчально- методичний посібник / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук – К.: МАУП, 2001. – 112с.: іл.
20. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2021 році / Державна служба статистики України. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://medstat.gov.ua/ukr/MMXXI.html>
21. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://moz.gov.ua>.
22. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. Главный врач. 2007. – № 11 (79). – С. 69-73.
23. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpouzou.pdf.
24. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016. – № 2 (31). – С. 3-8.
25. Менеджмент у фармації: підруч. / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк

- та ін.; за ред. О.Є. Кузьміна і Б.П. Громовика. Вінниця: Нова книга, 2005. – 448 с.
26. 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.
 27. Москаленко, В.Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я [Текст] / В.Ф. Москаленко, Т.С. Грузева // Главный врач. – 2007. – № 1. – С. 32-40.
 28. Martinho A.M. Becoming a Doctor in Europe: Objective Selection Systems American Medical Association Journal of Ethics December 2012, Volume 14, Number 12: 984-988.
 29. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38 [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA_69/A69_38-en.pdf.
 30. Статут «Звенигородської БЛІЛ» Звенигородської міської ради Черкаської області.
 31. Штатний розпис КНП «Звенигородська БЛІЛ»
 32. Звіт з праці форма №1 КНП «Звенигородської БЛІЛ» Звенигородської міської ради Черкаської області.
 33. Газета «Новини медицини та фармації» 19(517)32014 Аким Літвак - к.м.н., доцент, Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України <http://www.mif-ua.com/archive/article/39491>



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

Дата перевірки:
11.05.2023 17:15:33 EEST

Дата звіту:
11.05.2023 17:20:52 EEST

ID перевірки:
1015037369

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Шкапенко_антиплаг

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 10340 Кількість символів: 83789 Розмір файлу: 474.07 KB ID файлу: 1014725330

26.2% Схожість

Найбільша схожість: 15% з Інтернет-джерелом (<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2031/3/%d0%94%d>)

23.3% Джерела з Інтернету 302 Сторінка 55

8.09% Джерела з Бібліотеки 311 Сторінка 57

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 3

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

ЗАЯВЛЯЮ, ЩО Я ОЗНАЙОМИВСЯ З ПОВНИМ ЗВІТОМ ПОДІБНОСТІ, ЯКИЙ БУВ ЗГЕНЕРОВАНИЙ СИСТЕМОЮ ВИЯВЛЕННЯ І ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ ЩОДО РОБОТИ:

АВТОР: ШКАПЕНКО О.І.

НАЗВА РОБОТИ: Удосконалення HR – менеджменту в бізнес – організації

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК: Д.Е.Н., ПРОФЕСОР ДЕМ'ЯНЕНКО С.І.

ПІДРОЗДІЛ: КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КОЕФІЦІЄНТ ПОДІБНОСТІ: 26,2

ПІСЛЯ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ КОНСТАТУЮ НАСТУПНЕ:

ВИЯВЛЕНІ В РОБОТІ ЗАПОЗИЧЕННЯ Є СУМЛІННИМИ І НЕ МАЮТЬ ОЗНАК ПЛАГІАТУ. ТОМУ РОБОТА

ВИЗНАЄТЬСЯ САМОСТІЙНОЮ І ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ;

ВИЯВЛЕНІ В РОБОТІ ЗАПОЗИЧЕННЯ НЕ МАЮТЬ ОЗНАК ПЛАГІАТУ, АЛЕ ЇХ НАДМІРНА КІЛЬКІСТЬ ВИКЛИКАЄ СУМНІВИ ЩОДО ЦІННОСТІ РОБОТИ І САМОСТІЙНОСТІ ЇЇ АВТОРА. РОБОТУ НАПРАВИТИ НА ДООПРАЦЮВАННЯ;

ВИЯВЛЕНІ В РОБОТІ ЗАПОЗИЧЕННЯ Є НЕДОБРОСОВІСНИМИ І МАЮТЬ ОЗНАКИ ПЛАГІАТУ АБО В НІЙ МІСТЯТЬСЯ НАВМИСНІ СПОТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ЩО ВКАЗУЮТЬ НА СПРОБИ ПРИХОВУВАННЯ НЕДОБРОСОВІСНИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ. У ЗВ'ЯЗКУ З ЧИМ, РОБОТА НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ. ОБҐРУНТУВАННЯ:

Існуючі запозичення стосуються в основному табличного матеріалу, на який є посилання.

Робота допускається до захисту.

16.05.2023



д.е.н., проф. Дем'яненко С.І.